

LA PRÉSENCE DES JEUNES AUX CONSEILS D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES QUÉBÉCOISES



Jean BÉDARD, professeur titulaire
Luc K. AUDEBRAND, professeur titulaire
Louis-Philippe SIROIS, professeur agrégé
Myriam MICHAUD, candidate au doctorat

Université Laval
26 avril 2021

Remerciements

La présente étude a été financée par le Secrétariat à la jeunesse dans le cadre de la Stratégie d'action jeunesse 2016-2021 du Gouvernement du Québec.

Les auteurs remercient Stéphanie Boulay-Leclerc et Jérôme Deschênes pour leur travail relatif à la recension des écrits et à l'analyse de données.

Table des matières

INTRODUCTION	1
JEUNES ET CONSEIL D'ADMINISTRATION	2
LA NOTION DE JEUNE	3
ARGUMENTS EN FAVEUR DE L'INCLUSION DES JEUNES	3
ACCÈS AUX POSTES D'ADMINISTRATEURS : OBSTACLES ET SOLUTIONS	4
PORTRAIT STATISTIQUE	6
LES ADMINISTRATEURS ET ADMINISTRATRICES DE SOCIÉTÉS	7
LA COMPOSITION DES CONSEILS D'ADMINISTRATION	13
ANALYSE COMPARATIVE DES TROIS CATÉGORIES D'ENTREPRISES	17
POINT DE VUE DES ACTEURS DE LA GOUVERNANCE	20
LA NOTION DE JEUNE	21
MOTIVATIONS	21
OBSTACLES	25
RECOMMANDATIONS	31
AU NIVEAU DE L'ÉTAT	32
AU NIVEAU DE L'ORGANISATION	32
AU NIVEAU INDIVIDUEL	32
ANNEXE 1 DETAIL DES RECOMMANDATIONS	33
NIVEAU SOCIÉTAL	33
NIVEAU ORGANISATIONNEL	34
NIVEAU INDIVIDUEL	37
ANNEXE 2 MÉTHODOLOGIE	39
PORTRAIT STATISTIQUE	39
POINT DE VUE DES ACTEURS	43
NOTES DE FIN	45

La présence des jeunes au conseil d'administration des entreprises québécoises

Introduction

Les conseils d'administration des sociétés cotées en bourse (sociétés cotées) ont longtemps été vus comme un club de vieux copains composé d'hommes blancs d'un certain âge, ayant été PDG et faisant partie d'un même réseau. Depuis des années, diverses parties prenantes font pression pour plus de diversité au sein des conseils d'administration, plus particulièrement pour la présence de femmes aux conseils. D'ailleurs, plusieurs règles et processus d'inclusion ont été mis en place pour encourager cette présence avec plus ou moins de succès. Récemment, on ne parle plus seulement de diversité en termes de genre, mais en termes de communautés sous-représentées. On pense ainsi aux autochtones, aux personnes handicapées, aux personnes qui font partie des minorités visibles et à l'orientation sexuelle et l'identité de genre. Mais qu'en est-il pour l'âge? Le vieillissement de la population amène son lot de préoccupations. La relève se fait rare et l'âge moyen des personnes siégeant aux conseils d'administration est en croissance. Ainsi, aux États-Unis, l'âge moyen des administratrices et administrateurs indépendants aux conseils de sociétés de l'indice S&P 500 est passé de 61 ans en 2007 à 63 ans en 2020.¹ Pour les sociétés québécoises inscrites à la Bourse de Toronto (TSX) en 2019, l'âge moyen était de 62 ans.²

Certains investisseurs institutionnels se préoccupent de la diversité d'âge au sein des conseils des sociétés cotées. Par exemple, dans ses principes de gouvernance, le California Public Employees' Retirement System (CalPERS) mentionne spécifiquement l'âge dans sa description de la diversité³ (CalPers, Global Governance Principles, Section B.2.2). Toutefois, cette préoccupation de la diversité d'âge au sein des conseils des sociétés cotées ne semble pas préoccuper les régulateurs. Ainsi, la loi californienne imposant des quotas de membres du conseil provenant de communautés sous-représentées aux sociétés cotées ayant leur siège social en Californie ne fait pas référence à l'âge.⁴ De même, au Canada, les exigences de divulgation en ce qui a trait à la diversité au sein de leur conseil imposées aux sociétés cotées en 2020 par la Loi canadienne sur les sociétés par actions, font référence à quatre groupes désignés (les femmes, les autochtones, les personnes handicapées et les personnes qui font partie des minorités visibles), mais pas à l'âge. Malgré cela, pour ces sociétés, l'âge représentait la troisième caractéristique la plus mentionnée (45 %) dans leur politique écrite en matière de diversité du conseil d'administration, après le sexe (83 %) et l'ethnicité ou la race (57 %).

À notre connaissance, une seule juridiction a imposé des quotas relatifs à la présence de jeunes au conseil d'administration : le Québec. Tout comme pour la présence de femmes au sein des conseils des sociétés d'État, le Québec joue un rôle de précurseur dans ce domaine. En effet, suite à l'adoption du projet de loi

1 > La présence des jeunes aux conseils d'administration des entreprises québécoises

n° 693 en 2016, à compter du 7 décembre 2021, toutes les sociétés d'État devront compter au moins un membre âgé de 35 ans ou moins au moment de sa nomination.⁵

En plus de réserver un siège à un jeune au conseil d'administration des sociétés d'État, l'État québécois a pris diverses actions pour favoriser l'accès aux jeunes et préparer la relève au sein de ces instances.⁶ Parmi celles-ci on note la préparation d'un guide de recrutement et de gestion pour les organismes à but non lucratif (OBNL), des formations pour jeunes administrateurs et administratrices, ainsi qu'une recherche sur les obstacles et sur les meilleures pratiques en matière de recrutement, d'intégration, de formation et de rétention de la relève au sein des conseils d'administration. Le présent rapport présente les résultats de cette recherche.

Le rapport est divisé en quatre sections. La première – *Jeunes et conseil d'administration* – résume les principaux éléments d'une recension des écrits portant sur la place des jeunes au sein des conseils d'administration. La deuxième section – *Portrait statistique* – dresse un portrait de la situation quant à la présence des jeunes au sein des conseils d'administration de différents types d'entreprises au Québec (organismes de bienfaisance, sociétés cotées, sociétés d'État). La troisième section – *Point de vue des acteurs de la gouvernance* – présente le point de vue de ces acteurs sur les obstacles et facteurs facilitant l'accès, le maintien et la participation des jeunes et de la relève dans les conseils d'administration. La dernière section – *Recommandations* – présente les principaux constats et recommandations découlant de cette recherche. Finalement, l'annexe 1 décrit la méthodologie utilisée pour cette étude et l'annexe 2 présente de façon plus détaillée les diverses solutions proposées dans la section Recommandations.

Jeunes et conseil d'administration

Ce qu'il faut retenir...

- ❖ **Il n'y a pas de consensus quant à la notion de jeunes membres de conseil d'administration.** Pour certains, ces jeunes sont âgés entre 18 et 35 ans, pour d'autres la limite supérieure est de 40 ans, voire 50 ans.
- ❖ **En 2018, les jeunes de la génération du millénaire et de la génération X représentaient 55 %** de la population québécoise âgée de plus de 18 ans, alors que les baby-boomers ne représentaient que 32 %.
- ❖ **Les principaux arguments avancés pour justifier l'inclusion de jeunes** à des conseils d'administration sont l'équité entre les générations, la diversité d'âge qui, selon certains, amènerait une meilleure gouvernance et performance, ainsi que la préparation de la relève.
- ❖ **Le recrutement des administratrices et administrateurs basé sur les contacts personnels des membres du conseil** et de la direction constitue un obstacle à la diversité au sein des conseils.
- ❖ **L'établissement de quotas ou d'un régime de divulgation ainsi que la présence d'un comité de sélection** incluant un membre des communautés sous-représentées sont des solutions qui ont permis d'augmenter la diversité au sein des conseils.

Dans un premier temps, nous avons effectué une recension de la littérature afin de définir la notion de « jeune », de déceler les arguments en faveur de l'inclusion des jeunes aux conseils d'administration, ainsi que les obstacles limitant leur accès aux conseils d'administration et les mesures facilitant leur intégration.

La notion de jeune

Il n'y a pas de consensus quant à la notion de « jeune ». En effet, cette notion dépend du contexte. Dans le contexte des conseils d'administration, les lois exigent que leurs membres soient âgés de 18 ou plus. Les jeunes de moins de 18 ans sont donc exclus. Le manque de consensus est donc au niveau de la limite supérieure. Dans la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État, les jeunes sont définis comme étant les personnes âgées de 18 à 35 ans. Pour le Regroupement des jeunes chambres de commerce du Québec, la fourchette d'âge d'un jeune administrateur ou administratrice se situe entre 18 et 40 ans.⁷ Dans le cas de sociétés cotées, PWC les définit comme étant âgés de 50 ans ou moins.⁸

La notion de « jeune » réfère plus à des caractéristiques communes qu'à « l'âge ». Dans la littérature, ces caractéristiques et valeurs communes sont catégorisées en termes de générations. On définit une génération comme un « groupe de personnes qui ont à peu près le même âge et qui ont vécu, le plus souvent pendant leur enfance ou au début de l'âge adulte, des événements historiques particuliers, tels qu'une crise ou une période de prospérité économique, une guerre ou des changements politiques importants. Ces événements peuvent influencer leur vision du monde. »⁹ Les grandes générations de 18 ans et plus en 2018 définies à partir de ces critères sont : la génération silencieuse (1925-1945), les baby-boomers (1946-1964), la génération X (1965-1981), les millénaires (génération Y; 1982-1999) et les alphas (après 2000). Il est supposé que chaque génération possède des croyances, des valeurs et des attitudes distinctes qui ont un impact sur leur comportement au travail et en général. À cet effet générationnel s'ajoutent ceux de l'âge et de l'expérience. Par exemple, le vieillissement est associé à une diminution de la prise de risque.¹⁰

Arguments en faveur de l'inclusion des jeunes

Trois principaux arguments sont avancés pour justifier l'inclusion de jeunes à des conseils d'administration : 1) l'équité entre générations, 2) la diversité d'âge, qui amènerait une meilleure gouvernance et performance, et 3) la préparation de la relève.

ÉQUITÉ ENTRE GÉNÉRATIONS

Pour plusieurs, la diversité et l'inclusion de personnes des communautés sous-représentées sont une question d'équité et de moralité. Dans le cas des jeunes, c'est donc une question d'équité intergénérationnelle. Lorsqu'on regarde les statistiques au Québec en 2018, les 18-35 ans représentaient 27 % de la population âgée de 18 ans et plus. L'équité intergénérationnelle impliquerait donc que 27 % des membres des conseils d'administration des entreprises soient âgés de 35 ans ou moins. C'est d'ailleurs un des arguments apportés par le député Habel lors de la discussion de son projet de loi n° 693 à la Commission permanente des finances publiques. Ce dernier affirmait alors : « 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. »¹¹

DIVERSITÉ D'ÂGE

La littérature suggère que la diversité au sein d'un conseil d'administration peut améliorer la prise de décisions parce qu'elle amène une plus grande variété d'antécédents et de points de vue. Elle peut donner accès à des ressources et des réseaux plus diversifiés, tout en signalant aux parties prenantes l'engagement social de l'entreprise. Une plus grande diversité au sein d'un conseil d'administration comporte néanmoins

certaines risques. La communication et la coopération pourraient diminuer à cause de l'hétérogénéité au sein du conseil. On pourrait aussi sélectionner des personnes sans l'expérience requise ou les caractéristiques adéquates.¹² À ce sujet, CalPers suggère d'aller au-delà de la notion traditionnelle de diversité afin d'inclure un plus large éventail d'expériences, de réflexions, de perspectives et de compétences.¹³

En ce qui concerne la diversité d'âge, et plus spécifiquement la présence de jeunes au conseil d'administration, la littérature suggère que les jeunes ont des valeurs, expériences, tolérance au risque et de compétences en matière de technologie, de commerce électronique et de médias sociaux qui diffèrent de celles des autres générations. On pourrait donc croire que les jeunes vont apporter des points de vue différents aux délibérations des conseils d'administration, améliorant ainsi la performance de l'entreprise. Les propos du député Habel lors de la discussion de son projet de loi n° 693 à la Commission permanente des finances publiques vont dans cette direction :

« 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. »¹⁴

Une question importante ici est de savoir s'il existe des preuves empiriques à cet effet. La littérature présente des résultats mitigés sur l'association entre la diversité d'âge des conseils d'administration et la performance de l'entreprise. Des études montrent une association positive avec la performance telle que le niveau des dons reçus par les OBNL, l'innovation des produits et le rendement, alors que d'autres études documentent une association négative avec la performance financière et environnementale. Enfin, d'autres ne relèvent aucune association significative entre la diversité des conseils d'administration et la performance financière et les pratiques de gouvernance.¹⁵

RELÈVE

La présence de jeunes au conseil d'administration permet d'assurer la relève alors que le vieillissement de la population amène son lot de préoccupations. La relève se fait rare et l'âge moyen des personnes siégeant aux conseils d'administration est élevé. En effet, l'âge moyen des membres des conseils des sociétés québécoises cotées à la Bourse de Toronto (TSX) pour la période allant de 2015 à 2018 est de 62 ans et il est de 59 ans pour celles cotées à la Bourse de croissance TSXV.¹⁶ D'ici 10 ans, la plupart de ces personnes auront pris leur retraite, ce qui engendrera une perte considérable d'expérience et de connaissances. Dans ce contexte, il est important de préparer la relève et d'assurer le transfert des connaissances. Finalement, tout comme pour la présence de femmes au sein des conseils d'administration, on espère que l'inclusion des jeunes aux conseils d'administration aura « un effet d'entraînement positif sur les autres instances décisionnelles » de ces entreprises.¹⁷

Accès aux postes d'administrateurs : obstacles et solutions

À notre connaissance, il n'y a pas d'études scientifiques qui ont porté sur les facteurs qui entravent et facilitent l'accès des jeunes aux conseils d'administration. Toutefois, plusieurs études ont examiné ces facteurs pour les femmes et leurs résultats apportent un éclairage pertinent quant à l'accès des jeunes.¹⁸

OBSTACLES

La nomination des membres dans les conseils d'administration dépend des réseaux sociaux et des préférences des membres en poste. La plupart des conseils d'administration étant dominés par des hommes d'un certain âge, les réseaux d'administrateurs, souvent appelés réseaux de « vieux copains », peuvent biaiser le processus de sélection en faveur des candidats de leur génération. Les membres en poste au conseil peuvent le faire, consciemment ou non, car ils se sentent plus à l'aise de travailler avec des individus présentant des profils similaires aux leurs (p. ex., générationnel, expérience, etc.). L'utilisation des réseaux des membres du conseil en poste comme source de candidats exacerbe ce biais de sélection en raison de la représentation moindre des jeunes dans ces réseaux. Les études révèlent aussi que plusieurs responsables de la sélection des membres supposent que les femmes n'ont pas l'expérience de direction et de gouvernance adéquate pour faire partie de leur conseil d'administration. Un rapport de BoardSource révèle des obstacles similaires pour les jeunes; les conseils des OBNL sondés comprennent principalement des baby-boomers qui ont tendance à recruter d'autres baby-boomers et des personnes ayant une expérience de niveau exécutif.¹⁹

Chez les candidates potentielles, les études suggèrent que le conflit travail-famille est un obstacle empêchant les femmes d'atteindre des postes de direction. Pour les jeunes, qui ont une orientation plus axée sur l'équilibre entre la vie et le travail, ce facteur pourrait aussi jouer.²⁰

SOLUTIONS

Pour favoriser la nomination d'administrateurs et d'administratrices provenant de communautés sous-représentées, diverses solutions ont été examinées dans la littérature. Au niveau sociétal, l'établissement de quotas ou d'un régime de divulgation (c.-à-d., se conformer ou s'expliquer) sont des solutions qui ont été adoptées pour les femmes et d'autres communautés sous-représentées.²¹ Les quotas avec sanctions ont l'avantage de permettre d'atteindre l'objectif de représentation pour toutes entreprises touchées. Toutefois, cette approche peut amener les entreprises à sélectionner des personnes qui n'ont pas nécessairement les compétences recherchées. La divulgation, quant à elle, conduit à une application plus faible, mais prend davantage en compte le contexte de l'entreprise.²²

Au niveau organisationnel, la littérature scientifique fait état de plusieurs pratiques de sélection des membres du conseil favorisant la diversité. À cet effet, l'adoption de politiques et pratiques en matière de diversité joue un rôle important.²³ Un exemple de ces pratiques est la présence d'un comité de sélection composé de membres indépendants. Un tel comité remplit deux principaux rôles : établir des profils d'exigences appropriés (p. ex., indépendance, connaissances, compétences, réseau, qualités personnelles, diversité) et structurer le processus de sélection. Un comité de sélection permet d'élargir les pratiques de sélection des candidats, réduisant ainsi les biais potentiels associés aux pratiques de sélection plus traditionnelles.²⁴ L'inclusion de membres d'un groupe minoritaire visé dans le comité de sélection, de même que l'inclusion de plus d'un candidat de ce même groupe minoritaire dans liste restreinte de candidats potentiels à un poste d'administrateur, permet d'augmenter la diversité au sein des conseils.²⁵

Portrait statistique

Ce qu'il faut retenir...

