

PHILANTHROPIE: LE SECTEUR
S'ADAPTE AUX TURBULENCES

LOGISTIQUE: BÂTIR SA RÉSILIENCE
FACE À L'INCERTITUDE

BERKSHIRE HATHAWAY:
L'HÉRITAGE DE WARREN BUFFETT

les affaires



BIENVENUE À L'ÈRE DE LA PERFORMANCE AMPLIFIÉE

Grâce à l'IA, vos employés travaillent avec un assistant virtuel surpuissant dans l'ombre.
Comment adapter vos évaluations en conséquence ?

19 NOV. 2025 **IA au service des entreprises**
Comment choisir les bons projets d'IA

20 NOV. 2025 **Gestion de la performance**
Soutenez et élevez le potentiel de vos talents

10 DÉC. 2025 **Contrats publics**
Remporter des contrats et les réussir en partageant leurs risques

Billet

Réinventer la performance



Marine Thomas

Rédactrice en chef

« C

achez cette IA que je ne saurais voir. » Deux ans après son entrée fracassante dans nos milieux de travail, l'intelligence artificielle (IA) reste souvent un secret bien gardé. Beaucoup d'employés s'en servent discrètement, comme un assistant de l'ombre qu'ils préfèrent taire, de peur d'être jugés ou, pire, de voir leur charge de travail augmenter. Ce paradoxe crée une étrange zone grise: la productivité réelle s'accroît, mais les organisations n'en profitent pas pleinement, faute d'en avoir conscience.

Ce potentiel a été mesuré et confirmé: bien utilisée, l'IA permet de faire des gains de productivité de 5 % à 20 % (OCDE) et d'exécuter des tâches 40 % plus vite et avec

une qualité supérieure de 18 % (MIT).

Comment, dès lors, évaluer cette performance « amplifiée » ? Les gestionnaires devront pourtant, tôt ou tard, aborder ces questions: que devient un poste quand une partie du travail est déléguée à une machine ? Faut-il revoir les objectifs, les descriptions de tâches, le poste lui-même ? Les entretiens de fin d'année pourraient (enfin) inclure des discussions franches sur la manière dont chacun s'en sert et sur les gains réels actuels.

Un autre aspect essentiel de la conversation devrait porter sur les besoins de formation. La nécessité d'accompagner les employés qui se sentent dépassés par cette nouvelle technologie est particulièrement importante. L'IA ne fait pas que bouleverser le monde du travail, elle le polarise. Dans certaines entreprises, la fracture se fait déjà sentir. D'un côté, les « superemployés » épaulés par la technologie, et de l'autre, des employés à la traîne et souvent submergés, terrifiés d'être remplacés par la machine. Loin d'être une dystopie, cette possibilité s'incarne déjà dans les postes de premier échelon qui commencent à disparaître. Une situation inquiétante qui finira par poser un problème socioéconomique important: si les jeunes travailleurs ne trouvent plus leur place dans ce nouvel écosystème,

comment pourvoira-t-on les postes seniors de demain ?

C'est pourquoi, à l'avenir, les entreprises championnes sauront créer des environnements où l'humain et la machine cohabiteront sans se nuire. L'IA ne remplace pas l'humain, elle le force à redéfinir sa valeur ajoutée. Ce qui veut dire repenser la notion même de performance. Pendant trop longtemps, elle a été synonyme de rendement immédiat: produire plus, plus vite, à moindre coût. Cette logique ne tient plus. Dans un monde où la technologie évolue à une vitesse que les organisations peinent à suivre, la véritable valeur réside davantage dans la capacité d'adaptation, l'intelligence émotionnelle et l'esprit critique. Dans ce contexte, il faudra accepter de revoir la conception des postes et libérer du temps pour la réflexion, la collaboration et l'innovation.

L'IA peut nous aider à aller plus vite, mais elle nous oblige surtout à penser plus loin: à redéfinir ce qu'on attend du travail, de l'humain et de l'organisation. Elle nous force à faire un choix: continuer à courir après des indicateurs de performance toujours plus précis ou profiter de cette révolution pour réinventer notre rapport au travail.

Et si la vraie performance, au fond, n'était plus de faire mieux que la machine, mais de rester profondément humain ?

n° 12

NOVEMBRE 2025

Sommaire

Décrypter

Le tête-à-tête

Véronique Lauzière: continuer la croissance au Québec demeure très important

04

Droit au but

par Jean-Paul Gagné

Carney fait l'équilibriste face à Trump

05

À la une

Réévaluez la performance de vos employés à l'ère de l'IA

06

Dossier – Logistique et chaînes d'approvisionnement

10

Entrepreneurs en construction

Trois jeunes pousses souhaitent apporter des solutions novatrices à l'industrie

14

Investir

Boussole boursière

Le titre de Banque Nationale s'est-il essoufflé ?

