



# RJCCQ

Regroupement des jeunes  
chambres de commerce du Québec

## MÉMOIRE

### Politique québécoise de la jeunesse

adressé au

Secrétariat de la Jeunesse.

## **PLAIDOYER POUR UNE MIXITÉ INTERGÉNÉRATIONNELLE**

*29 Septembre 2015*

## **Introduction :**

Depuis plus de 23 ans, le regroupement des jeunes chambres de commerce du Québec (ci-après « le Regroupement ») promeut et défend les intérêts socioéconomiques de ses membres et ce, principalement au niveau provincial. Le Regroupement a, au cours de ses années, veillé à être le porte-parole de la jeunesse entrepreneuriale, des gens d'affaires, des professionnels ainsi que des ailes-jeunesse de certaines chambres de commerce qui, réunis, représentant la relève entrepreneuriale et la relève d'affaires du Québec. Ils ont été entendus dans le cadre de la présente consultation et nous portons connaissance de leurs recommandations

Le Regroupement s'intéresse également aux questions relatives au marché du travail, que ce soit l'organisation du travail, la formation et la qualité de la main-d'œuvre, la création d'emplois, l'exode des cerveaux ou encore la responsabilité sociale de l'entreprise en matière de relations de travail et d'emploi. Pour mener à bien cette mission, le RJCCQ bénéficie d'une présence significative au sein de diverses tribunes, dont le conseil d'administration de la Fédération des Chambres de Commerce du Québec (FCCQ), le comité consultatif des jeunes du Québec, la Commission conciliation travail-famille et la commission des partenaires du marché du travail.

Au cours des dernières années, la question de l'équité intergénérationnelle est devenue un enjeu de société. En avril 2013, dans le cadre de la consultation sur la réforme des régimes de retraite, le RJCCQ s'est exprimé et a pris position en faveur de la prise en compte du principe de l'équité intergénérationnelle dans les politiques publiques. Position confortée également lors de la sortie du rapport d'Amours dans lequel le RJCCQ a souligné l'importance de la prise en compte de l'âge de départ à la retraite notamment. La question de l'équité intergénérationnelle demeure au coeur de nos préoccupations.

Le RJCCQ propose, en réponse à la demande du Secrétariat à la Jeunesse, un réel plaidoyer pour une équité et une mixité intergénérationnelle.

Le RJCCQ, compte tenu de sa mission, se prononcera sur les axes d'intervention suivant :

- **L'axe trois (III) : « *Des jeunes, prêts pour le travail, une économie prête à les accueillir* » et;**
- **L'axe quatre (IV) : « *Une citoyenne active et plurielle* »**



**RJCCQ**

Regroupement des jeunes  
chambres de commerce du Québec

# TABLE DES MATIÈRES :

---

1. **Entrepreneuriat : une culture « start-up » à l'échelle provinciale - l'urgence de pourvoir à un écosystème entrepreneurial :**
  - 1.1. Définition d'un écosystème entrepreneurial
  - 1.2. État des lieux
  - 1.3. Pistes de solutions
  
2. **Mobilité : la jeunesse québécoise à la conquête des marchés étrangers - mobilité interrégionale, pancanadienne et internationale :**
  - 2.1. L' image de marque du Québec et des Québécois
  - 2.2. Le Québec, membre de la Francophonie
  - 2.3. Vision du RJCCQ
  
3. **Gouvernance des sociétés d'état : inclusion des jeunes sur les CA des conseils d'état :**
  - 3.1. État des lieux
  - 3.2. Proposition du RJCCQ

## I. Entrepreneuriat : une culture « start-up » à l'échelle provinciale - l'urgence de pourvoir à un écosystème entrepreneurial :

Dans le cadre de l'axe III, le SAJ soumet à consultation la problématique des jeunes face au travail et dans une économie prête à les accueillir. À cet égard, celui-ci soulève 5 thèmes distincts, relatifs aux conditions de travail des jeunes et leur employabilité. De prime abord, nous tenons à préciser que notre réponse à cette question (ci-dessous) est susceptible de servir également d'élément de réponse à la question 5, à savoir : « *Quels sont les meilleurs moyens de développer l'employabilité des jeunes ?* ».

Le regroupement est d'avis que l'innovation, la création d'emplois et le développement économique passe en partie par l'entrepreneuriat et qu'en conséquence, le dynamisme économique d'une région et en l'occurrence d'une province est tributaire de ses entrepreneurs.

En consultant les membres de son réseau d'affaires et de professionnels, le Regroupement est d'avis que le gouvernement prenne à bras le corps la problématique des entrepreneurs comme réponse à la dynamique économique des jeunes. La Proposition du Regroupement consiste en la défense de l'environnement économique dans lequel ils vivent et qui constituent leur écosystème. C'est pour cette raison que le RJCCQ recommandera fortement au gouvernement de veiller à offrir les conditions nécessaires pour :

### **Recommandation Numéro 1 :**

**Favoriser un écosystème entrepreneurial qui relie à la fois les régions à la métropole ainsi que les régions entre elles.**

Comme l'énonce le document de consultation, « *le tissu industriel et commercial est formé à plus de 99% de PME, l'entrepreneuriat demeure un élément clé de la prospérité du Québec. 65% des employés du secteur privé sont embauchés par les PME* ». Pourtant, ce même texte souligne que le Québec est la province qui enregistre le plus bas taux de concrétisation effective, nonobstant une volonté avérée des jeunes gens à démarrer leur propre entreprise.

Ces informations, mises bout à bout, démontrent clairement l'orientation la plus porteuse à prendre; l'importance de développer une culture entrepreneuriale dès le jeune âge, outiller les jeunes adultes pour qu'ils puissent démarrer leur propre entreprise et enfin, développer les connexions nécessaires à un encadrement des plus jeunes par les moins jeunes dans une perspective d'entraide intergénérationnelle.

Le Regroupement préconise de mettre l'accent sur un encadrement structuré ayant pour objectif principal de développer un écosystème entrepreneurial qui relie directement, efficacement et simplement les régions à la métropole ainsi que les régions entre elles. De créer un rapprochement – *une proximité* - dans la mesure où plus de la moitié des emplois dans le secteur privé sont fournis par les PME, alors il est bien évident que des mesures soient prises pour encourager davantage cette dimension de l'économie.