- ❖ **Les membres des conseils d'administration des sociétés cotées à la bourse sont les plus âgés, avec un âge moyen de 60,8 ans en 2018.** L'âge moyen était de 56,8 ans pour ceux des sociétés d'État et, en 2015, de 56 ans pour ceux des organismes de bienfaisance enregistrés. Pour ces trois catégories d'organisations, ces chiffres sont plus élevés que ceux pour la population adulte du Québec, dont l'âge moyen était de 48,8 ans en 2015 et de 49,5 ans en 2018.
- ❖ **En 2015 plus du quart des membres des conseils des organismes de bienfaisance enregistrés avaient moins de 46 ans.** Le quart des membres des conseils des sociétés cotées à la bourse avait moins de 55 ans et le quart des membres des conseils des sociétés d'État avaient moins de 52 ans.
- ❖ **L'âge moyen des administrateurs augmente, mais moins rapidement que celui de la population adulte québécoise.** De 2005 à 2015, l'âge moyen des administrateurs des trois catégories d'entreprises a augmenté d'environ un an alors que celui de la population du Québec a augmenté de deux ans. De 2015 à 2018, l'âge moyen des administrateurs des sociétés cotées à la bourse a légèrement augmenté (0,4 an) alors que celui des sociétés d'État a baissé de 0,4 an. Pendant ce temps, celui de la population québécoise a augmenté de presque un an.
- ❖ **En 2015, on retrouve au moins une personne de moins de 35 ans dans le tiers des conseils des organismes de bienfaisance enregistrés et dans moins de 10 % de ceux des sociétés cotées à la bourse et des sociétés d'État.** Entre 2005 et 2015, ce pourcentage est resté relativement stable pour les trois catégories d'organismes. En 2018, 55 % des sociétés d'État avaient au moins un membre de moins de 35 ans. On se rappellera qu'en vertu de la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État, toutes ces sociétés devront avoir au moins un membre de leur conseil âgé de 35 ans ou moins au moment de sa nomination à compter du 7 décembre 2021.
- ❖ **En 2015, les organismes de bienfaisance enregistrés ont une plus grande diversité d'âge** au sein de leur conseil d'administration que les sociétés d'État et des sociétés cotées.
- ❖ **La présence d'au moins un jeune au conseil d'administration varie en fonction de la taille de l'entreprise et de son secteur d'activité.** Cette présence est plus importante pour les grands organismes de bienfaisance enregistrés alors que pour les sociétés cotées, c'est le contraire.

Au Québec, les entreprises fonctionnant sous diverses formes juridiques doivent former un conseil d'administration. Ainsi, en vertu de leurs lois constitutives, les sociétés par actions, sociétés en nom collectif, sociétés en commandite, organismes à but non lucratif, coopératives et syndicats de copropriété doivent constituer un conseil d'administration composé d'une ou plusieurs personnes âgées de plus de 18 ans. En 2015, la population québécoise âgée de plus de 18 ans était de 6,65 millions de personnes, avec un âge moyen de 48,8 ans (tableau 1). De cette population, la part des personnes âgées de 35 ans et moins était de 29 % et celle des 40 ans et moins de 37 %. Depuis 2005, on note une augmentation de l'âge moyen des 18 ans et plus, ainsi qu'une diminution de la proportion des 18-35 ans et des 18-40 ans.

Tableau 1 Distribution de l'âge de la population de 18 ans et plus au Québec

Année (Population 18 ans et plus)	2005 (6 031 103)	2010 (6 405 740)	2015 (6 647 446)	2018 (6 818 654)
Moyenne	46,7	47,7	48,8	49,5
1 ^{er} quartile	33	33	34	34
Médiane	46	47	49	49
3 ^e quartile	58	60	61	62
Part des 35 ans et moins	30 %	30 %	29 %	28 %
Part des 40 ans et moins	39 %	38 %	37 %	36 %

Ce portrait statistique porte sur les administrateurs et administratrices et sur les conseils d'administration des organismes de bienfaisance québécois (2005, 2010, 2015), des sociétés québécoises cotées à la Bourse de Toronto ou à la Bourse de croissance TSX (2010 à 2018), ainsi que des 22 sociétés d'État du Québec (2005, 2010 à 2018). L'analyse comparative se limite aux années 2005, 2010 et 2015.

En 2015, on retrouvait au Québec 15 660 organismes de bienfaisance, 173 sociétés cotées à la bourse et 22 sociétés d'État. Au total, ces trois catégories d'entreprises comptaient respectivement 111 950, 1 417 et 258 personnes dans leurs conseils. Le nombre d'individus pour lequel l'âge est disponible est de 84 500, 972 et 258. Pour les organismes de bienfaisance, l'information au sujet de l'âge provient du formulaire de déclaration annuel T3010 soumis à l'Agence du revenu du Canada par les organismes. Pour les sociétés cotées, cette information est compilée à partir de la circulaire de sollicitation de procurations, alors que pour les sociétés d'État, l'information provient des avis de nominations sur le site du Secrétariat aux emplois supérieurs. L'annexe 1 fournit plus de détails sur l'échantillon et la collecte des données.

Les administrateurs et administratrices de sociétés

DISTRIBUTION DE L'ÂGE

Organismes de bienfaisance enregistrés

En 2015, l'âge moyen des 84 500 membres des conseils d'organismes de bienfaisance pour lesquels l'âge est communiqué est de 56,3 ans et l'âge médian est de 58 ans (tableau 2). Le quart de ces membres ont moins de 46 ans, alors qu'un autre quart ont plus de 68 ans. Dans l'ensemble, ces membres sont plus âgés que la population québécoise adulte en 2015, dont l'âge moyen est de 48,8 ans, avec le quart des individus âgés de moins de 34 ans et un autre quart âgé de plus de 61 ans (tableau 1). La proportion des membres des conseils dans la tranche d'âge 18-35 ans est d'environ le tiers de celle de la population québécoise, et celle dans la tranche d'âge 18-40 ans est d'environ les deux cinquièmes.

De 2005 et 2015, l'âge moyen de ces membres a augmenté d'un peu plus de 2 ans, passant de 54,2 ans à 56,3 ans. Pour le 3^e quartile, l'augmentation est de 4 ans. Ces augmentations correspondent à celle observée au tableau 1 pour la population québécoise de 18 ans et plus. Cependant, contrairement à la population québécoise pour laquelle la proportion des 18-35 ans et des 18-40 ans diminue depuis 2005, ces proportions restent stables pour les membres des conseils des organismes de bienfaisance enregistrés; elle augmente même un peu en 2015 pour les 18-40 ans.

Tableau 2 Âge des membres de conseils des organismes de bienfaisance enregistrés

Année (Nombre de personnes)	2005 (69 900)	2010 (84 140)	2015 (84 500)
Moyenne	54,2	55,0	56,3
1 ^{er} quartile	45	46	46
Médiane	55	56	58
3 ^e quartile	64	66	68
Part des 35 ans et moins	9 %	9 %	9 %
Part des 40 ans et moins	15 %	15 %	16 %

Sociétés cotées

En 2018, l'âge moyen des administrateurs des sociétés cotées (TSX et de croissance TSX) est de 60,8 ans (tableau 3). Le quart de ces administrateurs ont moins de 55 ans et un autre quart a plus de 67 ans. Tout comme pour les organismes de bienfaisance, ces administrateurs sont plus âgés que la population québécoise adulte. En 2018, cette dernière est âgée en moyenne de 49,5 ans, le quart de celle-ci a moins de 34 ans et un autre quart plus de 62 ans (tableau 1). Moins d'un pour cent des administrateurs sont âgés de 35 ans et moins et environ deux pour cent sont âgés de 40 ans et moins.

De 2010 à 2018, l'âge moyen des administrateurs des sociétés cotées a augmenté de presque deux ans, passant de 59,0 ans à 60,8 ans, une augmentation similaire à celle de la population québécoise qui est passée de 47,7 ans à 49,5 ans sur la même période. Cette augmentation est plus prononcée pour le premier quartile qui est passé de 52 ans en 2010 à 55 ans en 2018. Le dernier quartile est resté relativement stable, variant entre 67 ans et 68 ans au cours de la période. On note aussi une diminution de la part des administrateurs de 40 ans ou moins, qui est passée de 3,4 % à 1,9 % entre 2005 et 2018.

Tableau 3 Âge des membres de conseils des sociétés cotées

Année (N ^{bre} pers.)	2010 (1 046)	2011 (1 099)	2012 (1 084)	2013 (1 062)	2014 (1 054)	2015 (972)	2016 (948)	2017 (955)	2018 (849)
Moyenne	59,0	59,2	59,1	60,0	59,8	60,4	60,6	60,7	60,8
1 ^{er} quartile	52	52	52	53	53	54	54	55	55
Médiane	60	60	60	60	60	61	61	61	61
3 ^e quartile	67	67	66	67	67	68	68	68	67
Part des 35 ans et moins	0,9 %	0,9 %	0,7 %	0,6 %	0,8 %	0,5 %	0,2 %	0,8 %	0,6 %
Part des 40 ans et moins	3,4 %	3,2 %	2,9 %	2,1 %	2,8 %	2,3 %	1,3 %	2,1 %	1,9 %

Sociétés d'État

En 2018, l'âge moyen des membres des conseils des sociétés d'État québécoises est de 57,1 ans (tableau 4). Le quart de ces administrateurs a moins de 50 ans, et un autre quart a plus de 65 ans.

Alors que la moyenne d'âge de la population du Québec âgée de 18 ans et plus a augmenté de 2,8 ans de 2010 à 2018, celle des administrateurs des sociétés d'État n'a augmenté que de 1,7 an, passant de 55,4 ans à 57,1 ans. Au cours de la période, la moyenne d'âge a augmenté pour atteindre un pic de 57,1 ans en 2016 et a baissé en 2017.²⁶ Le premier quart a suivi un patron similaire passant de 49 ans à 51 ans de 2005 à 2015, pour descendre à 50 ans par la suite. Le dernier quart n'a augmenté que de trois ans comparativement à quatre ans pour la population québécoise. Entre 2010 et 2018, la part des administrateurs de 35 ans ou moins est passée de 1 % à 4 %, et celle des administrateurs de 40 ans ou moins de 4 % à 8 %. Pour la population québécoise, ces parts ont diminué de deux points de pourcentage au cours de cette période.

Tableau 4 Âge des administrateurs des sociétés d'État

	Année									
	<i>(Nombre d'administrateurs dont l'âge est disponible)</i>									
	2005 (172)	2010 (281)	2011 (268)	2012 (283)	2013 (271)	2014 (267)	2015 (258)	2016 (273)	2017 (263)	2018 (274)
Moyenne	55,4	56,2	56,6	56,4	57,0	56,5	57,2	57,1	56,6	57,1
1 ^{er} quartile	49	50	50	50	51	51	51	50	50	50
Médiane	57	57	57	57	57	57	58	58	57	59
3 ^e quartile	62	63	63	63	64	63	64	64	64	65
Part des 35 ans et moins	4 %	1 %	1 %	1 %	1 %	1 %	1 %	1 %	3 %	4 %
Part des 40 ans et moins	8 %	4 %	5 %	3 %	3 %	5 %	2 %	3 %	7 %	8 %

Les entreprises d'économie sociale

En 2019, l'Institut de la statistique du Québec a publié un rapport fournissant des données relatives à la population d'administrateurs des entreprises d'économie sociale pour l'année 2016.²⁷ Ces entreprises comprennent toutes les coopératives et mutuelles, ainsi que les organismes à but non lucratif (OBNL) ayant des activités économiques à finalité sociale. Ces derniers excluent les OBNL des types suivants : regroupements professionnels, regroupements patronaux, organisations politiques, organismes religieux, organisations syndicales, administrations publiques, organismes du secteur parapublic (p. ex., hôpitaux, commissions scolaires, cégeps, universités, etc.), chambres de commerce, équipes sportives professionnelles ou de haut niveau, fondations et fiducies. Ce rapport ne présente que des statistiques relatives aux administrateurs de 35 ans et moins pour la population totale des administrateurs des entreprises d'économie sociale.

Comme on le voit au tableau 5, les administrateurs de 35 ans et moins représentent 18,3 % de la population des administrateurs des entreprises d'économie sociale en 2016. Pour les organismes de bienfaisance enregistrés, cette proportion est de 8,7 %. Bien que ces organismes soient des OBNL, ils incluent aussi des fondations dont les administrateurs sont souvent choisis pour leur capacité à solliciter des dons, ce qui peut expliquer la plus faible présence de jeunes (ex., réseau social plus développé). Finalement, pour les sociétés cotées, cette part n'est que de 0,2 % et, pour les sociétés d'État, elle est de 1,1 %. La part des personnes de 35 ans et moins de la population adulte du Québec est de 27,9 % en 2016.

Tableau 5 Administrateurs de 35 ans et moins en 2016

	Entreprises d'économie sociale	Organismes de bienfaisance enregistrés*	Sociétés cotées	Sociétés d'État	Total
Nombre d'entreprises	11 157	13 130	180	22	24 489
Nombre d'administrateurs	90 749	84 500	948	273	176 470
Nombre d'administrateurs de 35 ans et moins	17 147	7 360	2	3	24 512
Part des 35 ans et moins	18,3 %	8,7 %	0,2 %	1,1 %	13,9 %

* Pour ces entreprises, les données sont pour l'année 2015.

Le rapport de l'Institut de la statistique du Québec présente la part d'administrateurs de 35 ans et moins par grands secteurs d'activité de l'économie (figure 1). Le secteur du commerce de détail, des services de proximité (restaurants, traiteurs, cantines et autres services de restauration et de débits de boisson) et des télécommunications (téléphonie, câblodistribution, accès à Internet), ainsi que celui de l'enseignement, des services de garde et de l'assistance sociale sont les secteurs qui ont la plus grande part d'administrateurs de 35 ans et moins. Le secteur des services professionnels (professionnels, techniques ou administratifs) est celui qui compte la plus petite part avec 11 %.

Figure 1 Part d'administrateurs de 35 ans et moins par secteur d'activité économique pour les entreprises d'économie sociale



SOURCE : Institut de la statistique du Québec (2019). L'économie sociale au Québec. Portrait statistique 2016.

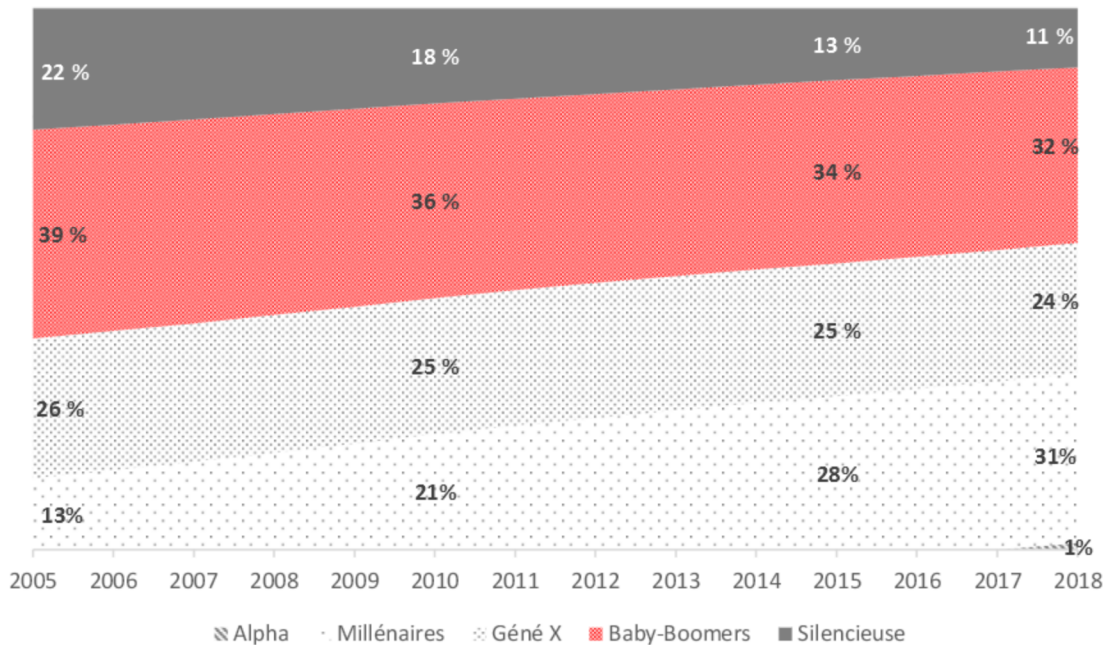
LES GÉNÉRATIONS

L'équité intergénérationnelle étant un des arguments en faveur de l'inclusion des jeunes aux conseils d'administration, nous examinons ici la répartition de la population d'administrateurs en fonction de leur génération respective, soit : silencieuse (1925-1945), baby-boomers (1946-1964), X (1965-1981) et millénaires (génération Y; 1982-1999). La génération Alpha (après 2000) étant absente de notre population d'administrateurs, nous l'excluons de notre analyse. Ces données n'étant pas disponibles pour les

organismes de bienfaisances enregistrés, nous limitons notre étude aux administrateurs de sociétés cotées et de sociétés d'État.

La figure 2 présente l'évolution des quatre générations pour la population québécoise adulte entre 2005 et 2018. Comme on peut s'y attendre de par le vieillissement de chaque génération, la génération silencieuse, qui est âgé d'au moins 74 ans en 2018, représente une proportion de plus en plus faible. Cette diminution est compensée par les millénaires, qui, en 2018, composent 31 % de cette population, une proportion aussi importante que celle des boomers (32 %).