27

Zoom sur le monde

par François Normand

Ingouvernable, la France ?

16

Dossier – Très petite entreprise

17

Dossier – Transition écologique

20

Dossier – Transformation numérique

22

Dossier détachable de 12 pages – Philanthropie

a-1



Les Affaires est publié par Groupe Context, 355 rue Sainte-Catherine Ouest, suite 501, Montréal (Québec) H3B 1A5

Rédaction: redactionlesaffaires@groupecontext.ca
Classements: classementslesaffaires@groupecontext.ca
Publicité: 514 392-2009, ventes@groupecontext.ca
Service aux abonnés (lun. au ven. 8h à 18h, sam. 10h à 17h) - 1 800 361-7215 lesaffaires@kckglobal.com

PRÉSIDENT DE GROUPE CONTEXT: Pierre Marcoux

Directrice générale: Nancy Gaudreault

RÉDACTION:

Rédactrice en chef: Marine Thomas
Directrice de l'information: Marie-Pier Frappier
Chef de l'information – Investir et Les Affaires plus: Denis Lalonde
Directeur artistique: Charles DesGroselliers
Responsable des dossiers: Olivier Schmouker
Éditeur émérite: Jean-Paul Gagné

Journalistes et analystes: Dominique Beauchamp, Catherine Charron, Emmanuel Martinez, François Normand, Charles Poulin et Dominique Talbot
Journaliste au pupitre imprimé et numérique: Sophie Chartier
Responsable de l'infographie: Louis-Philippe Larocque
Coordonnatrice aux classements: Jennifer Barbeau
Journalistes au pupitre numérique: Katia Tobar, Matthieu Hains
Réviseur: Marco Chiomi
Illustrations: Camille Charbonneau, David Despau, Sébastien Thibault, Colagene (chroniqueurs)
Toutes les photos dont nous n'inscrivons pas la source sont des photos fournies.

MARKETING: Cheffe marketing: Chloé Bégueret
PARTENARIATS: partenariats@groupecontext.ca
PUBLICITÉ: Directeur des ventes: Alexis Picandet
Acquisition.biz: 514 499-0334 info@acquisition.biz

IMPRESSION: Transcontinental inc.
DISTRIBUTION: Messageries Dynamiques

Notre politique de la protection de confidentialité: Il nous arrive de communiquer nos listes d'abonnés à des entreprises de bonne réputation dont les produits ou services seraient susceptibles de vous intéresser. Toutefois, si vous préférez que nous ne

communiquions pas vos nom et adresse (postale), faites-le savoir par écrit à notre service aux abonnés en joignant une étiquette d'envoi de votre magazine. Répertoire dans l'Index des périodiques canadiens. Dépôt légal, Bibliothèque du Québec ISSN 0229-3404. Second class USPS 004 582, Champlain, NY, 12 919-1518 Convention de la Poste-publications n° 43697 050. Retourner toute correspondance ne pouvant être livrée au Canada à: Service aux abonnés, C.P. 11002, Succ. Anjou, Anjou (Québec) H1K 0A2

Nous reconnaissons l'appui financier du gouvernement du Canada.

Tarif d'abonnement (au Québec) LES AFFAIRES: 1 an 29,99 \$ (+ taxes = 34,48 \$); 2 ans 54,99 \$ (+ taxes = 63,22 \$). Duo: LES AFFAIRES et magazine LES AFFAIRES PLUS: 1 an 44,98 \$ (+ taxes = 51,72 \$); 2 ans 74,98 \$ (+ taxes = 86,21 \$). Pour connaître les tarifs d'abonnement pour le reste du Canada et l'étranger, veuillez communiquer avec notre service aux abonnés: 1 800 361-7215.