## 1.1 Qu'entend-t-on par « un écosystème entrepreneurial » ?

Un écosystème fait nécessairement référence à l'origine de ce mot développé en 1835 par Arthur George Tansley, botaniste de son état, qui fait référence à une globalité ou une « unité » ( la société Québécoise, dans le cas du présent document) qui se compose d'un ensemble d'éléments hétérogènes (gens d'affaires, professions, jeunes et seniors) qui interagissent entre eux et avec leur environnement de manière harmonieuse et dans un objectif bien déterminé.

Un écosystème se comprend donc comme un ensemble d'acteurs interdépendants au sein d'une même aire géographique qui ont une influence sur la dynamique de l'ensemble des acteurs, sur le développement macroéconomique général de toute une région, voire potentiellement sur l'économie québécoise toute entière<sup>1</sup>. Un processus cyclique peut alors se mettre en place, attirant d'autres acteurs, investisseurs, capital-risque), conduisant ainsi à l'établissement de start-up encore plus performantes<sup>2</sup>.

Il est bien important d'identifier les éléments essentiels qui permettent de réussir, en amont, un écosystème entrepreneurial :

- D'un point de vue institutionnel, les leaders publics doivent encourager à la promotion de l'entrepreneuriat (notamment en dotant le gouvernement d'instituts de recherche ou d'études en relations internationales).
- Système éducatif : Cela nécessite aussi de développer dans les écoles une culture entrepreneuriale qui relativise l'échec et qui considère l'entrepreneuriat comme un modèle de vie respectable.

---

<sup>1</sup> Spilling, 1996; Iansiti and Levien, 2004; Prevezer, 2001; Shepherd, 1987; Florida and Kenney, 1988.

<sup>2</sup> Malecki, 1997.

- Un changement de paradigme dans les mentalités requiert fondamentalement la mise à disposition auprès des jeunes futurs entrepreneurs, des modèles de réussites « success stories » afin de les encourager à se lancer en affaires. Les données laissent également entrevoir que les jeunes ont besoin de personnes compétentes, expérimentées qui les épaulent tant dans le domaine des affaires que lorsqu'il s'agit de professionnels (juristes, comptables, spécialistes du marché et techniciens...)

Pour toutes ces raisons, le RJCCQ considère que pour parvenir à créer les conditions d'un véritable écosystème entrepreneurial, le gouvernement doit veiller à pourvoir la société québécoise d'un mécanisme structuré qui soit capable de rejoindre un ensemble important de jeunes entrepreneurs et gens d'affaires ainsi que de professionnels bien établis afin de faire le lit d'un tel système économique.

*« Le grand défi de l'entrepreneur n'est pas tant l'idée que sa capacité à faire connaître et adopter son produit. Pour y arriver, trois éléments sont essentiels : l'accès à l'expertise et l'expérience, du financement et des réseaux. C'est précisément ce qui est difficile à obtenir pour un entrepreneur, surtout s'il s'agit de sa première entreprise. C'est ici que l'écosystème entrepreneurial prend toute son importance.<sup>3</sup> »*

Mettant en avant son expérience, Monsieur Tanguay développe les trois éléments d'un écosystème qui fonctionne. Dans un premier temps, l'écosystème doit « *faciliter l'accès à des conseils professionnels adaptés aux besoins du nouvel entrepreneur* ». Cela signifie, comme nous l'avons souligné, que les jeunes futurs entrepreneurs aient accès, idéalement à un RÉSEAU habitué à interagir. Il faut garder à l'esprit que dans une optique d'entraide intergénérationnelle, et afin de maintenir la cohésion harmonieuse de l'écosystème, une entité capable de mettre à disposition un tel réseau et de mobiliser autant de gens d'affaires et de professionnels est tout indiqué pour jouer le rôle d'encadrement voulu.

---

<sup>3</sup> Sébastien Tanguay, « *Les conditions gagnantes d'un écosystème entrepreneurial dynamique* »

,Chronique internationale, Capital Québec, Octobre-Novembre 2012 [http://www.ccquebec.ca/imports/\\_uploaded/file/international/ci\\_octnov2012.pdf](http://www.ccquebec.ca/imports/_uploaded/file/international/ci_octnov2012.pdf)



**RJCCQ**

Regroupement des jeunes  
chambres de commerce du Québec

Par ailleurs, ces jeunes entrepreneurs doivent également faire face au problème du financement, problème accru et épineux pour la grande majorité de la jeunesse. Monsieur Tanguay souhaiterait que les gens d'affaires, financiers gestionnaires de capitaux risques ou autre organisme de financement publics et privés fassent également partie de ce réseaux d'affaire. Encore une fois, la notion de liens et d'encadrement structurée est avancée.

## 1.2 : État des lieux :

Les données les plus récentes recueillies pour l'année en cours, 2015, par la [Fondation de l'entrepreneurship](#) fait état d'un enthousiasme de la part des jeunes Québécois et Québécoises pour se lancer en affaire pour diverses raisons : le besoin de l'accomplissement personnel ainsi que la possibilité d'être son propre patron viennent en tête de liste. Selon les différentes statistiques recueillies à travers la Province, se lancer en affaire est induite ou est encouragée par trois facteurs : l'identification d'une occasion (26,2%) une augmentation des compétences (25,2%) ou bien encore, fait nouveau, la présence d'un mentor<sup>4</sup>. La présence d'un mentor est invoquée par 18,3 % des répondants.

Ce besoin est ressenti dans le Bas-Saint-Laurent (32,3 %), en Gaspésie (36,7 %), en Abitibi-Témiscamingue (31,8 %) et dans Lanaudière (28,1 %). L'accès à des réseaux d'entrepreneurs – c'est-à-dire un besoin de réseautage reconnu pour l'influence sur la croissance des entreprises dans le cadre l'identification de nouvelles occasions d'affaires – constitue une aide particulièrement demandée en Estrie, en Montérégie ou au Centre-du-Québec (plus de 20 %). Or, une large majorité d'entrepreneurs (68,9 %) espèrent faire croître leur entreprise en ayant recours à différentes formes de soutien. Avoir des contacts influents est la forme la plus souvent mentionnée (33,6 %) (Fondation de l'entrepreneurship, 2015)

---

<sup>4</sup>[http://www.entrepreneurship.qc.ca/sites/default/files/docs/IEQ2015\\_web.pdf](http://www.entrepreneurship.qc.ca/sites/default/files/docs/IEQ2015_web.pdf), 2015

L'accompagnement par des entrepreneurs d'expérience, reflétant le besoin d'être conseillé dans le processus pour améliorer les décisions d'affaires, est surtout demandé dans les métropoles mais c'est également le même constat dans Lanaudière, en Chaudière-Appalaches et en Abitibi-Témiscamingue. Il est bien connu que les entrepreneurs aiment échanger entre eux d'où l'intérêt grandissant pour les activités de réseautage proposées par les jeunes chambres de commerce ainsi que les ailes de Jeunesse.