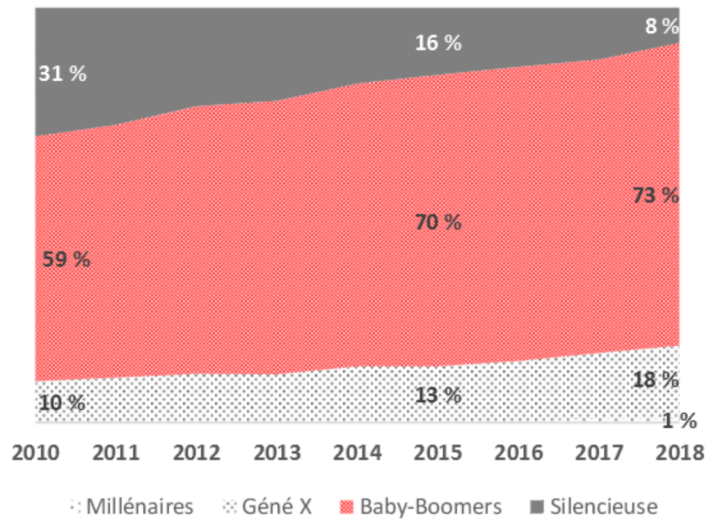
Figure 2 Évolution des générations pour la population québécoise âgée de 18 ans et plus



Calculées à partir des données de l'Institut de la statistique du Québec. <https://statistique.quebec.ca/docs-ken/vitrine/vieillesse/index.html?theme=population&tab=6>

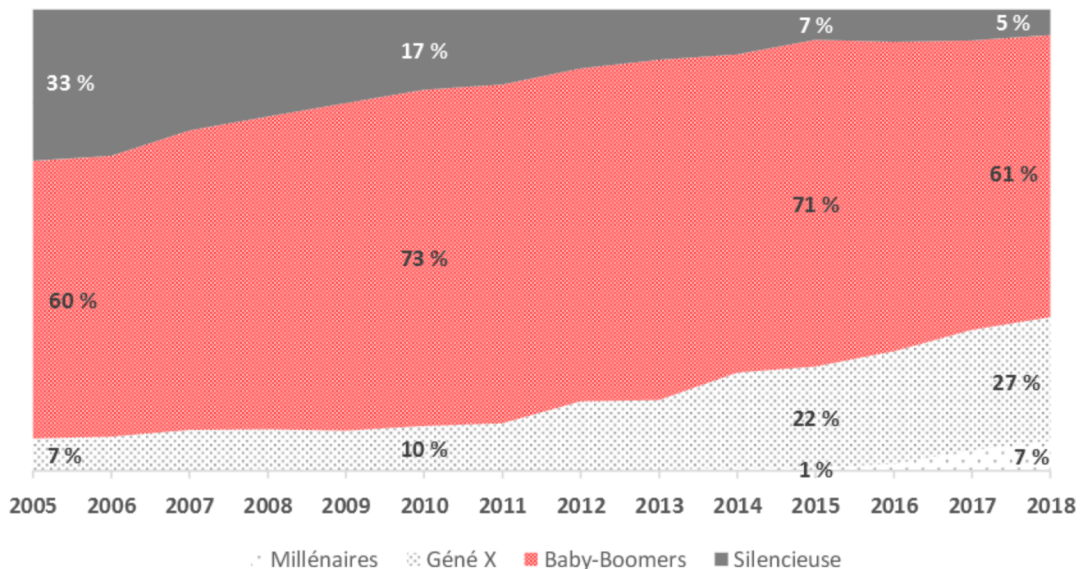
Pour la population des administrateurs des sociétés cotées, la figure 3 indique une baisse importante de la représentation de la génération silencieuse entre 2010 et 2018. Cette diminution est compensée majoritairement par les baby-boomers, qui voient leur proportion croître de 59 % à 73 % entre 2010 et 2018. Le poids des représentants de la génération X connaît aussi une augmentation importante alors que le poids de cette génération a presque doublé au cours de cette période. Si on accepte les arguments à l'effet que chaque génération diffère l'une de l'autre, la figure 3 fait aussi ressortir une diminution de la diversité générationnelle au cours de cette période.

Figure 3 Évolution des générations pour les administrateurs des sociétés cotées



Tout comme pour les administrateurs des sociétés cotées, les baby-boomers représentent la majorité de la population des administrateurs des sociétés d'État (figure 4). Toutefois, après une croissance entre 2005 et 2010, leur poids a diminué graduellement entre 2010 et 2015, et de façon plus importante par la suite. Avec la présence de quatre générations, on peut conclure que la diversité générationnelle n'a jamais été aussi grande au sein des conseils d'administration des sociétés d'État québécoises.

Figure 4 Évolution des générations pour les administrateurs des sociétés d'État



La composition des conseils d'administration

ORGANISMES DE BIENFAISANCE ENREGISTRÉS

Le tableau 6 présente quelques statistiques sur les conseils d'administration des organismes de bienfaisance. Ces statistiques sont basées uniquement sur les conseils pour lesquels l'âge est disponible pour tous les administrateurs d'un organisme donné. Ce tableau montre une tendance similaire à celle de l'ensemble des administrateurs de ces organismes; l'âge moyen des membres des conseils augmente, passant de 54,3 ans à 56,8 ans de 2005 à 2015. On remarque la même tendance pour la moyenne d'âge de l'administrateur le plus jeune au conseil (âge minimum), qui est passé de 41,8 ans à 43,0 ans.

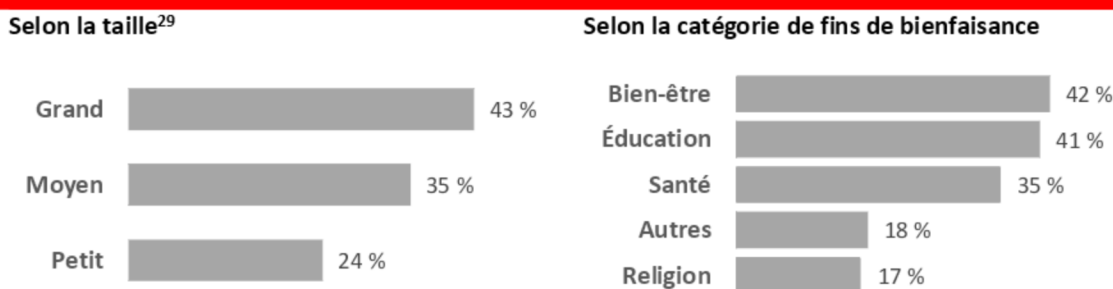
Tableau 6 Âge par conseil d'administration des organismes de bienfaisance enregistrés

	Année					
	<i>(Nombre d'entreprises dont l'âge de tous les administrateurs est disponible)</i>					
	2005 <i>(8 280)</i>	2010 <i>(10 110)</i>	2015 <i>(9 840)</i>			
Moyenne par conseil						
Âge moyen	54,3	55,7	56,8			
Âge minimum	41,8	42,7	43,0			
Écart-type de l'âge	9,5	9,8	10,2			
Écart âges max-min	24,6	25,5	26,7			
Organismes dont le CA compte au moins un administrateur de						
moins de 25 ans	620	8 %	710	7 %	680	6 %
moins de 30 ans	1 590	19 %	1 820	18 %	1 810	18 %
moins de 35 ans	2 680	32 %	3 260	32 %	3 230	33 %
moins de 40 ans	3 850	46 %	4 650	46 %	4 600	47 %

On note aussi une plus grande diversité d'âge au cours des années. En effet, l'écart-type moyen de l'âge des membres d'un conseil ainsi que l'écart moyen entre le plus jeune et le plus âgé des administrateurs ont augmenté de 0,7 année et de 2,1 années, respectivement.

Pour les trois années étudiées, près du tiers des conseils d'administration d'organismes de bienfaisance ont au moins un administrateur de moins de 35 ans et près de la moitié en ont un de moins de 40 ans (tableau 6). La présence d'au moins un administrateur de moins de 35 ans varie selon la taille et la catégorie de fins de bienfaisance de l'organisme. Comme l'illustre la figure 5, cette proportion augmente avec la taille de l'organisme, passant de 23 % pour les petits à 43 % pour les grands.²⁸ Les organismes dont les fins de bienfaisance ont trait au bien-être et à l'éducation ont la proportion plus élevée, soit environ 40 %, alors que les organismes dont les fins ont trait à la religion ou d'autres avantages à la collectivité ont les proportions les plus faibles (environ 17 %).

Figure 5 Pourcentage d'organismes de bienfaisance avec au moins un administrateur de moins de 35 ans en 2015



SOCIÉTÉS COTÉES

Pour les conseils des sociétés cotées, le tableau 7 révèle que l'âge moyen des membres de leur conseil a légèrement augmenté au cours de la période étudiée, passant de 58,7 ans en 2010 à 60,8 ans en 2018. La moyenne d'âge de l'administrateur le plus jeune au conseil (âge minimum) a augmenté un peu plus, passant de 46,1 ans à 48,7 ans de 2010 à 2018. Finalement, la diversité d'âge a diminué au cours des années. Ainsi, l'écart-type moyen de l'âge des administrateurs et l'écart moyen entre le plus jeune et le plus vieil administrateur ont diminué de 0,9 an et de 1,8 an, respectivement.

Tableau 7 Âge par conseil d'administration des sociétés cotées

	Année									
	<i>(Nombre de sociétés dont l'âge d'au moins le 1/3 des administrateurs est disponible)</i>									
	2010 (93)	2011 (98)	2012 (92)	2013 (98)	2014 (97)	2015 (94)	2016 (89)	2017 (87)	2018 (72)	
Moyenne par conseil										
Âge moyen	58,7	58,8	59,3	59,4	59,6	60,3	60,6	60,3	60,8	
Âge minimum	46,1	46,0	46,4	47,5	48,0	48,7	48,5	48,3	48,7	
Écart-type de l'âge	8,7	8,8	8,8	8,5	8,1	8,1	8,3	8,6	7,8	
Écart âges max-min	24,7	24,6	24,8	23,8	22,7	22,3	23,3	24,0	22,9	
Sociétés dont le CA compte au moins un administrateur										
de moins de 25 ans	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	
de moins de 30 ans	2 %	1 %	1 %	0 %	1 %	0 %	0 %	1 %	0 %	
de moins de 35 ans	4 %	6 %	3 %	3 %	4 %	4 %	2 %	5 %	3 %	
de moins de 40 ans	19 %	17 %	14 %	12 %	13 %	12 %	9 %	11 %	11 %	

En 2018, 3 % des sociétés cotées incluaient au minimum un administrateur âgé de moins de 35 ans, et 11 % en avaient au moins un âgé de moins de 40 ans. Au cours de la période étudiée, la proportion de sociétés cotées avec au moins un administrateur âgé de moins de 35 ans est restée relativement stable à environ 4 %. Toutefois, pour les administrateurs de moins de 40 ans, cette proportion a graduellement diminué, passant de 19 % en 2010 à 11 % en 2018.

La proportion de sociétés cotées ayant au moins un administrateur de 40 ans ou moins diminue avec la taille de l'entreprise (figure 1). En effet, une plus grande proportion des conseils des plus petites sociétés

cotées a au moins un administrateur de 40 ans ou moins, comparativement aux plus grandes sociétés cotées, soit 30 % comparativement à 8 %. Cette relation entre la taille de l'entreprise et l'âge des administrateurs est l'inverse de la relation observée pour les organismes de bienfaisance (OBE).

Il y a aussi une différence marquée entre les secteurs d'activité alors que près du quart des entreprises des secteurs de l'immobilier, des ressources naturelles et des technologies comptent au moins un administrateur de moins de 40 ans au sein de leurs conseils. Cette proportion tombe sous la barre des 10 % pour les autres secteurs d'activité.

Figure 6 Pourcentage de sociétés cotées avec au moins un administrateur de moins de 40 ans en 2015



SOCIÉTÉS D'ÉTAT

Tout comme pour les deux autres types d'entreprises étudiés jusqu'ici, l'âge moyen des membres des conseils des sociétés d'État a légèrement augmenté au cours de la période étudiée, passant de 55,9 ans en 2010 à 56,6 ans en 2018 (tableau 8). Après une légère hausse entre 2010 et 2016, la moyenne d'âge de l'administrateur le plus jeune au conseil (âge minimum) a baissé par la suite pour atteindre 37,7 ans en 2018. La diversité d'âge a augmenté au cours des années alors que l'écart-type moyen de l'âge des administrateurs et l'écart moyen entre l'âge du plus jeune et du plus vieil administrateur ont augmenté de 1,7 an et de 7,9 ans, respectivement.

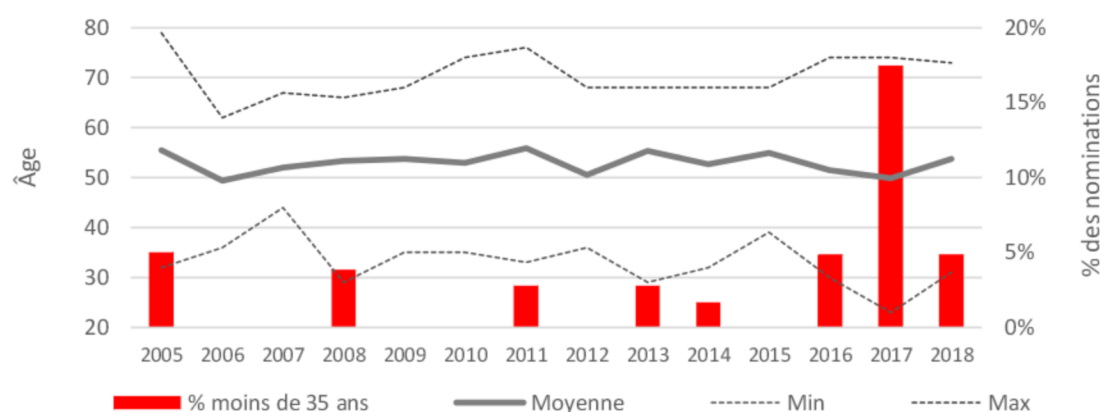
Tableau 8 Âge par conseil d'administration des sociétés d'État

(Nombre de sociétés)	2005 (22)	2010 (23)	2011 (23)	2012 (23)	2013 (23)	2014 (22)	2015 (22)	2016 (22)	2017 (22)	2018 (22)
Moyenne pour les conseils										
Âge moyen	55,5	55,9	56,3	56,3	56,8	56,4	57,1	57,0	56,5	56,7
Âge minimum	41,2	41,9	42,5	42,1	42,3	41,4	42,7	42,4	39,2	37,7
Écart-type de l'âge	9,6	8,5	8,4	8,5	8,8	8,7	8,5	8,7	9,6	10,2
Écart âges max-min	27,1	26,7	26,6	27,7	28,6	28,1	26,9	28,1	31,7	34,1
Sociétés dont le CA compte au moins un administrateur										
de moins de 25 ans	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	5 %	5 %
de moins de 30 ans	0 %	0 %	0 %	0 %	4 %	0 %	0 %	0 %	5 %	5 %
de moins de 35 ans	33 %	9 %	13 %	9 %	9 %	9 %	9 %	14 %	36 %	45 %
de moins de 40 ans	52 %	35 %	35 %	35 %	30 %	45 %	27 %	32 %	59 %	73 %

Jusqu'à l'adoption du projet de loi n° 693 en 2016, moins de 15 % des sociétés d'État avaient un conseil d'administration comptant au moins un administrateur âgé de moins de 35 ans. En 2017 et 2018, cette proportion est montée à 36 % et à 50 %, respectivement. L'augmentation des moins de 35 ans amène une progression similaire pour les moins de 40 ans, ainsi 77 % des conseils en avaient au moins un en 2018, alors qu'en 2006 ce pourcentage était de 32 %.

Nouveaux membres du conseil : L'article 43 de la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État quant à la présence d'un membre âgé de 35 ans ou moins fait référence à l'âge du membre au moment de sa nomination. La figure 7 présente l'évolution de l'âge des nouveaux administrateurs au moment de leur première nomination au conseil de la société d'État. Au cours de la période étudiée, l'âge moyen des nouveaux administrateurs varie entre 50 ans et 55 ans. On note une légère baisse de l'âge moyen et de l'âge minimum avec l'adoption du projet de loi n° 693 en 2016. Cette baisse est due à l'augmentation de la proportion d'administrateurs de moins de 35 ans nommés à compter de 2016.

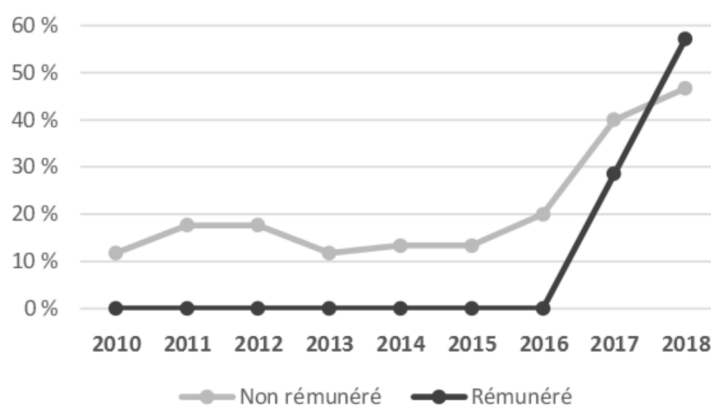
Figure 7 Évolution de l'âge des membres au moment de leur nomination



Compétence des nouveaux membres du conseil : Une des limites des quotas est qu'ils peuvent amener les entreprises à sélectionner des personnes qui n'ont pas nécessairement les compétences recherchées. Un examen sommaire de la compétence des nouveaux membres du conseil, sur la base de l'appartenance à un ordre professionnel, indique que 50 % des nouveaux membres du conseil de moins de 35 ans ont un titre professionnel. Pour les nouveaux administrateurs de 35 ans et plus, cette proportion est un peu plus faible (43 %). Basé sur l'appartenance à un ordre professionnel, rien n'indique que le niveau de compétences des jeunes recrues diffère de celui des autres nouveaux membres du conseil. Une analyse plus approfondie des diverses dimensions de la compétence (p. ex., expérience de gestion et de gouvernance, formation universitaire et en gouvernance, etc.) serait nécessaire pour avoir une meilleure compréhension du profil de compétences des jeunes administratrices et administrateurs.

Catégories de société d'État : À l'instar des sociétés cotées, 7 des 22 sociétés d'État rémunéraient les membres de leur conseil en 2018.³¹ Ces sociétés sont de plus grande taille et ont souvent un objectif commercial (p. ex., SAQ, Loto-Québec, Caisse de dépôt et placement). La figure 8 présente une comparaison du pourcentage de conseils ayant au minimum un jeune de moins de 35 ans pour les sociétés dont les administrateurs sont rémunérés et celles où ils ne le sont pas. Avant l'adoption du projet de loi n° 693, 10 à 20 % des sociétés ne rémunérant pas leurs administrateurs avaient au moins un administrateur de moins de 35 ans au sein de son conseil; pour les autres sociétés, ce pourcentage était de zéro. Après 2016, cette proportion a augmenté pour atteindre 47 % pour les sociétés ne rémunérant pas leurs administrateurs et 57 % pour celles qui les rémunèrent. Il semble donc que, sans contrainte légale, les conseils des sociétés rémunérant leurs membres n'ont pas tendance à inclure de jeunes de moins de 35 ans dans leurs rangs.