En ce qui concerne la jeunesse, plusieurs défis font obstacle à une solide relève d'affaire. Les personnes questionnées à ce sujet ont citées comme obstacles majeurs, de manière générale, le difficile accès au financement (39%) provenant des diverses sources, à savoir public ou privé. La lourdeur des procédures liées aux programmes de financement vient ajouter de la difficulté à la démarche entrepreneuriale. Aucun support, ni véritable orientation ne vient encadrer l'aide au financement que ce soit au niveau juridique, fiscal ou administratif (Saguenay-Lac-Saint-Jean (33,8 %), dans le Bas-Saint-Laurent (32,0 %) et dans Lanaudière (29,3 %)). Enfin, les jeunes font également face aux obstacles liés à leurs parcours scolaires : ils ont peu de temps, peu de moyens et encore moins de ressources et de connaissances pour prendre le pari de rejoindre cette pépinière de start-up que le Regroupement appelle de ses vœux. Il est important d'ôter chez les jeunes « la peur » de se lancer en affaires. (Fondation de l'entrepreneurship, 2015)

### **1.3 Pistes de solutions :**

Pour répondre de manière efficiente à la demande de réseautage et d'encadrement nécessaire à l'émergence d'un réseau actif de start-up apte à susciter l'écosystème entrepreneurial sus-décrit sur l'ensemble de la province, le RJCCQ avait développé une formule sous forme de programme dont le gouvernement pourrait s'inspirer pour répondre aux difficultés auxquels fait face la Relève.

Le Projet C consistait à développer un réseau de jeunes entrepreneurs sous la forme de cellules entrepreneuriales formées d'un groupe de 8 à 10 jeunes entrepreneurs qui se rencontraient à intervalles réguliers. Le but recherché était d'agir à la manière d'un cercle de co-développement en partageant les expériences, les défis et les solutions à travers des thématiques liées à leurs besoins actuels et futurs.

Ces cellules entrepreneuriales permettaient ainsi aux participants de briser leur isolement, de développer leur réseau ainsi que de nouvelles compétences en fonction de leurs besoins et de faire avancer plus rapidement leurs projets d'affaires en bénéficiant de l'intelligence collective du groupe. Plusieurs partenaires avaient été mis à contribution dans un esprit de concertation et de soutien. Toutefois, le Regroupement avait gardé le *leadership* de l'initiative. Les retombées avaient été fécondes et fructueuses d'échanges et de soutien mutuel.

Le RJCCQ propose de continuer à favoriser les espaces de collaboration, tels que celui que le Projet C avait mis en place pour remplir le rôle de d'encadrement à deux volets : le mentorat d'affaires et le mentorat professionnel. Ces deux réseaux se complétant intrinsèquement, ils s'alimentent mutuellement. Le Regroupement est disposé à mettre à la disposition du gouvernement son réseau de jeunes gens d'affaires et de professionnels dans le cadre d'un projet qui favoriserait l'émergence de cet écosystème entrepreneurial qui, nous en sommes convaincus, répondra de manière efficiente à plusieurs volets de la nouvelle politique jeunesse.

Dans le cadre de l'axe III, le gouvernement a également évoqué l'importance de mettre à profit les ressources provenant de la diversité Québécoise. En effet, selon les données de la Fondation de l'entrepreneurship; « *les immigrants ont une propension à se lancer en affaires plus marquée par rapport à la population générale. Ceux-ci affichent des taux d'intentions entrepreneuriales plus élevés par rapport à la population dite « native ».*

Il serait donc judicieux de la part du gouvernement de saisir l'opportunité de mettre sur pied un écosystème entrepreneurial pour les insérer, notamment dans les régions reculées du Québec qui a beaucoup à gagner avec l'ascension d'un dynamisme économique.

Le Regroupement avait également compris l'intérêt de s'emparer de cet engouement des immigrants pour l'entrepreneuriat pour mettre sur pied **Facteur R**. L'objectif poursuivi par ce projet consistait en une série de 15 missions commerciales tournées vers les régions pour encourager la relève d'affaire. Il s'agissait de mettre en présence des jeunes entrepreneurs et professionnels provenant de la diversité culturelle avec des entrepreneurs de la région, permettant ainsi aux deux parties de saisir des opportunités d'affaires et de signer de nouvelles ententes, bâtissant ainsi des liens de travail et d'amitiés. En effet, les PME de la région avaient besoin de développer de nouveaux marchés quant aux jeunes gens d'affaires, ils y voyaient la possibilité de s'inspirer de nouvelles idées. Bien entendu, le succès d'une telle démarche consiste en l'existence préétablie d'un réseau bien articulé de jeunes gens d'affaires et de professionnels tant dans les métropoles que dans les régions, ainsi que d'une volonté démontrée et prouvée à travailler dans un intérêt entrepreneurial.

Ainsi, le RJCCQ réitère sa recommandation auprès du gouvernement du Québec. Nous recommandons que le Secrétariat à la Jeunesse en collaboration avec le Ministère de l'économie, de l'innovation et des exportations, ainsi qu'avec le Ministère de l'immigration de la diversité et de l'inclusion, et enfin avec le Ministère du travail, emploi et solidarité social à oeuvrer à la mise sur pied d'infrastructures et de projets qui relanceraient l'écosystème entrepreneurial à l'échelle de la province. Nous croyons que des projets qui s'appuieraient sur un réseau bien établi de gens d'affaires et de professionnels seraient le moyen le plus efficace et transparent d'y parvenir.

## II. Mobilité : la jeunesse québécoise à la conquête des marchés étrangers - mobilité interrégionale, pancanadienne et internationale :

Dans la continuité de notre première recommandation, et outre le nécessaire rayonnement régional, le gouvernement doit donner les moyens nécessaires à sa jeunesse pour rayonner à l'international en valorisant sur les succès déjà en place.