Figure 8 Pourcentage de conseils avec au moins un jeune de moins de 35 ans selon que les administrateurs sont rémunérés ou non

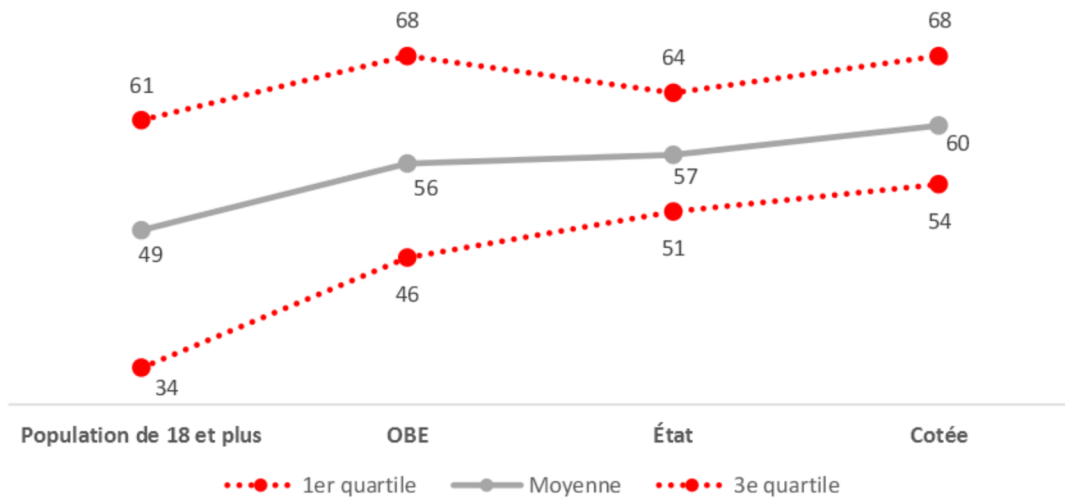


Analyse comparative des trois catégories d'entreprises

LES ADMINISTRATEURS DE SOCIÉTÉS

La comparaison de la population d'administrateurs et d'administratrices des trois catégories d'entreprises à la figure 9 révèle qu'en 2015, les administrateurs d'organismes de bienfaisance sont en moyenne un an plus jeune que les administrateurs des sociétés d'État et quatre ans plus jeunes que ceux des sociétés cotées. L'âge moyen des administrateurs est supérieur d'au moins sept ans à celui de la population québécoise âgée de 18 et plus. Le quartile inférieur (1^{er} quartile) suit la même tendance que la moyenne alors que le quartile supérieur (3^e quartile) est plus uniforme entre les trois catégories et se rapproche même de la moyenne pour les sociétés d'État. On remarque aussi que le 1^{er} quartile de l'âge des administrateurs d'organismes de bienfaisance est respectivement de 5 ans et de 8 ans plus faible que celui des sociétés d'État et des sociétés cotées. Il y a donc beaucoup plus de « jeunes administrateurs » dans les conseils des organismes de bienfaisance. La dispersion d'âge est la plus grande pour les administrateurs des organismes de bienfaisance, avec un écart de 22 ans entre le premier et le troisième quartile, comparativement à 13 ans pour les sociétés d'État et 14 ans pour les sociétés cotées.

Figure 9 Comparaison des populations en 2015



L'âge moyen des administrateurs des trois types d'organismes a augmenté d'environ un an par période de cinq années entre 2005 et 2015 (tableau 9). On retrouve des augmentations similaires pour le premier et 3^e quartile, sauf pour le dernier quartile où, pour les organismes de bienfaisance, l'augmentation est de 2 ans. Pour ce quartile, l'âge des administrateurs de ces organismes a rattrapé celui des sociétés cotées.

Tableau 9 Âge des administrateurs selon le type d'organisme et l'année

Année	2005		2010			2015		
	OBE	État	OBE	Cotée	État	OBE	Cotée	État
N ^{bre} d'administrateurs	(69 900)	(172)	(84 140)	(1 046)	(281)	(84 500)	(972)	(258)
Moyenne	54,2	55,4	55,0	59,0	56,2	56,3	60,4	57,2
1 ^{er} quartile	45	49	46	52	50	46	54	51
Médiane	55	57	56	60	57	58	61	58
3 ^e quartile	64	62	66	67	63	68	68	64

OBE = Organismes de bienfaisance, Cotée = Sociétés cotées, État = Sociétés d'État

LA COMPOSITION DES CONSEILS D'ADMINISTRATION

Des trois types d'organismes, ce sont les conseils d'administration des organismes de bienfaisance qui sont les plus jeunes dans l'ensemble en 2015 (tableau 10), tant au niveau de l'âge moyen (56,8 ans), de l'âge minimum (43,0 ans), et de la proportion de conseils ayant au moins un membre de moins de 35 ou 40 ans (33 % et 47 % respectivement). Les conseils d'administration des sociétés cotées sont les plus âgés et ceux des sociétés d'État se situent entre les deux. La diversité au niveau de l'âge des membres, mesurée par l'écart-type et l'écart entre l'âge maximum et minimum, est la plus grande pour les conseils d'administration des organismes de bienfaisance et la plus faible pour ceux des sociétés cotées.

Tableau 10 Âge par conseil d'administration selon le type d'entreprise et l'année

Année	2005		2010			2015		
	OBE	État	OBE	Cotée	État	OBE	Cotée	État
<i>Nombre de sociétés</i>	<i>(8 280)</i>	<i>(22)</i>	<i>(10 110)</i>	<i>(93)</i>	<i>(23)</i>	<i>(9 840)</i>	<i>(94)</i>	<i>(22)</i>
Âge moyen	54,3	55,5	55,7	58,7	55,9	56,8	60,3	57,1
Âge minimum	41,8	41,2	42,7	46,1	41,9	43,0	48,7	42,7
Écart-type de l'âge	9,5	9,6	9,8	8,7	8,5	10,2	8,1	8,5
Écart âges max-min	24,6	27,1	25,5	24,7	26,7	26,7	22,3	26,9
Sociétés dont le conseil compte au moins un membre de								
moins de 25 ans	8 %	0 %	7 %	0 %	0 %	6 %	0 %	0 %
moins de 30 ans	19 %	0 %	18 %	2 %	0 %	18 %	2 %	0 %
moins de 35 ans	32 %	33 %	32 %	4 %	9 %	33 %	4 %	9 %
moins de 40 ans	46 %	52 %	46 %	19 %	35 %	47 %	12 %	27 %

OBE = Organismes de bienfaisance, **Cotée** = Sociétés cotées, **État** = Sociétés d'État

La comparaison par période de cinq années entre 2005 et 2015 pour les trois types d'entreprises montre des tendances similaires, soit un vieillissement des conseils. On note aussi une diminution marquée de la proportion des membres de moins de 35 ou 40 ans pour les sociétés d'État après 2005.

Point de vue des acteurs de la gouvernance

Ce qu'il faut retenir...

- ❖ **La notion de « jeune » est mouvante et floue.** Elle se définit tantôt en rapport à l'âge, tantôt par la génération, mais aussi par rapport à un cheminement de vie.
- ❖ **La présence de jeunes apporte des bénéfices aux entreprises.** Elle permet la diversité, le renouvellement du conseil et la formation de la relève. C'est aussi une manière de refléter ou représenter leurs parties prenantes. On attribue plusieurs qualités aux jeunes, dont la spontanéité, la capacité à prendre des risques, l'adaptabilité au changement et leur rapport à la technologie.
- ❖ **Les motivations des jeunes à siéger à un conseil d'administration sont intrinsèques ou extrinsèques.** Les jeunes veulent servir et avoir un impact sur l'organisation, mais aussi, ils veulent développer leur réseau et leurs connaissances.
- ❖ **Plusieurs obstacles organisationnels à l'accès des jeunes sont mentionnés par les acteurs de la gouvernance.** Parmi ceux-ci, on note le faible taux de renouvellement des conseils, les profils de compétences requises et les processus de sélection basés sur les réseaux. Des questions quant à la disponibilité et l'expérience des jeunes, ainsi que sur la possibilité de confrontation causée par l'hétérogénéité d'âge au conseil sont aussi vues comme des obstacles.
- ❖ **Pour les jeunes, certains éléments de leur vie personnelle ou professionnelle font obstacle à leur désir de s'engager au sein d'un conseil d'administration.** Le manque de disponibilité causé par la conciliation implication-travail-famille, le cheminement de carrière et les études constituent des obstacles importants pour les jeunes. Un autre obstacle a trait à la perception qu'ils ont quant au rôle des conseils, leur accessibilité et les compétences requises. Ils éprouvent des doutes quant à leur capacité à remplir ce rôle et à leur légitimité à cet égard.

Dans le but de mieux comprendre les obstacles et facteurs facilitant l'accès, le maintien et la participation des jeunes et de la relève dans les conseils d'administration, nous avons mené des entrevues auprès de 58 personnes : 7 experts en gouvernance (ci-après : experts), 22 administrateurs d'expérience (ci-après : adm. d'exp.) et 29 administrateurs de la relève (ci-après : adm. relève), issus de quatre types d'entreprises (soit : société d'État, société cotée, coopérative, et OBNL). Nous avons également mené deux groupes de discussion avec de jeunes administrateurs et administratrices qui cherchent à accéder à un conseil d'administration, de manière générale ou spécifique, sans pour autant y parvenir (20 participants au total). La section qui suit synthétise les résultats de ce travail.

La notion de jeune

Bien qu'elle puisse sembler évidente au premier abord, la notion de « jeune » est considérée comme mouvante et floue. Pour les participants, elle se définit tantôt en rapport à l'âge, tantôt par la génération, mais aussi par rapport à un cheminement de vie.

Lorsqu'elle se définit par rapport à l'âge, la tranche d'âge 18-35 ans s'impose notamment dans les contextes fortement institutionnalisés, où des normes, lois et programmes définissent la catégorie « jeune » (sociétés d'État, milieu culturel). Toutefois, plusieurs intervenants manifestent un grand malaise face à cette conception et insistent sur le caractère relatif de la « jeunesse ». Ils préfèrent définir celle-ci en relation avec l'âge moyen du groupe (p. ex., du conseil d'administration, des membres du conseil ou de la société), ou tout simplement en identifiant « le plus jeune » d'un groupe.

Certains participants définissent explicitement cette notion par rapport à la génération : « *quand on parle d'un jeune de moins de 35 ans, le but ce n'est pas qu'il ait 35 ans, c'est qu'il soit d'une autre génération. C'est surtout ça* » [M., adm. relève, société d'État]. On remarque également que plus la personne interrogée est jeune, plus le seuil qu'elle utilise pour définir la « jeunesse » est bas, le situant plutôt entre 18 et 25 ans.

La notion est également relative au type d'entreprise. Lorsqu'il est question de sociétés cotées, on définit volontiers les « jeunes » comme les personnes de 35 à 55 ans. Cette conception est justifiée, dans le discours des participants, par l'expérience nécessaire pour jouer ce rôle ainsi que par l'âge moyen des membres de conseils de sociétés cotées.

Enfin, la « jeunesse » se définit en relation à un certain parcours de vie. On définira alors la jeunesse par le fait d'être aux études ou de venir de les terminer, ou par le fait d'être au début de sa carrière professionnelle. La parentalité n'est pas considérée par les répondants comme un critère déterminant de la jeunesse, mais plutôt comme une caractéristique contingente.

Motivations

Nous avons interrogé les participants aux entrevues et aux groupes de discussion sur les raisons pour lesquelles il est important, selon eux, que les entreprises fassent davantage de place aux jeunes dans leurs conseils d'administration. Par ailleurs, les administrateurs de la relève ont expliqué les raisons qui motivent leur implication ainsi que les bénéfices qu'ils considèrent en retirer.

Je dois dire quand j'ai été nommée, et qu'on m'a dit que c'était des moins de... je pense que c'est 35 ou 45 ans, j'ai dit: « Pardon, jeune? ». Pour moi qui suis dans la vingtaine, quand on me dit que quelqu'un de 40 ans est jeune... La catégorie jeunes, je la trouve pas mal grande!

[C., adm. relève, société d'État.]

Chaque génération a sa propre vision des choses, pis il y a des focus qui sont différents. Nous autres, on était tous élevés et éduqués dans le même schème, fait que des fois c'est peut-être plus difficile d'avoir des questions qui viennent du champ gauche parce qu'on est un peu tous réglés de la même manière.

[P., adm. d'exp., société cotée]

MOTIVATIONS DE L'ORGANISATION

Qualités attribuées aux jeunes

Les jeunes jouissent également de préjugés favorables à différents égards. On leur attribue différentes qualités favorables au développement de l'organisation : expertise de pointe; éducation récente et de qualité; dynamisme, engagement et créativité; désir d'apprendre, intérêts variés; spontanéité, capacité à prendre des risques, adaptabilité au changement; naïveté, optimisme et énergie. On attend d'eux un « regard neuf » et une capacité d'innover, d'apporter le changement, de poser des questions inédites. Le rapport à la technologie est également nommé comme une qualité de la jeunesse; non seulement en ce qui concerne la maîtrise des technologies de l'information et de la communication, mais également en ce que leur rapport à celles-ci module leurs schèmes mentaux d'une manière particulière, dont les organisations doivent tenir compte dans leur stratégie.

Je le vois aussi comme une possibilité de réseauter. Pas dans une optique égoïste, mais dans une optique « On est un réseau, on fait tous partie d'une même ville, on a tous des valeurs ou quelque chose qui nous rejoint, qui se ressemble »

[V., adm. relève, OBNL]

Bénéfices perçus

Lorsqu'ils se placent du point de vue de l'organisation, la justification qui prend le plus d'importance dans le discours des répondants est celle de la diversité. Les participants insistent sur l'importance de la diversité des expériences, des profils, des expertises et des modèles mentaux. Ils perçoivent un risque à l'homogénéité et cherchent l'équilibre entre les tranches d'âge, d'une part, ou les générations, d'autre part. La diversité est également présentée comme un élément minimisant le risque d'inclure des jeunes : on ne s'inquiète pas de leur moins grande expérience puisqu'ils seront entourés de personnes plus expérimentées et aux expertises variées.

L'inclusion des jeunes a également pour objectif de permettre un renouvellement continu du conseil d'administration. Plusieurs la voient comme un enjeu lié à la pérennité, voire à la survie de l'organisation, ou de la cause qu'elle défend. « *On a un problème de renouvellement; à un moment donné, ça va... tout le monde va partir en même temps. Il ne faut pas que ça soit générationnel. Parce que quand cette génération-là va partir, ça va être fini* » [S., adm. relève, coopérative].

Les répondants voient également l'avantage de former la relève, pour leur propre organisation ou pour les autres. Plusieurs OBNL et coopératives se donnent implicitement un mandat de formation de manière large, ce qui se répercute sur leur manière de concevoir le rôle de leur conseil d'administration. La formation de la relève est assurée par l'organisation, mais également grâce aux individus, par la mise en place de relations de mentorat spontanées ou structurées. Les jeunes sont reconnus par les répondants pour leur haut niveau de scolarité et la qualité de leur formation en gouvernance, alors que les aînés sont considérés comme contribuant par leur expérience et expertise souvent acquise « sur le tas ».

Moi j'ai une vision qui est différente, je sais ce que les jeunes de nos jours veulent et ne veulent pas. Si l'organisation veut engager des jeunes, il faut qu'elle soit au fait de ça : le salaire ce n'est pas tout. Les conditions de travail, la flexibilité, les vacances, l'idée d'avoir une semaine de 4 jours. Pis les vieux, il y en a qui ne veulent rien savoir, ils ne comprennent pas. Mais alors, demande-toi pas pourquoi les gens n'appliquent pas!

[M., adm. relève, société d'État]

Les participants soulignent également que les jeunes sont en mesure de mettre l'organisation en contact avec des réseaux différents, complémentaires à celui des plus vieux. Cela est vu comme un avantage non seulement dans une perspective de futurs recrutements pour le conseil d'administration, mais aussi pour répondre aux autres besoins de l'organisation : promotion, engagement, bénévolat, collecte de fonds, etc.

La présence de jeunes au conseil d'administration est également une manière pour les organisations de mieux refléter ou représenter leurs membres, leur clientèle ou leurs employés. Cette représentation permettrait à l'organisation de prendre de meilleures décisions, en tenant compte de la vision de cette génération (p. ex. : manière de communiquer, de consommer, rapport au travail, etc.). Enfin, cette présence des jeunes permet également de refléter publiquement un message de modernité, de dynamisme et d'ouverture à la diversité.

MOTIVATIONS DES JEUNES

Les jeunes sont-ils intéressés à siéger à un conseil d'administration? À cette question, les répondants offrent des réponses mitigées. Selon leur perception, l'intérêt est variable, chez les jeunes autant que les autres tranches de la population. Plusieurs mentionnent que leur propre parcours d'administrateur n'a pas été initié par un intérêt préalable envers ce type d'implication, mais plutôt par un concours de circonstances ou parce qu'ils y ont été invités par un membre de l'organisation. Cette tendance se confirme dans tous les types d'entreprises.

Néanmoins, lorsqu'ils sont interrogés sur leurs propres motivations à s'engager et à maintenir leur engagement ainsi que sur les bénéfices qu'ils en retirent, certaines tendances se dégagent.

Je pense que c'est un concours de circonstances. Je n'ai jamais pensé : « Je veux être administrateur de compagnie à 40 ans, pis c'est ça mon objectif dans la vie », mais les circonstances ont fait que c'était possible pour moi.