Plusieurs dizaines de milliers de Québécois et Québécoises vivent en dehors du Québec. Toutefois, leurs profils, parcours et leurs accomplissements nous sont généralement inconnus. Beaucoup de nos jeunes établis à l'étranger, qui connaissent le succès et qui poursuivent une carrière brillante et inspirante, mériteraient d'être d'une part valorisés et d'autre part sollicités pour faire rayonner l'expertise québécoise partout dans le monde et inspirer les jeunes gens d'affaires, professionnels et entrepreneurs d'ici en montrant non seulement que le succès est possible à l'étranger, mais que l'ambition et le savoir-faire québécois est bel et bien un atout qui leur permet de viser haut, de viser loin et de faire partie d'un regroupement d'histoires à succès.

Au-delà du mentorat, les jeunes gens d'affaires du Québec gagnent à avoir un *entourage*; de pouvoir interagir avec d'autres qui ont récemment navigué avec succès les défis qui les attendent; des gens qui leur ressemblent.

## Recommandation Numéro 2 :

**Faire rayonner la jeunesse québécoise présentement à la conquête des marchés étrangers pour inspirer la prochaine génération à penser et agir de manière entrepreneuriale.**

### 2.1 : L'image de marque du Québec et des Québécois :

Dans une série d'articles signés par [Simon Anholt](#)<sup>5</sup>, conseiller politique et fondateur du « [Good Country Index](#) <sup>6</sup> », celui-ci y fait part de ses constatations et délivre ses recommandations pour alimenter [l'image de marque d'un pays](#)<sup>7</sup>. Il propose que les états ne soient pas les uniques responsables de l'image projetée d'un pays; que ses ressortissants jouent également un rôle important. Voici les principaux éléments d'analyse dont il faut tenir compte dans une théorie que nous baptiserons la « politique des vases communicants ».

Selon M. Anholt, les discussions autour de l'identité d'une nation (à l'échelle internationale) s'enlisent dans des débats sans fin sur son contenu, laissant le plus souvent les interlocuteurs dubitatifs sur le bien-fondé de leur discours. Toutefois, il a constaté que lorsque ce discours est tourné vers l'avenir, dans l'optique d'une stratégie qui redéfinirait l'image projetée, alors les esprits étaient plus ouverts et coopératifs à un dialogue (Anholt, 2010).

---

<sup>5</sup> [https://en.wikipedia.org/wiki/Simon\\_Anholt](https://en.wikipedia.org/wiki/Simon_Anholt)

<sup>6</sup> [http://www.goodcountry.org/index\\_intro](http://www.goodcountry.org/index_intro)

<sup>7</sup> [https://fr.wikipedia.org/wiki/Image\\_de\\_marque\\_nationale](https://fr.wikipedia.org/wiki/Image_de_marque_nationale)



**RJCCQ**

Regroupement des jeunes  
chambres de commerce du Québec

L'une des meilleures stratégies qu'un gouvernement serait en mesure de mettre sur pied est de collaborer avec la société civile et les gens d'affaires :

*« Governments can do three important things with their national reputation:*

*i) (...) Understand and monitor their international image (...) where it matters most (...).*

*ii) If they collaborate imaginatively, effectively and openly with business and civil society, they can agree on a national strategy and narrative – where the country is going and how it is going to get there- which honestly reflects the skills, genius and will of the people.*

*iii) they can assure that their country maintains a stream of innovative and eye-catching products, services, policies and initiatives in every sector which will keep it in the forefront of the world's attention and admiration, and demonstrate the truth of that narrative and prove the country's right to the reputation its people and government*

*desire to acquire » (Anholt, 2009).*

Quels seraient les meilleurs moyens pour parvenir à rehausser l'image de marque du Québec? Là encore, M. Anholt suggère que l'exportation de nos produits et services est un atout à saisir, que ceux-ci constitueraient de bons ambassadeurs de l'image de marque d'un pays. Il conseille également de mettre à profit les profils des leaders, des célébrités et surtout de la spécificité de la population de manière générale. Le but recherché derrière cette stratégie est qu'une telle démarche sera positive sur les exportations et les importations dans des secteurs transnationaux (culture, tourisme, produits et services équitables ...).

Simon Anholt identifie toutefois une problématique : le dialogue étant le meilleur moyen de créer les conditions d'une bonne interaction, les gouvernements ne disposent pas de forum propices aux échanges, à la mise sur pied d'une stratégie nationale et surtout de prise en charge de la relève. Il faut penser également, dans le cadre de notre politique jeunesse, à développer un moyen pour encadrer les jeunes entrepreneurs ayant à cœur d'agir à l'international. Ils seront inévitablement des ambassadeurs de l'identité québécoise à l'étranger.

Ainsi, il faut bien convenir que si les québécois peuvent bénéficier de l'excellente image de marque du Québec à l'international pour conduire leurs affaires, ceux-ci peuvent également être mis à contribution pour faire rayonner davantage l'expertise et le savoir-faire québécois à travers le monde. Il faut en outre que les plus expérimentés aident les plus jeunes à marcher sur leurs voies, notamment en les mettant en contact grâce à un projet qui reliaient les québécois d'ici et d'ailleurs.

Attention; il n'est pas ici question de mentorat. Bien que le mentorat soit d'une valeur immense, la nature de cette relation est ancrée dans l'apprentissage et le transfert de connaissances alors que dans le cas présent, il est plutôt question d'**entourage**. Une communauté où les interactions sont d'égal-à-égal, où les québécois qui vivent ou ont récemment vécu les défis et le succès à l'étranger peuvent partager leur histoire, leurs astuces – même leurs contacts – avec ceux qui entreprennent ou aspirent à entreprendre une démarche similaire dans un futur rapproché.

## **2.1 : Le Québec, membre de la Francophonie**

Le Québec a cet atout non négligeable d'être membre à part entière de l'Organisation Internationale de la Francophonie, dont il soutient le fonctionnement et la réalisation de différents programmes et dont le financement couvre des millions de dollars. Or, on est en mesure de penser que si le Québec concourt activement à la construction d'une Francophonie, facteur de dialogue et d'échange, les québécois et québécoises devraient se saisir de cette opportunité pour aller à l'assaut de nouveaux marchés vers lesquels ils exporteraient leur savoir faire et leur expertise québécoise.