[M., adm. relève, société cotée]

Motivations intrinsèques

Pour la vaste majorité des administrateurs de la relève interrogés, l'implication au conseil d'administration se justifie par un désir de servir une cause, de redonner à la société, de contribuer à la réussite d'une organisation. Cette justification se retrouve pour les OBNL et les coopératives, mais également pour les sociétés d'État et les sociétés cotées. L'intérêt envers l'organisation, sa mission ou son secteur d'activité est considéré non seulement comme une motivation, mais comme un prérequis essentiel au maintien de l'engagement. Il s'agit également pour plusieurs d'une manière de valoriser ses connaissances et compétences professionnelles au bénéfice d'une organisation qui en a besoin.

Dans les organisations à prédominance sociale, l'implication sur un conseil d'administration se présente comme une suite naturelle de l'implication bénévole « terrain ». Elle est présentée par certains répondants comme une manière de s'engager davantage compatible avec les exigences de la vie familiale et professionnelle.

Les jeunes s'engagent dans une organisation parce qu'elle rejoint leurs intérêts et leurs valeurs. Ils aiment leur rôle d'administrateur parce qu'il leur permet de sentir qu'ils peuvent changer les choses, avoir un impact sur l'organisation et la cause qu'elle sert. Dans certains cas, leur engagement est explicitement motivé par le

Moi, ça m'intéressait de m'impliquer dans ma communauté (...) puis j'avais envie d'être partie prenante de ces projets-là, d'aider, pis peut-être apporter mon apport personnel en tant que jeune, parce qu'on ne se le cachera pas, la moyenne d'âge est un peu plus élevée.

[J., adm. relève, coopérative]

désir de rajeunir le conseil d'administration, afin de contribuer à sa diversité, et de contribuer au renouvellement d'une organisation qui leur tient à cœur.

Motivations extrinsèques

La principale motivation extrinsèque mentionnée est liée au développement du réseau professionnel ou communautaire. Selon les participants, l'implication sur un conseil d'administration permet de s'intégrer à un réseau professionnel ou d'accroître le leur, et de rester branché sur leur milieu. Il s'agit d'une motivation particulièrement forte pour les personnes immigrantes de deuxième génération qui sentent qu'elles ont besoin de faire un effort supplémentaire pour s'intégrer dans le tissu social et le réseau professionnel. De manière semblable, il s'agit d'une stratégie d'intégration mise en œuvre par les personnes qui aménagent dans une nouvelle région, une nouvelle communauté, ainsi que pour les femmes au retour d'un congé de maternité.

Certains intègrent leur engagement au sein d'un conseil dans un plan de carrière à long terme, souhaitant faire de leur rôle d'administrateur un projet de préretraite – à la fois comme source de revenus complémentaire et comme manière de s'engager socialement. Plusieurs mentionnent la pertinence de cette expérience professionnelle à leur curriculum vitae, mais cette motivation est apportée comme secondaire dans le discours. Par ailleurs, le positionnement face à cette motivation est ambigu : tout en reconnaissant que le rôle d'administrateur est un atout au profil professionnel, plusieurs répondants mentionnent également qu'une telle motivation n'est pas « une bonne raison » de vouloir siéger à un conseil d'administration. Enfin, lorsque la participation à un conseil d'administration est rémunérée, la rémunération est présentée comme un facteur facilitant, mais pas comme un moteur de motivation principal, celui-ci résidant plutôt dans l'intérêt pour l'organisation.

C'est là où j'ai le plus appris en fait, c'est ce que j'ai appris le plus. C'était sur la structure, sur l'organisation d'une société et comment ça fonctionne. Je pense qu'on ne peut jamais vraiment savoir c'est quoi [une organisation] tant qu'on n'a pas eu à prendre une décision par rapport à cette chose-là. C'est pour ça que je suis vraiment chanceuse d'être là. Pour moi, c'est une belle flèche à mon arc.

[C., adm. relève, société d'État]

Bénéfices perçus

Au-delà des motivations justifiant leur engagement, les répondants perçoivent d'importants bénéfices personnels à celui-ci. Le plus fréquemment mentionné est celui de l'apprentissage, considéré comme un bénéfice direct et évident. Par leur participation au conseil d'administration, les jeunes développent des connaissances spécifiques liées à l'entreprise et à son secteur d'activité, souvent utiles à leur développement professionnel. Ils développent également des qualités réflexives, leur capacité à poser de bonnes questions, à comprendre les problèmes et à envisager des solutions; leur sens politique et leurs compétences entrepreneuriales. Ils apprécient l'opportunité de pouvoir comprendre comment les choses fonctionnent, d'avoir accès aux « coulisses » : « *Parce que c'est fou toute l'information qu'on a sur un CA qu'on n'a pas à l'extérieur* » [S., adm. relève, société d'État].

Leur engagement répond également à un besoin de sens, notamment dans le contexte où leur parcours professionnel ne répond pas tout à fait à ce besoin. Il apporte une stimulation intellectuelle lorsque le parcours scolaire est terminé. Les jeunes disent retirer une grande fierté découlant du fait de participer au développement de l'organisation. De manière générale, ils apprécient le fait de

J'ai une fierté d'être sur son CA, parce qu'à la fois je vois qu'on prend des décisions qui vont dans le bon sens de l'entreprise, puis vont dans le bon sens pour les membres, (...) et l'implication c'est important, si tu ne t'impliques pas dans ce que tu fais, tu ne peux pas forcément en être fier.

[M., adm. relève, coopérative]

côtoyer des personnes de divers horizons professionnels, d'expertises variées; d'être mis en contact avec d'autres manières de voir, de penser et d'approcher les problèmes.

Globalement, les jeunes interviewés ont faim de « moments créatifs », d'occasions d'apporter de la valeur à l'organisation et de s'engager envers des causes qui leur tiennent à cœur. Ils souhaitent vivre des échanges stimulants avec des personnes engagées et qui partagent leurs intérêts. Ils désirent apprendre de leurs aînés et tirer profit de leur expérience. Ils veulent participer à la prise de décision, avoir leur mot à dire, sentir qu'ils apportent quelque chose à l'organisation, que leur participation fait la différence.

Obstacles

En dépit de ces avantages perçus, du point de vue de l'organisation et du point de vue des jeunes, il ressort de notre analyse de la composition des conseils d'administration dans le portrait statistique que les jeunes y sont largement sous-représentés. Nous avons donc interrogé les répondants sur les obstacles vécus ou perçus comme venant des organisations, d'une part, et venant des jeunes, d'autre part, quant à l'accès des jeunes aux conseils d'administration ainsi qu'à leur engagement dans les conseils et à son maintien.

À partir du moment où on déciderait de le faire, est-ce qu'on a vraiment les conditions pour qu'ils se disent : « J'aime ça un CA et je comprends comment ça fonctionne bien »? Non. Je ne pense pas qu'on a les conditions actuellement pour le faire.

[M., adm. relève, coopérative]

DU POINT DE VUE DE L'ORGANISATION

Résistances structurelles

Une première grande catégorie d'obstacles est enracinée dans la structure même des organisations. La majorité des répondants considère que les conseils d'administration constituent, encore aujourd'hui, des cercles relativement fermés qui fonctionnent toujours à la manière d'un « boys club ». L'obstacle le plus évident à l'inclusion des jeunes dans les conseils d'administration est ainsi simplement la rareté des postes disponibles, qui, à la perception des répondants, sont toujours occupés par des « *hommes blancs de 65 ans et plus* ». À leurs yeux, les organisations ont du mal à faire de la place à la relève : soit parce qu'elles n'osent pas déranger la dynamique de gouvernance en place ou parce que les personnes qui siègent au conseil d'administration sont considérées, à tort ou à raison, comme « *irremplaçables* ». Dans certaines organisations, surtout les grandes organisations et les sociétés cotées, on ne voit pas la pertinence d'intégrer des jeunes au conseil d'administration. On ne perçoit pas leur présence comme un risque, mais on perçoit peu de valeur ajoutée et on préfère miser sur l'expérience : « *À partir du moment où la personne comprend son rôle, je ne vois pas qu'il y ait de risques; mais est-ce qu'un jeune ça a une valeur ajoutée pour cette compagnie-là? Possiblement, probablement pas* ». (M., adm. relève, société cotée)

Des répondants expliquent également le *statu quo* par une crainte de la remise en question, la peur du changement et de la nouveauté que peuvent apporter les jeunes ou la crainte par les membres du conseil en poste de perdre certains avantages acquis. Certains jeunes rapportent, de manière anecdotique, avoir vécu une résistance manifeste face au changement qu'induisait leur entrée en poste.

Au chapitre des résistances culturelles, il faut également distinguer les organisations au regard du mode de nomination des membres du conseil (élections démocratiques, désignation par l'État, cooptation). Dans certains cas, le caractère démocratique du processus de désignation des membres du conseil est présenté comme un obstacle à l'accès des jeunes au conseil d'administration. D'une part, les administrateurs et administratrices en poste considèrent qu'ils n'ont pas les moyens ou la légitimité d'influencer le choix des membres : « *étant donné que c'est des postes électifs, souvent c'est compliqué parce qu'on ne peut pas promouvoir vraiment la candidature de quelqu'un* » (S., adm. relève, coopérative). Par ailleurs, certains répondants considèrent que les procédures démocratiques sont défavorables aux jeunes : « *quand ils sont en ligne avec des gens dans la quarantaine, cinquantaine qui ont plus de prestance, plus de bagage, bien c'est certain que pour eux autres ils partent un peu avec un désavantage au niveau de la chance d'être élus, malgré qu'ils peuvent apporter beaucoup* » (C., adm. d'exp., coopérative).

Quand t'as un conseil qui fonctionne bien, c'est difficile de dire « Il faudrait que quelqu'un s'en aille ». (...) Quand il y a 6 ou 7 administrateurs pis qu'il en rentre un nouveau, ça change la dynamique quand même pas mal.

[P., adm. d'exp., société cotée]

Perceptions négatives associées aux jeunes

Les administrateurs d'expérience, tout comme les administrateurs de la relève, conçoivent qu'un certain nombre de perceptions négatives puissent constituer un obstacle au désir des organisations d'intégrer les jeunes au conseil d'administration.

La disponibilité et la capacité d'engagement des jeunes sont remises en question par les intervenants. On considère que la mobilité, le désir de voyager, et même la multiplicité d'intérêts des jeunes est un frein à leur engagement. On reconnaît l'importance des exigences liées au cycle de vie (rythme scolaire, carrière, parentalité) comme un obstacle à leur désir de s'engager et comme un risque pour l'organisation. On craint que l'engagement des jeunes soit limité dans le temps, qu'ils ne restent pas suffisamment longtemps au sein de l'organisation pour valoriser leur participation. Cela est particulièrement vrai pour les grandes organisations et les sociétés cotées, qui exigent une capacité de se libérer plusieurs jours par année.

Une seconde crainte qui retient les organisations d'inclure des jeunes est liée à l'expérience et la compétence. On craint que les jeunes ne disposent pas de l'expérience professionnelle (liée au secteur d'activité) ni de « l'expérience de vie » liée au rôle d'administrateur. Cette crainte se manifeste surtout dans les grandes organisations et les sociétés cotées, notamment les entreprises dont les membres du conseil d'administration sont rémunérés et pour lesquels la compétition est plus forte.³² Les entreprises qui cherchent à optimiser leur conseil d'administration perçoivent l'importance du renouvellement, mais ne voient pas l'intérêt de « sacrifier » un siège à la relève. Un autre enjeu lié à l'expérience est celui de la formation, qui représente un investissement en temps et en énergie pour l'organisation. Les conseils des OBNL et des coopératives sont considérés comme des « terrains d'entraînement » pour les jeunes; paradoxalement toutefois, ce sont souvent des organisations qui bénéficient de moins de moyens pour bien intégrer et former la relève. Certains conseils évitent d'intégrer des jeunes parce qu'ils craignent de ne pas pouvoir les former adéquatement, leur offrir une expérience enrichissante.

Enfin, des caractéristiques qui sont parfois présentées comme des qualités peuvent également être perçues comme des menaces pour les organisations et les membres du conseil en poste. Les jeunes sont de plus en plus formés sur la gouvernance, ce qui peut induire une confrontation des visions et des manières de faire. La relation aux technologies et aux médias sociaux est également un point de tension à l'intérieur du conseil d'administration et laisse apparaître des attentes différentes, tant sur la manière de les utiliser par l'organisation que de les utiliser dans les pratiques du conseil d'administration : « on a un problème générationnel, c'est difficile de faire passer du papier à l'informatique (...) je trouve ridicule qu'on ait des papiers pour les garder dans un placard qui ne sert à rien » (C., adm. d'exp., OBNL). Plusieurs mentionnent que les jeunes ont un rapport au temps qui est différent que celui de leurs aînés, ce qui peut mener à des conflits à propos de la durée de l'engagement, de la valeur du temps investi dans l'organisation, de l'instantanéité de la communication, etc. On sent chez les aînés une crainte que les jeunes veuillent « prendre leur place » ou qu'ils cherchent à tout remettre en question dès leurs premiers pas dans l'organisation. De manière générale, l'hétérogénéité qui est présentée comme un avantage est également perçue comme un risque et cette crainte fait figure d'obstacle à l'accès des jeunes aux conseils d'administration.

Des risques? Ah bien c'est sûr! Mais des risques positifs moi je dis, parce que dans le fond, on est très fonceurs, on veut que les choses changent vite. On est beaucoup dans l'instantanéité, donc on peut bousculer des organisations quand on arrive sur des conseils. Et on a un regard complètement nouveau et on peut vraiment déstabiliser des gens.

[F., adm. relève, coopérative]

Difficultés à recruter

Enfin, de manière beaucoup plus prosaïque, plusieurs intervenants admettent qu'ils éprouvent simplement de la difficulté à rejoindre les jeunes, les recruter et les convaincre de s'engager dans leur conseil d'administration.

Une première difficulté est liée à l'habitude de recruter en sollicitant le réseau des membres du conseil en poste, qui comprennent généralement peu de jeunes. Les stratégies les plus spontanées sont de recruter les enfants de leurs amis, ce qui ne permet pas de briser l'effet de plafond (ou de mur) de verre. Certaines organisations manifestent leur réticence envers un processus de recrutement trop « ouvert » (ex. : affichage des postes), qui leur ferait perdre le contrôle sur la composition du conseil d'administration. Elles se sentent démunies et manifestent leur besoin d'appui et d'outils pour repérer les talents. Les organisations dont les membres du conseil d'administration sont bénévoles ajoutent que cela constitue un obstacle supplémentaire au recrutement. Plusieurs admettent qu'il est difficile de susciter l'intérêt et l'adhésion des jeunes qu'ils souhaitent attirer dans leur conseil d'administration.

Pour recruter des jeunes, il faut soit que t'aies de jeunes entrepreneurs, mais la plupart quand tu leur demandes [ils disent :] « j'en ai jusque-là ». (...) Et l'implication bénévole, ce n'est pas facile.

[R., adm. d'exp., OBNL]

Obstacles intrinsèques (venant des jeunes eux-mêmes)

Plusieurs intervenants mentionnent que certains éléments de leur vie personnelle ou professionnelle peuvent faire ou ont déjà fait obstacle à leur désir de s'engager au sein d'un conseil d'administration. Cela dit, cette difficulté est surtout mentionnée pour de tierces personnes; peu de personnes interrogées affirment la vivre elles-mêmes. La conciliation implication-travail-famille constitue une difficulté, mais pas un frein pour nos répondants.³³ Le rôle d'administrateur constitue au contraire, pour certains, une manière de concilier leur désir d'implication sociale et les impératifs de la vie de famille : l'implication dans un conseil d'administration a l'avantage d'être plus facile à intégrer dans un horaire, d'être prévisible et d'être moins exigeante que d'autres formes de bénévolat. Le soutien de la famille et du conjoint ou de la conjointe est alors un atout important.

Moi je respecte ça les gens qui disent : « Moi c'est le temps avec la famille, pis je ne veux pas payer pour faire garder mes enfants pis m'impliquer, moi ce que je privilégie c'est être avec mes enfants ».

[S., adm. relève, coopérative]

Le cheminement de carrière est également un obstacle du point de vue des jeunes. D'une part, le début de la carrière est un moment qui demande beaucoup de temps et d'énergie, ce qui fait que les jeunes ont moins de temps pour s'investir dans d'autres activités. Certains conseils d'administration (notamment les conseils d'administration rémunérés) exigent un important investissement en temps, ce qui est incompatible avec les périodes de début ou d'apex de la carrière. Par ailleurs, certains métiers sont moins compatibles avec le rôle d'administrateur, notamment ceux qui laissent peu de latitude dans l'organisation du temps. Certains jeunes administrateurs ont eu à convaincre leur employeur de les libérer pour pouvoir participer aux rencontres du conseil d'administration.

La disponibilité, ça peut être un frein : être capable d'arrimer la présence sur le CA avec ton emploi. Moi je sais que j'aurais bien de la difficulté à faire ça si je n'étais pas à mon compte, si je n'étais pas directeur d'entreprise, ça c'est clair.

[M., adm. relève, société d'État]

Enfin, pour les jeunes administrateurs qui sont aux études, les obstacles se présentent de manière différente. Bien qu'ayant un horaire plus souple, ils doivent souvent jongler avec leur emploi, leurs études et leur implication. Leur horaire manque de stabilité sur une base annuelle (cours différents à chaque session), ce qui exige beaucoup de souplesse de la part de l'organisation. Leur réussite scolaire est leur priorité, notamment pendant les périodes charnières (fin de session, examens d'un ordre professionnel, etc.). En outre, les études comblent déjà certains des besoins auxquels répond la participation au conseil d'administration (apprentissage, engagement, sens); il est donc possible que les jeunes aux études se sentent moins interpellés par ce type d'engagement.

Un obstacle intrinsèque important réside dans le manque de confiance en soi chez les jeunes. Ainsi, plusieurs administrateurs de la relève mentionnent qu'à un moment ou à un autre de leur cheminement, ils ont été retenus par un sentiment de n'être pas assez compétents pour remplir ce rôle.³⁴ Que ce soit en raison de leur âge, de leur domaine de formation ou de leur expérience en gestion ou en gouvernance, un « sentiment d'imposteur » est rapporté par plusieurs répondants. Alors que les experts interrogés insistent sur la compétence des jeunes, ces derniers semblent souvent paralysés par leur propre sentiment d'incompétence. Certains n'ont accepté de se présenter au conseil que dans la mesure où le siège était vacant : « *J'avais comme peur que quelqu'un qui aurait pu apporter plus à cet organisme-là ait pas sa place finalement parce que moi j'étais là.* » [C., adm. relève, OBNL].

En fait, moi je n'avais même pas pensé au CA pour moi. C'était comme trop : pour moi le CA tu commences quand même plus vieux, quand tu as plus de pratique et moi je voyais ça comme « je n'ai pas de plus-value à apporter tant que je n'ai pas de pratique ».

[M., adm. relève, OBNL]

De manière plus diffuse, mais plus profonde, la plupart des répondants estiment que le rôle, la place et l'importance des conseils d'administration ne sont tout simplement pas connus et compris de la population en général, et des jeunes en particulier. Les jeunes qui siègent à un conseil d'administration mentionnent souvent leur surprise de constater à quel point les personnes de leur entourage et de leur groupe d'âge ne comprennent pas la fonction des conseils d'administration et ne savent pas du tout que la fonction d'administrateur leur est accessible. Plusieurs reconnaissent qu'ils n'avaient eux-mêmes qu'une très faible connaissance du rôle, voire de l'existence des conseils d'administration au sein des organisations avant leur implication. L'idée que l'engagement au niveau du conseil d'administration génère de la peur est très souvent mentionnée. Un important travail de démystification du rôle du conseil d'administration et de l'administrateur est à faire aux niveaux organisationnel et sociétal.

Par ailleurs, la perception collective d'un conseil d'administration n'est pas très positive ni très attrayante pour les jeunes : « *Tsé moi je voyais ça vieux bonhommes poussiéreux autour d'une table, un CA. C'était vraiment pas quelque chose qui m'attirait* » [F., adm. relève, coopérative]. La perception que les conseils d'administration sont des lieux peu accessibles aux jeunes est bien ancrée et constitue en elle-même un obstacle. « *Il y a-tu un manque d'intérêt [de la part de jeunes]? Je pense que c'est que, de toute façon, on ne le sait pas. Le manque d'intérêt peut peut-être venir du fait qu'on n'est même pas au courant qu'on a besoin de relève ou que les CA sont ouverts.* » [M., adm. relève, OBNL]. Ainsi, cette double perception dans la population – conseils d'administration peu attirants et peu accessibles aux jeunes – devient un obstacle à l'accès, intrinsèque aux perceptions des jeunes. En ce sens, la mise en valeur d'exemples de jeunes administrateurs pourrait contribuer à renverser cette perception.

Enfin, certains jeunes manquent de connaissances spécifiquement liées au rôle d'administrateur, notamment, en ce qui concerne les procédures démocratiques et juridiques (procédures d'assemblées, pratiques de gouvernance, etc.). Ce manque d'aisance avec ces aspects rend les conseils plus intimidants à leurs yeux. De plus, cela peut devenir un obstacle à l'accès, notamment dans les organisations démocratiques, puisqu'ils ne connaissent pas les procédures d'assemblée générale et d'élection.

Obstacles extrinsèques (venant de l'organisation ou de la structure sociale)

Certains répondants ont rapporté avoir vécu ou constaté dans leur entourage des obstacles liés aux résistances structurelles abordées plus haut. Ils mentionnent un manque d'ouverture – réel ou perçu – de la part des organisations. Les attentes des organisations envers les membres de leur conseil, qui sont véhiculées notamment via les profils de compétences, sont également parfois perçues comme des obstacles par les jeunes, qui peuvent ne pas se sentir à la hauteur des attentes affichées. Les jeunes interrogés se sentent parfois victimes d'un préjugé défavorable à leur égard en ce qui concerne leur compétence et leur volonté de s'engager.

Être le seul jeune sur le conseil d'administration s'est révélé une expérience difficile pour certains d'entre eux, notamment lorsqu'ils étaient dans un contexte où ils ressentaient fortement leur rôle de « jeune » et se sentaient stigmatisés, « mis dans une case » et traités avec condescendance. Par ailleurs, il peut être particulièrement difficile pour les jeunes de faire entendre leur voix dans des conseils d'administration homogènes : « *Moi je trouve ça bien d'être la seule femme ou jeune d'un CA, mais en même temps ta voix elle n'est tellement pas... c'est dur de convaincre 9 hommes de 70 ans que tu as raison ou que tu devrais amener ton point* » [Participant, groupe de discussion, Montréal]. Toutefois, dans la plupart des cas, l'expérience se révèle positive en raison de l'attitude d'accueil et de bienveillance des membres du conseil en poste.

Parmi les jeunes interrogés, plusieurs admettent qu'ils ne sauraient pas trop à quelle porte cogner s'ils souhaitaient s'impliquer dans un nouveau conseil d'administration. Cette difficulté fait directement écho aux enjeux de recrutement mentionnés du point de vue des organisations. Les procédures de recrutement au poste d'administrateur sont différentes d'une organisation à l'autre et il est difficile pour eux de s'y retrouver. Ils sont conscients que le recrutement se fait souvent par contact, mais n'ont pas toujours la capacité d'activer leurs réseaux pour accéder au conseil d'administration qui les intéresse. Dans les groupes de discussion, la difficulté d'accéder au conseil d'administration ou au type de conseil d'administration visé (taille de l'organisation, secteur d'activité spécifique, conseil d'administration rémunéré, etc.) a été explorée. Les participants affirment avoir déployé des stratégies variées pour accéder au conseil d'administration visé, souvent sans résultat, ce qui génère un sentiment de frustration. Notamment, les banques de candidature, bien que constituant un outil dont la pertinence est saluée, se sont révélées décevantes pour les jeunes, qui se sentent impuissants à faire valoir leur candidature et leurs compétences par ce médium. Enfin, des organisations structurantes (p. ex. : PME Mtl) sont un appui précieux pour les jeunes de Montréal, mais semblent manquer dans les régions périphériques.

Les groupes de discussion ont permis de mettre en évidence les obstacles financiers qui retiennent les jeunes de s'engager dans un conseil d'administration. D'une part, le caractère bénévole de la majorité des postes d'administrateurs est un frein pour les personnes qui ont peu d'aisance financière. D'autre part, l'attente (souvent implicite) envers les administrateurs et administratrices d'apporter des ressources financières ou de participer aux collectes de fonds est une surprise désagréable pour plusieurs. Dans les

Autour de moi, j'ai entendu des jeunes qui disaient : « Moi j'ai essayé de me présenter une fois, pis c'était tout une gang de vieux qui étaient là pour voter; ils ne m'ont pas élu, fait que moi je me suis dit que je ne me représente plus ».

[J., adm. relève, coopérative]

Je trouve que c'est un peu tout le temps le même crowd, c'est tout le temps le même monde. Maintenant, je me fais appeler parce que je suis comme « sur la liste » des administrateurs (...) Mais il y a-tu monde ici, ultra compétent, ultra pertinent et ils veulent être administrateurs, mais on commence où? Comment? Je ne suis même pas capable de leur dire.

[V., adm. relève, société d'État]

entrevues, les intervenants manifestent une attitude mitigée quant à la rémunération des membres du conseil; pour certains, elle est nécessaire, alors que d'autres tiennent à leur statut de bénévole.

Enfin, une inquiétude mentionnée par la plupart des intervenants est celle d'être traité ou considéré comme le « jeune de service », d'être intégré au conseil d'administration uniquement pour remplir un quota ou pour satisfaire à une exigence extérieure. Plusieurs jeunes administrateurs interviewés ont clairement manifesté leur crainte d'être invité au conseil d'administration exclusivement en raison de leur âge; ils tiennent à ce que leur compétence soit appréciée et reconnue. De même, lorsqu'ils adoptent la perspective de l'organisation, les répondants d'expérience et de la relève mentionnent qu'il est risqué, désavantageux ou simplement inutile d'intégrer un jeune « *seulement pour intégrer un jeune* »; la compétence et les qualités personnelles doivent primer sur l'âge ou le statut. Pour cette raison, le positionnement des répondants à l'égard des stratégies de gouvernance comme les quotas ou les postes dédiés est mitigé; ils en reconnaissent l'efficacité, voire la nécessité, mais en craignent les effets pervers. Les membres du conseil en poste doivent également se garder d'encapsuler les personnes les plus jeunes du conseil d'administration dans leur « rôle de jeune » et d'avoir comme attente, par exemple, qu'elle soit nécessairement la personne qui porte le point de vue technologique : « *Le rôle d'un jeune au conseil doit être un rôle d'administrateur de plein titre sur l'ensemble des grands enjeux, pis il ne faut pas les marginaliser ou les singulariser en essayant de les enfermer dans une job de jeunes* » [S., adm. d'expérience, société d'État].

Ce dont je voulais être certaine, c'est de ne pas être prise parce qu'ils avaient besoin d'un jeune. Je ne voulais pas être une marionnette (...) je veux être nommée parce que je suis moi, parce que je suis compétente; pis ça, on m'a rassurée là-dessus.

[C., adm. relève, société d'État]

Recommandations

La sous-représentation de certaines communautés telles que les femmes ou minorités visibles au conseil d'administration des entreprises est un sujet qui fait débat depuis plusieurs années. Dans ce rapport, nous avons examiné la communauté des jeunes, une communauté qui représente environ un tiers des personnes admissibles comme membres de conseils au Québec. Une recension des écrits portant sur la place des jeunes au sein des conseils d'administration, le portrait statistique quant à la présence des jeunes au sein des conseils d'administration de différents types d'entreprises au Québec, et le point de vue des acteurs de la gouvernance nous ont permis de dresser des constats sur la notion de jeune, leur présence au sein des conseils d'administration de diverses entreprises, les obstacles et facteurs facilitant l'accès, le maintien et la participation des jeunes au conseil. En fonction de ces constats, nous formulons des recommandations basées sur la littérature et les solutions proposées par les acteurs de la gouvernance. L'annexe 1 présente de façon plus détaillée les diverses solutions proposées.

Au niveau de l'État

- R1. Mettre en place des mesures législatives et réglementaires pour que l'âge des membres des conseils d'administration des entreprises québécoises soit communiqué. Pour les entreprises avec obligation publique de rendre compte, telles que les sociétés d'État et les sociétés cotées, on pourrait exiger que celles-ci décrivent les pratiques et stratégies formelles visant l'accès des jeunes à leur conseil d'administration.
- R2. Effectuer une veille de l'évolution de la représentation des jeunes au sein des conseils d'administration des entreprises au Québec.
- R3. Mettre en œuvre une campagne de communication d'envergure s'adressant d'une part aux jeunes et, d'autre part, aux organisations. La campagne s'adressant aux jeunes doit viser à démystifier le rôle et la place des conseils d'administration et expliquer la manière dont les jeunes peuvent y contribuer. La campagne s'adressant aux organisations doit valoriser l'apport des jeunes et fournir des outils aux organisations pour les intégrer.
- R4. Proposer des incitatifs destinés aux employeurs pour faciliter la participation de leurs employés à des conseils d'administration.
- R5. Appuyer le développement, l'efficacité et la visibilité des banques de candidatures et autres outils de recrutement et de réseautage dédiés aux administrateurs et administratrices.
- R6. Appuyer les initiatives et organismes dédiés à la formation en gouvernance et réfléchir à la possibilité d'intégrer ce type de contenu dans la scolarité générale.
- R7. Appuyer les organismes à but non lucratif et les coopératives dans leur rôle de « porte d'entrée » et d'organe de formation pour les jeunes membres de conseils et la relève.

Au niveau de l'organisation

- R8. Mettre en œuvre des pratiques et stratégies formelles visant le renouvellement et l'accès des jeunes à leur structure de gouvernance.
- R9. Mettre en place une structure de recrutement, d'intégration et de formation tenant compte des enjeux de renouvellement et propres à la jeunesse.
- R10. Mettre en place des stratégies permettant de valoriser l'apport des jeunes au conseil, et de valoriser l'expérience de membre de conseils pour les jeunes.

Au niveau individuel

- R11. Pour les jeunes, siéger au conseil d'administration d'un organisme à but non lucratif à la suite d'une implication bénévole dans l'organisme permet l'apprentissage des rouages de la gouvernance et l'accès à des réseaux organisationnels et peut constituer un tremplin vers des conseils d'administration de plus grande envergure.
- R12. Les administrateurs et administratrices d'expérience peuvent faciliter l'intégration des jeunes en acceptant de tenir le rôle de mentor et en partageant leur expérience et leurs connaissances. Ils peuvent aussi favoriser le renouvellement des conseils d'administration en réduisant leur participation à des conseils d'administration et en proposant de jeunes candidats.

Annexe 1 Détail des recommandations

Les recommandations s'appuient sur la revue de littérature ou s'inspirent de solutions proposées par les répondants. Cette annexe approfondit et détaille les recommandations, en les classant selon le niveau où elles peuvent être mises en œuvre : soit au niveau sociétal, organisationnel et individuel; ou, en d'autres termes, selon qu'elles s'adressent à l'État, aux organisations ou aux individus.

Niveau sociétal

R1 : COMMUNICATION DE L'ÂGE DES MEMBRES DES CONSEILS D'ADMINISTRATION

Pour que les parties prenantes puissent évaluer le degré de présence des jeunes au sein des conseils d'administration des sociétés québécoises, il faut que l'âge des membres des conseils d'administration soit disponible publiquement. Pour toutes les entreprises, ceci pourrait s'effectuer par le registre des entreprises du Québec. Pour les entreprises avec obligation publique de rendre compte, telles que les sociétés d'État et les sociétés cotées, on pourrait aussi exiger que ceci soit communiqué dans leur rapport annuel ou leur circulaire de sollicitation de procurations.

R2 : VEILLE STRATÉGIQUE

Pour tirer des conclusions quant aux mesures mises en œuvre, il serait nécessaire d'effectuer une veille continue de la composition des conseils d'administration en ce qui concerne l'âge et le taux de renouvellement. Cette veille pourrait être effectuée à même les ministères, l'Institut de la statistique du Québec ou en collaboration avec des universitaires.

R3 : CAMPAGNE DE COMMUNICATION

Pour répondre aux enjeux de méconnaissance du rôle d'administrateur, de vastes campagnes de communication et d'éducation pourraient être menées. Il y a lieu de valoriser et de démystifier le rôle des conseils d'administration et de leurs membres sur diverses tribunes.

Dans une perspective de communication publique, il sera pertinent de se questionner sur l'usage de la terminologie liée au « pouvoir » dans les communications. Plusieurs participants ont exprimé un malaise quant à ce vocabulaire, qui ne les rejoint pas ou les effraie. Le champ lexical de la « contribution », de « l'engagement » et de la « participation » semble rejoindre davantage les jeunes.

R4 : DISPONIBILITÉ DES EMPLOYÉS

Pour répondre aux enjeux de disponibilité, des solutions peuvent être envisagées en ce qui concerne l'aménagement du temps de travail, notamment en valorisant la reconnaissance du rôle d'administrateur auprès des employeurs. Cela permettrait de diversifier les profils d'administrateur en améliorant l'accès pour les différents corps de métier (pas seulement les professions libérales, de gestion ou d'entrepreneuriat).

R5 : OUTILS DE RECRUTEMENT

Pour répondre aux enjeux d'accès, la création et la valorisation de banques de candidatures et d'autres ressources pour mettre en contact les jeunes et les organisations est à envisager. Plusieurs ressources existent, mais elles sont peu utilisées ou peu connues. Il y aurait lieu de recenser et promouvoir ces ressources, tant auprès des organisations qu'auprès des jeunes.

Exploiter les ressources liées à l'emploi (services et sites de placement, foires de l'emploi) semble pertinent, puisque c'est vers ce genre de ressource que les jeunes se tournent spontanément. Il pourrait également être intéressant de créer des mécanismes de réseautage et de valorisation des jeunes administrateurs et administratrices, afin de leur permettre de se connaître, de se reconnaître et de jouer un rôle modélisateur.

R6 : FORMATION GÉNÉRALE

Pour répondre aux enjeux de compétence et d'expérience, il y a lieu de poursuivre et bonifier l'appui aux formations en gouvernance et d'appuyer davantage les organisations qui souhaitent y avoir accès pour les membres de leur conseil. Plusieurs intervenants ont manifesté leur désir de voir les notions liées à la gouvernance et à la gestion dans la formation générale. Certaines initiatives existent déjà en ce sens (p. ex., le programme *Jeune Coop*) et pourraient être encouragées.

R7 : PORTES D'ENTRÉE

Une autre manière de répondre aux enjeux de compétence et d'expérience est de mieux appuyer les OBNL, les coopératives et les petites organisations, qui jouent souvent le rôle « d'écoles » pour les jeunes administrateurs, mais qui, paradoxalement, disposent de peu de ressources pour le faire adéquatement. Il y a également lieu de valoriser et d'accompagner les bassins naturels de formation des jeunes à la gouvernance, notamment les associations étudiantes, les jeunes chambres de commerce ou les associations et organisations spécifiquement dédiées aux jeunes ou composées de jeunes.

Niveau organisationnel

R8 : STRATÉGIES FORMELLES DE RENOUVELLEMENT

Les organisations peuvent agir sur leur attractivité face aux jeunes en mettant de l'avant une structure de gouvernance claire et organisée. Différents outils de gouvernance sont à leur disposition pour améliorer l'accès des jeunes à leur conseil d'administration. Les organisations peuvent officialiser leur volonté de faire place à la relève par l'adoption de politiques formelles ou la création d'un poste dédié, ce qui rassure les jeunes quant à l'ouverture de l'organisation, son désir de leur faire une place. L'imposition d'une limite au nombre de mandats ou d'une limite d'âge est une pratique à envisager, en tenant compte des besoins et de la réalité de l'organisation.