La Francophonie en chiffres :

- 80 états et gouvernements
- Langue française : 125 Millions d'apprenants, 5<sup>ème</sup> langue la plus parlée dans le monde, 3<sup>ème</sup> langue d'affaires dans le monde, 4<sup>ème</sup> langue d'internet, 2<sup>ème</sup> langue des organisations internationales, 76 millions d'élèves et étudiants,
- OIF : plus du tiers des états membres de l'ONU;
- 60% des francophones ont moins de 30 ans;
- 20% des échanges commerciaux mondiaux proviennent des pays membres de l'OIF.
- 1 milliard d'habitants<sup>8</sup>.

Les chiffres que nous venons de présenter sont le gage d'un espace économique qui renferme tous les ingrédients d'échanges fructueux et productifs – d'un grand potentiel de prospérité économique. Dans une étude sur le marché commercial de la francophonie, Mme. Valérie Gas reconnaît que le poids économique des différents membres de la Francophonie est déséquilibré. Selon elle, c'est la raison du peu d'engouement pour le développement dans les milieux d'affaires. Elle considère que :

---

<sup>8</sup> <http://www.francophonie.org/Espace-francophone-20-du-commerce.html>, idem

*« Mobiliser les acteurs privés, ceux qui font marcher l'économie et le commerce, est une priorité. Or, peu sont encore convaincus que l'espace francophone leur offre des possibilités intéressantes de développement et de travail <sup>9</sup> ». Elle souligne à juste titre que « l'environnement culturel et linguistique peut jouer un rôle non négligeable. Dans les pays membres de la Francophonie, des affinités existent : langue, culture, histoire, valeurs. Elles sont favorables à l'amélioration du partenariat économique .... Elle s'appuie sur des réseaux souvent implantés de longue date et formés par les alliances françaises, les centres culturels. Cet environnement, même s'il n'est pas en soi suffisant, est incontestablement favorable à un évolution vers le partenariat économique »<sup>10</sup>.*

Cet avis fait également écho à la résolution prise par les états de la Francophonie lors du Sommet de Dakar, réunis pour élaborer le cadre stratégique de leur action commune.

*La Francophonie considère primordiale la place des femmes et des jeunes dans les évolutions de la société ; ... dans les champs de préoccupation privilégié que sont l'économie de la culture, l'économie du savoir, l'économie numérique, l'économie sociale et l'économie verte. Elle vise l'exploitation de toutes les potentialités de l'intelligence francophone et le soutien à la mise en réseaux des acteurs, organisations et communautés de pratique ainsi que la diffusion d'innovations clés pour être à la pointe des transformations économiques, sociales et culturelles, numériques, scientifiques et techniques en vue de l'amélioration des conditions de vie et du développement durable. <sup>11</sup>»*

Le cadre de l'action stratégique de la francophonie pour 2015-2022 se prête de manière favorable à l'idée que nous développons et qui fait l'objet de notre deuxième recommandation. Les jeunes québécois et québécoises bénéficient d'un cadre d'action qui leur permet de développer leurs réseaux dans de multiples domaines, lesquels sont exhaustivement énumérés dans la citation ci-dessus..

---

<sup>9</sup> <http://www.regionamerique-apf.org/bulletin/Vol6no1/art37.pdf> p. 2

<sup>10</sup> Idem, p.3

<sup>11</sup> *Cadre stratégique de la Francophonie 2015-2022, Sommet de Dakar 29-30 NOVEMBRE 2014.*  
<http://www.international.gc.ca/franco/assets/pdfs/Cadre-strategique-Franco.pdf>



**RJCCQ**

Regroupement des jeunes  
chambres de commerce du Québec

## **2.2 : Vision et proposition du RJCCQ:**

Le RJCCQ a toujours eu à cœur la mobilité internationale des jeunes gens d'affaires et professionnels Québécois. Il sera difficile de croître nos exportations sans développer une diplomatie québécoise d'affaires afin de connecter les québécois qui ont connu le succès à l'international – *la diaspora du « Québec-inc. »* - aux jeunes gens d'affaires d'ici qui visent la conquête des marchés extérieurs, notamment de la zone commerciale francophone. Nous faisons nôtres les avis sus-décrits pour appeler à l'émergence d'un cercle de jeunes « ambassadeurs », agissant dans le cadre d'une diplomatie citoyenne transnationale, qui aura pour mission de faire le lien et surtout de jeter les ponts pour des échanges commerciaux avec les pays de la Francophonie.

A cet égard, le RJCCQ appelle le Secrétariat de la Jeunesse en collaboration avec le Ministère des Relations internationales et de la Francophonie (avec ses 24 représentations à l'étranger) à :

- d'une part, valoriser ceux et celles qui, de par leurs parcours et expertise, sont les plus aptes à devenir les ambassadeurs de la relève commerciale internationale Québécoise, faisant ainsi rayonner, partout dans le monde, les pratiques québécoises, et
- d'autre part, à doter ceux-ci d'un réseau d'affaires bien implanté pour assurer une synergie en coordonnant l'interaction entre les compétences à l'intérieur comme à l'extérieur du Québec.

### III. Inclusion des jeunes sur les conseils d'administration des sociétés d'état;

Enfin, et dans le cadre du 4<sup>e</sup> axe de la consultation, le SAJ a fait appel à des recommandations entourant la vie citoyenne et active des jeunes. Nous avons souhaité soulever le problème de la représentation des jeunes dans les instances décisionnels. Nous insistons sur un point fondamental qu'est l'effet d'incitation que le gouvernement peut avoir sur les autres entités et acteurs de la société économique, notamment en ce qui concerne la place de la relève sur les CA.

#### **Recommandation No. 3**

**Il est nécessaire d'inclure des jeunes de moins de 40 ans sur les conseils d'administration des sociétés d'état.**

**3.1 : État des lieux :** La place des jeunes dans les instances de gouvernance est, dans un contexte de mondialisation et de promotion de l'équité intergénérationnelle, une étape importante d'inclusion de la jeunesse dans le débat public. En matière de principes de gouvernance, un texte a été adopté par les membres de l'OCDE pour donner des directives à cet effet : « *Les principes de gouvernement de l'entreprise* » est un texte adopté en 1999 mis à jour en 2004. Il décrit le rôle et la responsabilité du conseil d'administration<sup>12</sup> (CA).