La matrice de compétence est un outil de plus en plus utilisé par les organisations qui recherchent la diversité. Dans les coopératives et les OBNL, elle est souvent présentée comme une manière de rendre le processus électoral plus ouvert et plus démocratique, en exprimant explicitement la réceptivité du conseil d'administration envers certains profils à première vue atypiques.

La mise en place de tels outils doit être l'occasion, pour l'organisation, de s'interroger sur les raisons pour lesquelles elle souhaite intégrer un ou des jeunes à son conseil d'administration et, plus généralement, sur

ses stratégies de renouvellement du conseil d'administration. Une vision claire et cohérente à cet égard permet de bien cibler ses besoins, d'adapter ses stratégies d'approches et d'éviter le cercle vicieux du « jeune de service ».

Dans les organisations démocratiques (p. ex., les coopératives), il faut repenser l'assemblée générale pour démontrer l'ouverture de l'organisation. Cette instance constitue souvent le premier contact des jeunes avec les structures de gouvernance; il faut rendre ce moment attractif et plaisant, sans sacrifier la rigueur du processus.

R9 : RECRUTEMENT, INTÉGRATION ET FORMATION

Les organisations peuvent mettre en place différentes pratiques, plus ou moins formelles, permettant de faciliter l'accès et la rétention de jeunes dans leur conseil d'administration. Ces pratiques peuvent être classées selon trois grandes étapes du processus de renouvellement du conseil : le recrutement, l'intégration et la formation des administrateurs et administratrices.

Recrutement

Une panoplie de pratiques et d'outils de recrutement peuvent être utilisés par les organisations pour rejoindre les jeunes. Le fait d'afficher et de publiciser les postes disponibles, mais surtout, de communiquer explicitement le désir de faire de la place aux jeunes est une pratique à encourager. Expliquer clairement le rôle du conseil d'administration dans leur organisation ainsi que leurs attentes face aux administrateurs (connaissance, compétence, disponibilité, type de tâches, etc.) permet aux organisations de rejoindre le type de personne recherché et peut rassurer les jeunes quant à leur capacité à contribuer.

Les conseils d'administration de grande envergure, professionnalisés ou constitués principalement d'administrateurs d'expérience peuvent paraître plus intimidants pour les jeunes, et particulièrement les jeunes femmes. Les organisations doivent faire preuve de beaucoup de proactivité et d'ouverture afin de permettre aux jeunes de passer par-dessus cet obstacle psychologique.

Les organisations sont encouragées à réinventer leurs stratégies de recrutement pour sortir de leurs réseaux habituels. Les milieux scolaires, associations étudiantes, associations professionnelles, jeunes chambres de commerce, regroupement de jeunes, et les organisations faisant une large place au bénévolat constituent des bassins de recrutement à privilégier. Les banques de candidatures semblent également sous-utilisées et mériteraient d'être étoffées et valorisées (voir R6).

Enfin, la stratégie de recrutement qui semble la plus efficace (ou du moins, la plus désirée par les jeunes) demeure la prise de contact individuel. Les jeunes ont besoin d'être rassurés quant à leurs capacités et leurs compétences, de se sentir interpellés personnellement. L'établissement d'un profil de compétences recherchées peut s'avérer un précieux atout en ce sens, puisqu'il permet à la fois de diriger l'organisation vers des réseaux spécifiques (communautaires ou professionnels) et d'approcher les jeunes avec des attentes qui correspondent à leur profil.

Intégration

Une procédure formelle d'intégration au conseil d'administration peut constituer un facteur de confiance pour le jeune (comme pour tout nouveau membre du conseil). Sans être trop lourde ni trop formelle, une intégration incluant une visite de l'organisation, une rencontre avec les intervenants-clés, une prise de connaissance des documents importants (« manuel de l'administrateur ») et une discussion sur les attentes

de part et d'autre permet au nouveau membre du conseil de s'approprier son rôle et d'intégrer la mission et la structure de l'organisation.

Il est important d'envisager l'intégration des nouveaux administrateurs comme un processus qui se déploie dans le temps, et qui peut s'étaler jusqu'à une période de 12 à 18 mois selon la taille et la complexité de l'organisation. L'intégration des nouveaux et des jeunes administrateurs doit se faire en adoptant une attitude empathique de *coaching*, d'accompagnement et d'écoute. Le conseil d'administration doit instaurer dès le départ un climat de confiance (ouverture et renforcement positif quant aux capacités du jeune administrateur), mais doit également traiter le jeune comme un administrateur à part entière. Les huis clos statutaires peuvent constituer un bon moment permettant de faire un retour sur la rencontre, offrir un espace de discussion plus libre.

Accompagnement et formation

Les intervenants soulignent l'importance de la formation comme outil d'intégration et de renforcement pour les jeunes administrateurs. Au-delà des informations de base véhiculées au cours de l'intégration, une variété de types de formations peut être offerte par l'organisation : formations en gouvernance, liées au secteur d'activité de l'organisation ou à d'autres sujets d'intérêt pour les administrateurs.

Le mentorat est également une pratique à envisager. Un couplage du jeune administrateur avec un administrateur d'expérience au conseil d'administration peut se révéler une bonne façon de l'intégrer au conseil d'administration et lui permettre de répondre à ses questions dans un contexte informel. Le mentorat est une pratique appréciée par les administrateurs d'expérience, qui y voient notamment une manière de valoriser leurs connaissances et d'accéder aux réseaux des jeunes avec lesquels ils sont jumelés.

Enfin, les retraites annuelles de type « lac-à-l'épaule » sont des outils privilégiés par les organisations pour offrir à leurs administrateurs un moment de recul, de formation continue et de réflexion. Ils constituent également l'occasion de créer des liens informels entre les administrateurs, ce qui constitue un facteur d'engagement et de rétention pour les jeunes.

R 10 : MAINTIEN ET VALORISATION

Les données collectées indiquent un désir de changement, un besoin de revaloriser le rôle du conseil d'administration et des administrateurs et administratrices. Les intervenants expriment et indiquent un déplacement du rôle de surveillance et de contrôle vers un rôle de création de valeur. Ils expriment leur besoin de repenser le rôle du conseil d'administration pour en faire un lieu de création (dans la recherche de solutions), de réflexion et de plaisir; un lieu d'engagement qui permet de faire une différence; un lieu de responsabilité et d'imputabilité (collective et individuelle).

De manière plus concrète, les organisations peuvent valoriser l'apport des jeunes au conseil d'administration en les invitant à s'impliquer sur des comités ou des projets concrets, ce qui leur offre l'occasion de contribuer de manière significative à l'organisation tout en réalisant des apprentissages plus importants. Il est également pertinent d'envisager des manières de permettre à un jeune de valoriser son expérience de membre de conseil pour son cheminement professionnel, par exemple en lui offrant de signer une lettre d'appui ou en l'intégrant aux réseaux professionnels de l'organisation.

Les organisations peuvent également mettre en place une panoplie de pratiques pour aplanir les obstacles pratiques à la participation des jeunes au conseil d'administration. Elles doivent faire preuve de souplesse

et d'ouverture quant au lieu et au moment des rencontres, en tenant compte de la réalité de tous les membres de leur conseil. Des solutions pratiques telles que le remboursement des dépenses (ex. : frais de déplacement, de gardiennage), le fait de fournir le repas pendant les rencontres, ou d'accepter la présence virtuelle sont à envisager.

Enfin, de manière plus générale, l'organisation peut manifester son ouverture et son désir de faire place aux jeunes par la mise en place de certaines pratiques ou habitudes. Elle peut, par exemple, organiser des activités destinées spécifiquement aux jeunes ou visant à créer des liens entre les décideurs et les jeunes (ex. dîner-causerie). Elle aura avantage à cibler et inviter les jeunes aux événements qu'elle organise (assemblée générale, événement corporatif) ou qui sont organisés dans son secteur d'activité.

Niveau individuel

R11 : STRATÉGIE D'INTÉGRATION GRADUELLE PAR LES JEUNES

Différentes stratégies peuvent être déployées par les jeunes qui cherchent à accéder à un conseil d'administration. Plusieurs répondants mettent de l'avant une stratégie globale, où l'implication bénévole « terrain » mène à l'implication sur un conseil d'administration d'OBNL, laquelle permet l'accès à des formations en gouvernance et à des réseaux organisationnels, qui constituent un tremplin vers des conseils d'administration de plus grande envergure. Le rôle d'administrateur est considéré comme une forme d'engagement social, et ce, même lorsque les membres du conseil d'administration sont rémunérés (p. ex., sociétés cotées et certaines sociétés d'État) ou reçoivent des jetons de présence (p. ex., certaines grandes coopératives).

Par ailleurs, alors même que les jeunes souhaitent être interpellés personnellement par les organisations, ces dernières aiment que les jeunes apportent leur candidature de manière spontanée. En concordance avec le besoin de sens auquel répond le rôle d'administrateur, il est nécessaire de s'interroger sur le type d'organisation dans laquelle on souhaite s'impliquer, le type de cause que l'on souhaite servir. Pour le jeune, approcher directement les organisations qui l'intéresse en mettant en évidence ses qualités et compétences et son désir de s'engager (comme on le ferait pour un emploi) est une stratégie à privilégier et qui semble généralement appréciée des organisations.

Lorsqu'ils ont réussi à accéder à un conseil d'administration, les jeunes doivent faire preuve de patience dans leur processus d'intégration. Bien que souvent mus par un désir de changer les choses, ils doivent tenir compte des pratiques et structures en place et accepter que les changements puissent prendre du temps. Ils doivent faire preuve de diplomatie et de sens politique dans leur manière d'intervenir et de poser des questions. Il est parfois approprié de mettre en œuvre certaines stratégies pour ne pas trop donner l'impression de bousculer l'organisation; notamment, ils peuvent créer des alliances avec d'autres membres du conseil pour faire valoir leurs idées et leurs propositions.

Enfin, les jeunes administrateurs et administratrices peuvent jouer un rôle d'ambassadeur auprès des autres jeunes de leurs réseaux. En parlant de leur rôle d'administrateur, en le valorisant dans leurs communications, en répondant aux questions de leurs amis et en partageant leurs stratégies, ils peuvent contribuer à démystifier le rôle des conseils d'administration et des administrateurs et administratrices. Que ce soit dans la sphère publique ou privée, la prise de parole des jeunes quant à leur rôle d'administrateur constitue certainement une manière de démontrer que les jeunes ont et font leur place dans les conseils d'administration.

R12 : STRATÉGIE D'ACCUEIL PAR LES ADMINISTRATEURS D'EXPÉRIENCE

Les jeunes interviewés insistent sur le fait que l'attitude des membres du conseil en place est cruciale pour assurer l'accueil, l'intégration et le maintien des jeunes dans les conseils d'administration. Les membres d'expérience doivent manifester leur ouverture, valoriser la participation des jeunes et accepter leurs questions. Ils peuvent également faciliter leur intégration en acceptant de tenir le rôle de mentor et en partageant leur expérience et leurs connaissances. Le rôle de la présidence et de la direction générale est particulièrement important à cet égard, notamment en ce qui concerne la modélisation de l'attitude appropriée, la mise en place de structures et stratégies formelles et l'animation des réunions.

Enfin, la dernière recommandation est également la plus délicate : les administrateurs d'expérience doivent accepter que le renouvellement de leurs conseils d'administration implique de faire de la place aux jeunes et donc, de libérer leur siège au conseil d'administration. Ils peuvent le faire notamment en refusant les nouveaux sièges qui leur sont offerts, et en proposant un jeune de leur entourage à l'organisation. Ils peuvent également le faire en planifiant leur relève avec l'ensemble de leur conseil d'administration. La valorisation du rôle de mentor et d'administrateur d'expérience pourrait également permettre à ceux-ci de quitter la gouvernance des organisations qui leur tiennent à cœur avec plus de sérénité.

Annexe 2 Méthodologie

Portrait statistique

Pour le portrait statistique, l'échantillon est composé des organismes de bienfaisance québécois enregistrés au Canada, des sociétés québécoises cotées à la Bourse de Toronto ou à la Bourse de croissance TSX, ainsi que des sociétés d'État assujetties à la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État.

Pour qu'une société cotée soit incluse dans l'échantillon, elle doit répondre aux trois critères suivants : la société doit être incorporée au Canada, son siège social doit être domicilié au Québec et elle doit avoir tenu une assemblée annuelle au cours de l'année à l'étude. Pour chacune de ces sociétés, nous avons colligé les informations relatives aux membres des conseils et à leur âge à partir de la circulaire de sollicitation de procurations pour les assemblées annuelles des années 2010 à 2018.

Pour les organismes de bienfaisance, l'âge des membres du conseil est communiqué à l'Agence du revenu du Canada dans la déclaration annuelle obligatoire que doivent soumettre tous les organismes de bienfaisance (soit le formulaire T1235 de la déclaration T3010). Nous avons obtenu des statistiques détaillées au sujet de l'âge par organisme de bienfaisance grâce à une demande formelle formulée en vertu de la Loi sur l'accès à l'information. Notre demande a été traitée par la Direction de l'intelligence d'affaires, de la statistique et des données de l'Agence du revenu du Canada (ARC). Les statistiques portent sur la population totale des organismes de bienfaisance actifs à une date donnée. Nous présentons dans ce rapport préliminaire quelques statistiques agrégées pour tous les organismes de bienfaisance québécois confondus. Un organisme de bienfaisance est considéré comme québécois si son siège social est désigné au Québec selon la déclaration T3010.

TAILLE DE L'ÉCHANTILLON

Organismes de bienfaisance

Pour les organismes de bienfaisance, l'échantillon est composé de 69 900, 84 140 et 84 500 membres de conseils pour lesquels l'âge est disponible pour les années 2005, 2010 et 2015 respectivement (Tableau A2-A). Bien que la divulgation de l'âge des membres du conseil d'un organisme de bienfaisance soit obligatoire dans le formulaire de déclaration annuel T3010, les informations sur l'âge ne sont pas disponibles pour 25 pour cent des administrateurs et administratrices en 2015. Cette proportion est néanmoins en baisse depuis 2005 alors que l'information sur l'âge n'était pas disponible pour près de 35 pour cent d'entre eux. Pour les fins de statistiques au niveau de l'organisme, nous requérons que l'âge de tous les membres du conseil d'un organisme de bienfaisance donné soit disponible. Pour les conseils des organismes, l'échantillon est composé de 9 840 organismes de bienfaisance pour lesquels l'âge de tous les membres du conseil est disponible en 2015. En 2005, ce nombre est de 8 280.

Tableau A2-A Taille de l'échantillon pour les organismes de bienfaisance enregistrés

	Année		
	2005	2010	2015
Administrateurs et administratrices			
Nombre de personnes	107 910	113 180	111 950
Âge est disponible	Nombre	69 900	84 140
	Pour cent	65 %	74 %
Organismes			
Nombre d'organismes	15 310	15 970	15 660
Âge de tous les membres est disponible	Nombre	8 280	10 110
	Pour cent	54 %	63 %
Âge est disponible pour certains membres	3 290	3 120	3 290
Âge est manquant pour tous les membres	3 740	2 740	2 530

Un organisme de bienfaisance enregistré est une œuvre de bienfaisance, une fondation publique ou une fondation privée qui consacre ses ressources à des activités de bienfaisance relatives au soulagement de la pauvreté, l'avancement de l'éducation, l'avancement de la religion et d'autres fins profitant à la collectivité.³⁵ Ces organismes sont enregistrés auprès de l'Agence du revenu du Canada et, de façon générale, font partie de la catégorie plus large des « personnes morales sans but lucratif », selon la forme juridique inscrite au Registraire des entreprises du Québec. Habituellement, on utilise le terme « organismes à but non lucratif » pour désigner ce type de personne morale. La majorité de ces organismes sont constitués en vertu de la Partie 3 de la Loi sur les compagnies du Québec, mais certains organismes à but non lucratif sont constitués selon d'autres régimes.

En nous fondant sur le régime constitutif inscrit au Registraire, ainsi que la forme juridique déclarée, nous avons identifié un peu plus de 47 000 organismes à but non lucratif comptant plus de deux administrateurs à leur conseil d'administration qui étaient immatriculés au Québec en 2013. Nous avons apparié cette liste à la liste des organismes de bienfaisance enregistrés de l'Agence du revenu du Canada à cette période. Nous avons ainsi identifié 12 702 organismes, ce qui nous permet d'estimer que les statistiques présentées au sujet des organismes de bienfaisance enregistrés représentent environ 23 % de la population des organismes à but non lucratif au Québec. En ce sens, bien que nous reconnaissons que les organismes de bienfaisance enregistrés puissent différer dans leur gouvernance des autres organismes à but non lucratif ou des entreprises d'économie sociale, nous estimons néanmoins que les statistiques présentées dans ce rapport sur les organismes de bienfaisance enregistrés offrent un portrait pertinent et approprié de la situation qui prévaut de manière plus générale en matière d'âge et de diversité de l'âge au sein des quelque 50 000 organismes à but non lucratif évoluant au Québec. De plus, les entreprises d'économie sociale du rapport de l'Institut de la statistique du Québec incluent 8 402 organismes de bienfaisance enregistrés, ce qui représente environ 18 % des organismes à but non lucratif identifiés au Registraire des entreprises du Québec.