---

<sup>12</sup> *Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE*, Publication 2004, Chapitre VI, p. 24 et s.  
<http://www.oecd.org/fr/daf/ae/principesdegouvernemententreprise/31652074.PDF>



**RJCCQ**

Regroupement des jeunes  
chambres de commerce du Québec

Ces directives énoncent notamment que les membres du CA ont pour tâche de « *revoir et guider la stratégie de l'entreprise, ses principaux plans d'action, sa politique de risque, ses budgets annuels et programmes d'activités définir ses objectifs de résultats, assurer la surveillance de la mise en œuvre de ces objectifs et des résultats de l'entreprise et contrôler les principales dépenses d'équipement, acquisitions et cessions d'actifs* <sup>13</sup>»; Le RJCCQ est d'avis que dans les CA soient intégrés des jeunes âgés de 18 à 40 ans afin d'enrichir l'organisation de leurs expertises et expériences, ainsi que de leur perception de la situation dont il sera question; d'apporter une perspective nouvelle et actuelle à la prise de décision.

Dans une étude menée dans le cadre de l'analyse des CA des sociétés d'état<sup>14</sup>, l'ENAP a identifié les règles de fonctionnement du Conseil d'Administration. Il a été considéré qu'en matière de profil de compétence et d'expérience d'un membre du CA, « *Chaque conseil définit le profil de compétence et d'expérience recherché chez un membre en fonction notamment des rôles et des responsabilités à remplir, de la nature de l'organisation, du type de risques potentiels pouvant affecter l'organisation et des exigences particulières liées à des besoins de nature conjoncturelle, s'il y a lieu.*<sup>15</sup> »

Le vieillissement de la population amène son lot préoccupations au sein de la communauté d'affaires au Québec; alors que d'ici 10 ans, plus de quarante pour cent (40 %) des dirigeants d'entreprise pourraient prendre leur retraite<sup>1</sup>, la relève se fait rare. Les sociétés d'État n'échappent pas au courant actuel et tardent à faire peau neuve. Le Regroupement des jeunes chambres de commerce du Québec (RJCCQ) s'est penché sur la question et a dressé le portrait d'une situation inquiétante.

---

<sup>13</sup> Idem, IV.D.1, p. 24

<sup>14</sup> [https://www.cas.ulaval.ca/files/content/sites/cas/files/documents/Centre\\_documentation/Guides\\_ouils/ENAP\\_DevoirsCA.pdf](https://www.cas.ulaval.ca/files/content/sites/cas/files/documents/Centre_documentation/Guides_ouils/ENAP_DevoirsCA.pdf)

Idem, p. 23

<sup>1</sup> <http://www2.gouv.qc.ca/entreprises/portail/quebec/bulletin?lang=fr&x=bulletin&b=426380450&t=n&c=1871405103>

<sup>2</sup> [http://cerberus.enap.ca/Observatoire/docs/Etat\\_quebecois/a-societes-etat-qc.pdf](http://cerberus.enap.ca/Observatoire/docs/Etat_quebecois/a-societes-etat-qc.pdf)

<sup>3</sup> Loi sur la gouvernance des sociétés d'État, L.R.Q. c. G-1.02 (mise à jour en date du 1<sup>e</sup> juin 2015)

<sup>4</sup> La Caisse de de dépôt et placement du Québec et Hydro-Québec, n'étant pas visées par la LGSE, ont été ajoutés à l'Échantillon étant donné leur notoriété au sein de la province

Pour les fins du présent document, « sociétés d'État » s'entend de :

*[...] entité appartenant majoritairement à l'État et qui fournit un service commercial (biens ou services) jugé d'intérêt général. À la différence des sociétés administratives qui exercent des fonctions de gestion de nature économique sans pour autant poursuivre des objectifs de rentabilité et d'autofinancement, les sociétés d'État ont un mode de gestion basé sur la poursuite d'un objectif général de profitabilité. Ce sont des structures publiques dont les modalités d'organisation et de fonctionnement sont régies par une loi constitutive spécifique.<sup>2</sup>*

Le présent document énonce la stratégie du RJCCQ pour promouvoir et favoriser la nomination des jeunes de quarante (40) ans et moins au sein des conseils d'administration des sociétés d'État du Québec. Le choix des sociétés d'État faisant partie de l'échantillon visé par la présente étude est constitué comme suit (l'« Échantillon ») :

- i) L'ensemble des organismes et sociétés énumérés à l'Annexe I de la Loi sur la gouvernance des sociétés d'États (la «LGSE»); et
- ii. La Caisse de dépôt et placement du Québec et Hydro-Québec<sup>4</sup>.

L'âge des personnes siégeant aux conseils d'administration des sociétés d'État de l'échantillon est une estimation basée sur les informations fournies par la section relative aux nominations du site Internet officiel du cabinet du premier ministre du Québec<sup>16</sup> en date du 31 décembre 2014<sup>17</sup>.

Sur la base de l'échantillon, nous constatons ce qui suit (voir tableau ci-dessous) :

- Les conseils d'administration des sociétés d'État comptent à peine cinq pour cent (5 %) d'administrateurs âgés de quarante (40) et moins<sup>18</sup>;
- A contrario, quatre-vingt-quinze pour cent (95 %) des sièges des conseils d'administration des sociétés d'État sont occupés par des administrateurs de plus de quarante (40) ans;
- La moyenne d'âge de l'ensemble des administrateurs siégeant sur les conseils d'administration des sociétés d'État est de 55.9 ans et la médiane d'âge, de 56.8 ans; et

---

<sup>16</sup> [www.premier-ministre.gouv.qc.ca](http://www.premier-ministre.gouv.qc.ca)

<sup>17</sup> La Société du Plan Nord ayant été créée en 2015, les informations relatives à l'âge de ses administrateurs sont en date du 1<sup>e</sup> Juin 2015.

<sup>18</sup> En date du 5 juin 2015

- Quarante-six pour cent (46 %) des sociétés d'État n'ont, au sein de leur conseil d'administration, aucun représentant de quarante (40) ans et moins<sup>19</sup>,
- Or, selon les estimations de Statistique Canada, en juillet 2014, les Québécois étant âgés de vingt-cinq (25) à trente-neuf (39) ans représentaient à eux seuls près de vingt pour cent (20 %) de la population totale québécoise<sup>20</sup>.