Sociétés cotées

Pour les sociétés québécoises cotées (Tableau A2-B), le nombre de membres de conseils pour lesquels l'âge est disponible varie entre 1 046 et 849 au cours de la période 2010 à 2018. Les variations annuelles sont causées par des changements dans le nombre de sociétés cotées (par exemple, on observe une diminution du nombre de sociétés cotées québécoises depuis plusieurs années) et de la disponibilité de l'âge des administrateurs. La proportion d'administrateurs pour laquelle l'âge est disponible est beaucoup plus faible que pour les organismes de bienfaisance. Ceci est essentiellement dû au fait que la communication de cette

information dans la circulaire de sollicitation de procurations n'est pas obligatoire en vertu des lois et règlements actuels. La divulgation de l'âge des administratrices et administrateurs est d'ailleurs une pratique beaucoup plus répandue auprès de plus grandes sociétés cotées à la Bourse de croissance TSX, suggérant que les statistiques présentées présentent davantage la situation qui prévaut auprès des sociétés de la TSX. Les sociétés cotées à la Bourse de croissance TSX étant plus petites, les membres de leur conseil sont plus jeunes que ceux de la TSX qui sont de plus grande taille. Néanmoins, cohérent avec la logique d'une plus grande transparence, ce taux est en croissance depuis 2010 de sorte que, pour l'exercice 2017, nous détenons des informations sur l'âge de 66 % des administrateurs. Comme nous avons l'âge de tous les administrateurs que pour 25 % à 30 % des sociétés, pour nos analyses par conseil d'administration, nous retenons tous les conseils pour lesquels l'âge est disponible pour au moins $\frac{1}{3}$ des administrateurs.

Tableau A2-B Taille de l'échantillon pour les sociétés cotées

		Années								
		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Administratrices et administrateurs										
Nombre de personnes		1 709	1 768	1 732	1 617	1 578	1 417	1 412	1 360	1 285
Âge est disponible	Nombre	1 046	1 099	1 084	1 062	1 054	972	948	955	849
	Pour cent	61 %	62 %	63 %	66 %	67 %	69 %	67 %	70 %	66 %
Sociétés										
Nombre de sociétés		233	242	237	223	219	198	196	183	173
Âge de tous les membres est disponible	Nombre	56	60	61	66	70	66	64	63	59
	Pour cent	24 %	25 %	26 %	30 %	32 %	33 %	33 %	34 %	34 %
Âge est disponible pour $\frac{1}{3}$ des membres		93	98	92	98	97	94	89	87	72
Âge est manquant pour tous les membre		25	23	20	15	14	9	16	11	15

Sociétés d'État

Pour les sociétés d'État (Tableau A2-C), l'âge de presque tous les administrateurs et administratrices est disponible depuis 2010. Cependant, en 2005, cette proportion n'était que de 79 %, ce qui s'explique en partie par l'ancienneté des données qui rend plus difficile la recherche de l'âge sur Internet. En effet, lorsque l'âge n'est pas divulgué dans le rapport annuel de la société, cette information a été principalement compilée à partir des curriculum vitae disponibles sur le site du Secrétariat aux emplois supérieurs; à compter de 2010, une proportion importante des curriculum vitae indique l'âge d'individus au moment de leur nomination par le Conseil des ministres. Il faut noter, cependant, que depuis 2018, sauf pour de rares exceptions, le gouvernement ne publie plus l'âge des membres qu'il nomme au conseil d'administration des sociétés d'État.

Tableau A2-C Taille de l'échantillon pour les sociétés d'État

		Années									
		2005	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Administrateurs et administratrices											
Nombre de personnes		219	267	268	283	271	267	258	273	263	274
Âge est disponible	Nombre	172	256	263	282	269	265	255	268	260	269
	Pour cent	79 %	96 %	98 %	100 %	99 %	99 %	99 %	98 %	99 %	98 %
Sociétés											
Nombre de sociétés		22	23	23	23	23	22	22	22	22	22
Âge de tous les administrateurs est disponible	Nombre	6	17	18	22	21	20	19	17	19	17
	Pour cent	27 %	74 %	78 %	96 %	91 %	91 %	86 %	77 %	86 %	77 %
Âge est disponible pour ⅔ des administrateurs		15	23	23	23	23	22	22	22	22	22
Âge est manquant pour tous les administrateurs		1	0	0	0	0	0	0	0	0	0

TAILLE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

La médiane du nombre de membres par conseil est de 6 pour les organismes de bienfaisance (tableau A2-A) et est constante au cours de la période étudiée. On note toutefois une augmentation de la variabilité dans la taille des conseils. En 2005, 50 pour cent de conseils avaient entre 4 et 8 membres alors qu'en 2015, ces bornes sont de 4 et 9 membres. De façon similaire, l'écart-type est passé de 3,1 à 4,1 pendant cette période.

Tableau A2-D Taille des conseils d'administration

	OBE			Sociétés cotées		Sociétés d'État		
	2005	2010	2015	2010	2015	2005	2010	2015
Moyenne	6,4	6,6	6,9	10,5	9,8	10,0	11,6	11,7
Écart-type	3,1	3,4	4,1	2,8	2,5	3,0	2,7	2,9
1 ^{er} quartile	4	4	4	9	8	8	9	10
Médiane	6	6	6	10	9	9	11	11
3 ^e quartile	8	8	9	13	11	11	14	15

Pour les sociétés cotées, la taille médiane des conseils est de 10 en 2010 et de 9 en 2015. Pendant cette période, la variabilité dans la taille des conseils a diminué. Ainsi, en 2010, 50 pour cent de conseils avaient entre 8 et 13 membres alors qu'en 2015, ces bornes sont de 8 et 11 membres. De façon similaire, l'écart-type est passé de 2,8 à 2,5 au cours de cette période.

On note une croissance plus importante de la taille des conseils pour les sociétés d'État au cours de la période alors que la taille médiane est passée de 9 en 2005, à 11 en 2015.

En comparant les trois catégories d'entreprises, nous constatons que les conseils d'organismes de bienfaisance sont plus petits que ceux des sociétés cotées et des sociétés d'État. À première vue, ceci n'est pas surprenant en raison de la nature et de la taille des différents organismes. Les sociétés cotées étant de plus grande taille, elles ont plus d'administrateurs. Par ailleurs, les sociétés d'État ont souvent des conseils de plus grande taille afin qu'y soient intégrées diverses parties prenantes.

Point de vue des acteurs

Pour le point de vue des acteurs, nous avons combiné deux approches qualitatives de collecte de données : des entrevues et des groupes de discussion.

ENTREVUES

Nous avons mené des entrevues individuelles avec deux groupes d'intervenants : des experts en gouvernance, impliqués dans l'accompagnement des organisations et la formation des administrateurs et des administrateurs en poste. Pour ces derniers, nous avons utilisé l'organisation comme point focal et avons interrogé, à chaque fois que c'était possible, un administrateur de la relève et un administrateur d'expérience pour chaque entreprise. Nous avons ciblé les répondants en tenant compte du type d'entreprise (société cotée, société d'État, organisme à but non lucratif, coopérative) et de sa taille, et avons également cherché la variété dans les secteurs d'activité. Les entrevues ont eu lieu entre mars 2018 et novembre 2019. Au total, nous avons rencontré en entrevue 30 administrateurs de la relève, 24 administrateurs d'expérience et 7 experts en gouvernance, pour un total de 58 répondants.

Tableau A1-A Sommaire des entrevues réalisées par type de participants et d'entreprise

	État	Cotées	Coop	OBNL	(s/o)	Total
Expérience	3	1	10	7		22
Relève	7	2	10	9		29
DG			1	2		3
Experts					7	7
Total	10	3	21	18	7	58

Tableau A1-B Sommaire des entrevues réalisées par taille et type d'entreprise

	État	Cotées	Coop	OBNL	Total
Petites	3	0	3	5	9
Moyennes	4	2	4	2	8
Grandes	2	1	3	3	9
Total	9	3	10	10	26

Note : la non-concordance entre les totaux « par participant » et « par entreprise » s'explique par le fait qu'un nombre différent de participants (1 à 3) a été interrogé pour chaque entreprise

Les entrevues étaient semi-structurées et portaient sur la perception des intervenants quant à la place et au rôle des jeunes dans les conseils d'administration, les obstacles perçus ou vécus à leur intégration ainsi que les stratégies mises en œuvre ou souhaitées par les jeunes et les organisations. La durée moyenne d'une entrevue était de 80 minutes. Les entrevues ont ensuite été transcrites et codées à l'aide du logiciel NVivo.

GROUPES DE DISCUSSION

Nous avons aussi tenu deux groupes de discussion avec de jeunes administrateurs de la relève. Ceux-ci ont eu lieu à Montréal (8 participants) et à Québec (11 participants) en novembre 2019. La fonction des groupes de discussion était de compléter ou de confirmer les données obtenues par les entrevues. Les groupes de discussion ayant apporté peu de nouvelles informations, nous avons considéré la saturation des données comme atteinte.

Notes de fin

- ¹ 2020 U.S. Spencer Stuart Board Index. https://www.spencerstuart.com/-/media/2020/december/ssbi2020/2020_us_spencer_stuart_board_index.pdf.
- ² Bédard, J. et J. Deschênes. 2020. *État et évolution de la gouvernance des sociétés cotées du Québec en 2019*. Chaire de recherche en gouvernance de sociétés de l'Université Laval.
- ³ CalPers, Global Governance Principles, Section B.2.2. <https://www.calpers.ca.gov/docs/board-agendas/201509/globalgov/item04a-02.pdf>
- ⁴ California Assembly Bill 979. http://leginfo.legislature.ca.gov/faces/billTextClient.xhtml?bill_id=201920200AB979
- ⁵ *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*, LQ 2016, c 27, art 1.
- ⁶ *Faciliter l'accès des jeunes aux lieux décisionnels et préparer la relève – Entrepreneuriat et relève – Stratégie québécoise de la jeunesse* – Secrétariat à la jeunesse. <https://www.jeunes.gouv.qc.ca/strategie/entrepreneuriat-releve/lieux-decisionnels-releve.asp>
- ⁷ Aucune explication n'a été fournie par l'auteur du projet de loi pour la limite de 35 ans. Le Regroupement des jeunes chambres de commerce du Québec, quant à lui, explique les choix de 40 ans et moins, et non pas 35 ans et moins, par le fait que ses membres ont jusqu'à 40 ans. (Journal des débats de la Commission des finances publiques, 41^e législature, 1^{re} session, le mardi 8 novembre 2016 - Vol. 44 N° 134.
- ⁸ PWC. 2018. Board composition: Consider the value of younger directors on your board. <https://www.pwc.com/us/en/governance-insights-center/assets/pwc-age-diversity-in-the-boardroom-50-and-under.pdf>
- ⁹ https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2011/as-sa/98-311-x/98-311-x2011003_2-fra.cfm
- ¹⁰ Mata, Rui, Anika K. Josef et Ralph Hertwig (2016). « Propensity for risk taking across the life span and around the globe », *Psychological Science*, vol. 27, no 2, p. 231-243.
- ¹¹ Journal des débats de la Commission des finances publiques, 41^e législature, 1^{re} session (20 mai 2014 au 23 août 2018). Le mardi 8 novembre 2016 - Vol. 44 N° 134. [Journal des débats de la Commission des finances publiques - Assemblée nationale du Québec \(assnat.qc.ca\)](http://www.assnat.qc.ca)
- ¹² Buchetti, Bruno (2021). « Board composition and its heterogeneity », dans *Corporate governance and firm value in Italy: How directors and board members matter*, Cham, Springer International Publishing, p. 5-17.
- ¹³ Voir la note 3.
- ¹⁴ Voir la note 11.
- ¹⁵ Pour une revue de la littérature sur le sujet, le lecteur peut consulter le deux articles suivants : Kagzi, Muneza et Mahua Guha (2018). « Board demographic diversity: A review of literature », *Journal of Strategy and Management*, vol. 11, no 1, p. 33-51. et Ali, Muhammad, Yin Lu Ng et Carol T. Kulik (2014). « Board age and gender diversity: A test of competing linear and curvilinear predictions », *Journal of Business Ethics*, vol. 125, no 3, p. 497-512.
- ¹⁶ Voir note 2.
- ¹⁷ Walther, Axel, Michèle Morner et Andrea Calabrò (2017). « The role of behaviorally integrated nominating committees in non-executive director selection processes », *European Management Journal*, vol. 35, no 3, p. 351-361.
- ¹⁸ Pour une revue de la littérature sur le sujet voir (Gabaldon, Patricia, Celia de Anca, Ruth Mateos de Cabo et Ricardo Gimeno (2016). « Searching for women on boards: An analysis from the supply and demand perspective », *Corporate Governance: An International Review*, vol. 24, no 3, p. 371-385.).
- ¹⁹ Terry, Alexis S. (2008). *Next generation and governance – report on findings. Board source, building effective nonprofit boards*, BoardSource, <https://core.ac.uk/download/pdf/141923023.pdf>.
- ²⁰ Twenge, Jean M. (2010). « A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes », *Journal of Business and Psychology*, vol. 25, no 2, p. 201-210.
- ²¹ Par exemple, en France, la loi Copé Zimmermann impose un quota de femmes au conseil et le non-respect de ce quota peut entraîner des sanctions telles que le non-paiement des jetons de présence aux administrateurs et la nullité des dernières nominations. Le Canada a adopté l'approche « se conformer ou s'expliquer ». Ainsi, les sociétés cotées à la Bourse de Toronto doivent indiquer si elles ont adopté une politique de recherche et de sélection de candidates aux postes d'administrateurs, si elles tiennent compte de la représentation des femmes au conseil dans la recherche de candidats au poste d'administrateurs, et le pourcentage de représentation féminine qu'elles se sont fixé pour leur conseil d'administration.

-
- ²² Les deux études suivantes comparent l'efficacité des deux approches pour les femmes au conseil : Allemand, Isabelle, Jean Bédard et Bénédicte Brullebaut (2016). « Efficacité des lois contraignantes et des lois souples pour promouvoir la diversité de genre dans les conseils d'administration: Une comparaison France Canada », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 19, no 4, p. 1-29. et Grosvold, Johanne, Stephen Brammer et Bruce Rayton (2007). « Board diversity in the United Kingdom and Norway: An exploratory analysis », *Business Ethics: A European Review*, vol. 16, no 4, p. 344-357.
- ²³ Par exemple, les conseils d'administration d'OBNL canadiens ayant de telles politiques ont une diversité plus grande en termes d'origine ethnique et minorité visible (Bradshaw, Patricia et Christopher Fredette (2013). « Determinants of the range of ethnocultural diversity on nonprofit boards: A study of large Canadian nonprofit organizations », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 42, no 6, p. 1111-1133.)
- ²⁴ Walther, Axel et Michèle Morner (2014). « Opening the black box of nomination committees: A case study of non-executive director selections in German supervisory boards », *International Journal of Business Governance and Ethics*, vol. 9, no 2, p. 136-154.
- ²⁵ Un comité de nomination incluant des femmes ou des ressortissants étrangers est associé à un plus grand niveau de diversité des sexes et nationalités au conseil d'administration (Kaczmarek, Szymon, Satomi Kimino et Annie Pye (2012). « Antecedents of board composition: The role of nomination committees », *Corporate Governance: An International Review*, vol. 20, no 5, p. 474-489.). Une étude sur la sélection des candidats de groupes minoritaires montre que lorsqu'il n'y a qu'un candidat du groupe minoritaire dans la liste restreinte de candidats, cette personne n'a pratiquement aucune chance d'être recrutée (Johnson, Stefanie K, David R Hekman et Elsa T Chan (2016). « If there's only one woman in your candidate pool, there's statistically no chance she'll be hired », *Harvard Business Review*, vol. 26, no 04.).
- ²⁶ Loi sur la gouvernance des sociétés d'État, chapitre G-1.02, a. 43.
- ²⁷ Institut de la statistique du Québec (2019). *L'économie sociale au Québec. Portrait statistique 2016*, [En ligne], Québec, Institut de la statistique du Québec, 225 p. [<http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/economie-sociale/portrait-economie-sociale-2016.pdf>].
- ²⁸ Ceci pourrait s'expliquer par le fait que les grands organismes ont un conseil de plus grande taille en moyenne, soit 9 administrateurs comparativement à 5 pour les petits. Ainsi, les grands organismes pourraient avoir plus d'opportunités de prendre en compte la diversité d'âge lors de la sélection des administrateurs.
- ²⁹ Mesurée en fonction du total des dépenses. Petit = premier tiers, Moyen = deuxième tiers et Grand = troisième tiers.
- ³⁰ Mesurée en fonction de la valeur marchande de la société (Petit = premier tiers, Moyen = deuxième tiers et Grand = troisième tiers). Les tiers sont calculés pour toutes les sociétés cotées alors que la présence d'au moins un administrateur de moins de 40 ans n'est calculée que pour les sociétés dont l'âge de ⅓ des administrateurs est disponible.
- ³¹ Les sociétés qui rémunèrent leurs administrateurs sont la Société des alcools du Québec, la Société québécoise des infrastructures, la Société des loteries du Québec, la Société des alcools du Québec, Investissement Québec, Hydro-Québec, la Société de l'assurance automobile du Québec et la Caisse de dépôt et placement du Québec.
- ³² Il est à noter toutefois que notre échantillon comptait trois grandes coopératives (CA avec jeton de présence) faisant la place à de jeunes administrateurs, dont les répondants (de la relève et d'expérience) ne semblaient pas du tout partager cette crainte.
- ³³ Notre échantillon constitue certainement un biais à cet égard, puisque les personnes interrogées sont justement des jeunes qui sont engagés dans un CA. Quant aux groupes de discussion, ils ne comportaient que peu de jeunes parents et la conciliation implication-famille n'est pas ressortie comme un obstacle important; la conciliation études-implication a toutefois été mentionnée comme une difficulté.
- ³⁴ Il est pertinent ici de mentionner que les intervenantes qui manifestaient le plus clairement cet enjeu de confiance étaient les filles les plus jeunes de l'échantillon, ce qui rejoint l'opinion des experts en gouvernance sondés.
- ³⁵ <https://www.canada.ca/fr/agence-revenu/services/organismes-bienfaisance-dons/faire-bienfaisance-rendre-rendement-a-intention-donateurs/a-propos-organismes-bienfaisance-enregistres/quelle-est-difference-entre-organisme-bienfaisance-enregistre-organisme-sans-lucratif.html#:~:text=%20Quelques%20exemples%20d%E2%80%99organismes%20de%20bienfaisance%20enregistres%20exploit%C3%A9s,religion%20%28lieux%20de%20culte%20et%20organismes...%20More%20>