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

---

<sup>19</sup> 12 organisations sur 24

<sup>20</sup> Institut de la statistique du Québec (2014), « *Population et structure par âge et sexe : Estimation de la population du Québec par âge et sexe, au 1<sup>er</sup> juillet, 2001 à 2014* » (<http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/population-demographie/structure/index.html>)



**RJCCQ**

Regroupement des jeunes  
chambres de commerce du Québec

Exemple de sous-représentation :

Conseil d'Administration	Nombre de sièges disponibles	Faits saillants
Caisse de dépôt et de placement du Québec	12 sièges	Aucun administrateur de 40 ans et moins <ul style="list-style-type: none"><li>• L'âge du plus jeune administrateur est de 53 ans</li><li>• Moyenne d'âge de 61,6 ans</li><li>• 50% des administrateurs sont âgés de plus de 62 ans.</li></ul>
Société de l'assurance automobile du Québec	14 sièges	Aucun administrateur de 40 ans et moins <ul style="list-style-type: none"><li>• L'âge du plus jeune administrateur est de 49 ans</li></ul>
Société du Palais des Congrès de Montréal	7 sièges	La moitié des administrateurs sont âgés de 63 ans ou plus
Régie de l'assurance maladie du Québec.	15 sièges	Plus de la moitié des administrateurs sont âgés de 60 ans ou plus.



**RJCCQ**

Regroupement des jeunes  
chambres de commerce du Québec

Le processus actuel de recrutement et de nomination des administrateurs sur les conseils d'administration des sociétés d'État est très peu documenté. En effet, la LGSE impose des critères de transparence obligatoires dans le processus de nomination pour les sociétés visées par cette loi mais ne codifie pas les règles entourant le processus de dépôt ou de recrutement des candidatures.<sup>21</sup>

### 3.2 : Proposition du RJCCQ :

Afin de remédier à la situation actuelle, le RJCCQ propose un encadrement législatif du processus de recrutement et de nomination des administrateurs de sociétés d'État. Cette formule inclurait des modifications aux règles relatives au recrutement et à la nomination des membres des conseils d'administration des sociétés d'État contenues à la LGSE, à la Loi sur Hydro-Québec<sup>22</sup> ainsi qu'à la Loi sur la Caisse de dépôt et placement du Québec<sup>23</sup> (collectivement, les « Lois ») afin d'y prévoir des règles promouvant et favorisant le recrutement, la sélection et la nomination d'administrateurs de quarante (40) ans ou moins

- Processus de recrutement ;

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

---

<sup>21</sup> Une étude de l'OCDE qui date de 2006 s'est penchée sur les différentes formes de nominations des conseils d'administration de l'entreprise publique au sein des pays membres. Au Canada, en France au Danemark et en Finlande, le conseil des ministres et le président interviennent dans le processus de nomination. À l'opposé, la Norvège et l'Allemagne excluent la présence des parlementaires de ce processus et ont instauré des comités spéciaux qui veillent à prévenir les nominations politiques.

La Finlande, la Suède et la Pologne ont implanté une base de données répertorient les candidats qualifiés. De plus, l'utilisation de cette base de données est complétée par l'utilisation de firmes spécialisées en ressources humaines chargées du recrutement externe. En Pologne, des examens doivent être complétés pour faire partie de cette base de données

<sup>22</sup> Loi sur Hydro-Québec, L.R.Q c.H-5

<sup>23</sup> Loi sur la Caisse de dépôt et placemnet du Québec, L.R.Q

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

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

#### Processus de nomination

Contrairement au projet de loi S-217<sup>24</sup>, le RJCCQ est d'avis qu'il pourrait être prématuré de prévoir une mesure aussi coercitive que l'imposition de quotas. Le Regroupement considère qu'à force égale, il faudrait favoriser la présence d'un jeune de moins de 40 ans et profiter de la plus value et du souffle qu'il peut apporter aux décisions. Le RJCCQ propose des modifications aux Lois soumettant les sociétés d'État à une obligation à caractère général de composer leur conseil d'administration selon les modalités suivantes. Chaque conseil d'administration de sociétés d'État devra minimalement comporter le plus élevé de :

- a) Un administrateur de quarante (40) ans ou moins; ou
- b) Un nombre d'administrateurs de quarante (40) ans ou moins représentant 20% du nombre total de sièges sur les conseils d'administration

---

<sup>24</sup> Il s'agit du projet de loi relatif à la représentation équilibrée des femmes et des hommes sur les conseils d'administration de certaines personnes morales, institutions financières et sociétés d'État mères. Ce projet de loi a été déposé devant le Sénat du Canada en date du 26 Mars 2014 pour une première lecture. Une deuxième lecture a été complétée en date du 19 juin 2014.

Par conséquent, les sociétés d'État devraient être en mesure de démontrer, lorsqu'elles procèdent à la nomination de nouveaux administrateurs, qu'elles ont mis en oeuvre des efforts raisonnables pour atteindre cet objectif. Cette obligation pourrait se traduire par l'intégration aux Lois, de règles relatives à la composition et à la nomination des membres des conseils d'administration des sociétés d'État. Ces règles traiteraient d'un principe d'accès de la relève associé à un processus approprié de sélection et de nomination des candidats basé sur la compétence, la qualité/talent, l'aptitude et la connaissance ainsi que sur l'indépendance (lorsqu'applicable).

Les efforts de conformité des sociétés d'État pourraient se traduire par l'analyse obligatoire, dans le processus de nomination d'un administrateur, d'une série de critères dont voici quelques exemples :

- a) **Identification des compétences recherchées** : Identifier les compétences manquantes au sein du conseil d'administration de la société d'État afin de définir les compétences recherchées chez les candidats de quarante (40) ans et moins;
- b) **Identification des candidats** : Identifier les candidats âgés de quarante (40) ans et moins possédant les compétences recherchées au sein du conseil d'administration de la société d'État;
- c) **Évaluation des candidats identifiés** : Évaluer les candidats âgés de quarante (40) ans et moins possédant les compétences recherchées au sein du conseil d'administration de la société d'État sur la base de leur expertise, formation ou expérience, leur qualité/talent ainsi que leur aptitude et connaissance;
- d) **Indépendance des candidats identifiés (si applicable)** : Vérifier et s'assurer que les candidats identifiés rencontrent la ou les exigence(s) d'indépendance prévue aux Lois (le cas échéant); et
- e) **Sélection et nomination du candidat** : Choisir parmi les candidats identifiés le ou les candidats sélectionnés (selon le cas) et procéder à sa/leur nomination (sujet au consentement du/des candidats sélectionnés).



**RJCCQ**

Regroupement des jeunes  
chambres de commerce du Québec

L'adoption de mesures plus flexibles que les quotas aurait pour avantage de permettre à la société d'État n'ayant pas réussi, au terme de cette analyse, à trouver un ou des candidat(s) convenable(s), de nommer tout candidat âgé de plus de quarante (40) ans à titre d'administrateur au sein de son conseil d'administration.

Évidemment, afin d'en assurer l'application, le processus de sélection et de nomination du candidat devra être documenté et affiché sur le site Internet officiel du premier ministre par la société d'État qui devra, sur demande d'une autorité compétente veillant à l'application de chacune des Lois, être en mesure de démontrer qu'elle a mis en oeuvre, au moment de procéder à la nomination d'un ou de plusieurs nouveaux administrateurs, les efforts raisonnables pour favoriser la nomination du nombre d'administrateurs requis âgé de quarante (40) ans ou moins.

## **2 ; Propositions du RJCCQ**

Dans le cadre des services qu'il offre à ses membres formés de gens d'affaires, de professionnels et d'ailes de Jeunesse, le RJCCQ a développé une formation habilitant les jeunes de moins de 40 ans à siéger sur les Conseils d'administration. En effet, il existe plusieurs cursus académiques formateurs au sein de formations académiques (*Collège des administrateurs de sociétés, Institut des Administrateurs du Québec, Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques, etc...*) mais peu sont spécifiques pour répondre à la spécificité de la question de la relève. C'est pour répondre à cette demande que le RJCCQ a créée en 2013 le projet Administrateurs de la relève (ADR) qui a pour but de former les jeunes administrateurs et notamment ceux capables de siéger sur des CA de Sociétés d'états

Le projet « Administrateurs de la Relève » vise à sensibiliser, former et mettre en relation les jeunes professionnels, cadres, travailleurs, entrepreneurs (dont plusieurs issus de diversité) pour accroître leur connaissance et leurs compétences en matière de gouvernance. Il s'agit d'un programme mis sur pied en collaboration avec l'Autorité des Marchés financiers et en partenariat avec d'autres organismes telles que le Collège des Administrateurs de Sociétés, Raymond Chabot Grant Thornton et le Journal les Affaires. Au cœur du Projet se trouve la volonté de former en matière de responsabilité juridique, les aspects financiers, la planification stratégique et la gestion de risques. Les étudiants ayant réussi l'examen final reçoivent une attestation de la valeur de 1,5 unités d'éducation décernée par la Direction Générale de la formation continue de l'université Laval avec l'approbation du Collège des administrateurs de sociétés.

Un tel programme soutenu par un financement adéquat pourrait permettre de former davantage de jeunes administrateurs de la relève. Le RJCCQ envisage également la possibilité d'offrir des cours spécifiques à ceux des jeunes gens d'affaires et professionnels qui souhaiteraient se doter de compétences plus spécifiques pour siéger sur les CA (Audit, Ressources Humaines...) et pourrait même permettre une spécialisation de plus en plus poussée des contenus. Le RJCCQ appelle le Secrétariat à la Jeunesse avec le Ministère du Conseil Exécutif à tenir compte de notre présente recommandation.

### **Récapitulatifs des recommandations :**

- Recommandation Numéro 1 : Favoriser un écosystème entrepreneurial qui relie à la fois les régions à la métropole ainsi que les régions entre elles.
- Recommandation Numéro 2 : Faire rayonner la jeunesse québécoise présentement à la conquête des marchés étrangers pour inspirer la prochaine génération à penser et agir de manière entrepreneuriale
- Recommandation Numéro 3 : Il est nécessaire d'inclure des jeunes de moins de 40 ans sur les conseils d'administration des sociétés d'état.



**RJCCQ**

Regroupement des jeunes  
chambres de commerce du Québec

## **BIBLIOGRAPHIE :**

- Écosystème entrepreneurial ; Enjeu(x) pour l'entrepreneur, 8<sup>e</sup> congrès de l'académie de l'entrepreneuriat à la HEG de Fribourg, du 22 au 25 Octobre 2013.
- Anholt Simon, « Branding places and nations », in Brands and branding (edited by) Rita Clifton and John Simmons. New York : Bloomberg Press, London : the economist in association with profile books, 2009, p. 206-216.
- Anholt Simon, « Places : identity, Image and reputation ». New York, Palgrave Mac Millan. 2010. 160p. Chapitre 3- National Identity : cause or effect?, p » 31-37.
- Cohen B. 2006. Sustainable valley entrepreneurial ecosystems. Business Strategy and the Environment 15: 1-69 (January/February), 1-14. Florida R., & Kenney M. (1988). Venture capital and high-technology entrepreneurship. Journal of Business Venturing 3(4): 301-319.
- Iansiti M., & Levien R. (2004). Strategy as ecology. Harvard Business Review, 82 (3), 68-79.
- Isenberg, D. (2009). How to start an entrepreneurial revolution. Harvard Business Review 88(6),40-50
- Isenberg, D. (2011). The Entrepreneurship Ecosystem Strategy as a New Paradigm for Economic Policy: Principles for Cultivating Entrepreneurship. Retrieved June 12, 2011, from <http://entrepreneurial-revolution.com/wp-content/uploads/2011/06/Theentrepreneurshipecosystemstrategy-for-economic-growth-policy.pdf>
- Malecki EJ. 1997. Entrepreneurs, networks, and economic development. Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence, and Growth 3: 57-118.



**RJCCQ**

Regroupement des jeunes  
chambres de commerce du Québec

- *Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE*, Publication 2004, Chapitre VI, p. 24 et <http://www.oecd.org/fr/daf/ae/principesdegouvernementdentreprise/31652074.PDF> S.
- L'état québécois en perspective « l'effectif des sociétés d'états », l'observatoire de l'administration publique, ENAP, Automne 2012.
- « Les devoirs et responsabilités d'un Conseil d'administration. Pour une meilleure gouvernance des sociétés d'États », guide de référence, 2007, 59p.
- Loi sur la gouvernance des sociétés d'État , L.R.Q. c. G-1.02 (mise à jour en date du 1e juin 2015)



**RJCCQ**

Regroupement des jeunes  
chambres de commerce du Québec

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

555 Boulevard René-Lévesque O,  
Montréal, QC  
(514) 933-7595



**RJCCQ**

Regroupement des jeunes  
chambres de commerce du Québec