Toutes les demandes de reproduction doivent être acheminées à: COPIBEC (reproductions papier) 1 800 717-2022 info@copibec.gc.ca, CEDROM-SNI (reproductions électroniques) 1 800 563-5665 info@cedrom-sni.com

f la.lesaffaires
@la_lesaffaires

in company/ les-affaires

Rédaction redactionlesaffaires@groupecontext.ca
Événements 514-392-4298 evenementslesaffaires@groupecontext.ca
Publicité 514-392-2009 ventes@groupecontext.ca
Abonnements 1-800-361-7215 abonnementslesaffaires@groupecontext.ca



CONTEX contenu + expérience

Financé par le gouvernement du Canada

Canada

Investir (suite)

Le taureau contre l'ours
Netflix: un trimestre assombri par l'impôt brésilien

28

En action
par Denis Lalonde
La Bourse devrait être tout sauf divertissante

29

À vos affaires
par Dany Provost
Les héritages, entre occasions et écarts

30

Il était une fois... vos finances
La technologie, source d'inquiétude financière

30

Pleins feux sur mon CELI
*Le CELI de Pierre James
Boulangier : épargner, investir, récolter*

31

En manchette



L'oracle d'Omaha tire sa révérence

Cela faisait près de 15 ans que les marchés anticipaient ce moment. Voilà qu'à l'âge de 95 ans, Warren Buffett quittera finalement son poste de PDG de Berkshire Hathaway (BRK.B, 492,10\$US) à la fin de l'année 2025. Comment le marché réagira-t-il à ce départ?

Du nouveau dans l'équipe de Les Affaires

J'ai le plaisir de vous annoncer la nomination d'Olivier Schmouker au poste de Responsable des dossiers à la rédaction de *Les Affaires*. C'est un grand retour à la fonction, puisqu'il a déjà occupé ce poste de 2004 à 2007. Il était ensuite devenu rédacteur en chef du magazine *Premium* avant de devenir notre chroniqueur RH bien connu. Depuis vingt ans, ses textes incisifs bousculent les idées reçues en matière de management et d'économie, toujours avec ce mélange unique de rigueur et d'humour qui fait sa marque. C'est d'ailleurs un conférencier recherché et l'auteur du bestseller *Le Cheval et l'Âne au bureau*.



Vingt ans après son premier passage à *Les Affaires*, le revoici à la rédaction — sans cravate, évidemment. À l'époque, on lui avait reproché de venir au journal sans cet accessoire; il avait alors prophétisé, avec raison, sa disparition du milieu des affaires. Bienvenue à nouveau parmi nous, Olivier!

— Marine Thomas, rédactrice en chef

Des entreprises à mettre sur votre radar

Alcyon	18
Biolift	15
C2.0	12
Centre d'entrepreneuriat ESG	
UQAM	18
Écotech Québec	20
Edgar	17
Explorai	14
Explorance	07
GCL	10
HEC Montréal	10
InnovLOG	12
Inpowr	08
La fille du boulanger	18
Mouvement Entreprises vertes du Québec	20
Nexa RH	07
Nortera	12
Novisto	20
Opsun	21
Québec Net Positif	20
Réseau d'investissement social du Québec	17
Réseau des SADC et CAE	22
Segic	22
Signé Local	18
SUP Québec	23
Twenifor	15
Virus Santé Communication	18
Workleap	07

CONTENU PARTENAIRE

Services aux entreprises: des solutions efficaces pour une productivité augmentée

Dans un contexte de concurrence accrue, d'incertitude économique, de vieillissement de la main-d'œuvre et d'évolution technologique, les entreprises québécoises de tous les secteurs d'activité doivent s'adapter avec agilité. Les programmes, les mesures et les services offerts par le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale visent à les appuyer dans leurs démarches afin d'augmenter leur productivité.

Grâce à une gamme de services et de mesures concrètes, le Ministère soutient les entreprises dans leurs efforts de recrutement, de formation et de rétention du personnel. Ces appuis permettent non seulement de répondre aux besoins immédiats du marché du travail, mais aussi de favoriser une main-d'œuvre plus qualifiée, diversifiée et productive. L'accompagnement offert peut contribuer à optimiser la gestion des ressources humaines, à stabiliser les emplois ou à faciliter l'adaptation aux changements de nature économique, technologique ou climatique.

Le Ministère est conscient des réalités du terrain. C'est pourquoi il s'inscrit comme un partenaire engagé en offrant de l'information et des services à l'ensemble des employeurs, et ce, tant sur le Web que par l'entremise des conseillères et conseillers aux entreprises dans les bureaux de Services Québec.

Lorsque vous dirigez une entreprise, notre personnel peut, entre autres, vous accompagner pour :

- Évaluer vos pratiques en matière de ressources humaines ;
- Aider votre entreprise à acquérir de nouveaux talents ;
- Planifier vos besoins en matière de main-d'œuvre ;
- Élaborer des stratégies organisationnelles.

Les services aux entreprises entraînent des effets positifs sur les opérations quotidiennes des organisations en favorisant l'amélioration des pratiques d'embauche et de gestion

de personnel. Ceci comprend l'intégration et le maintien en emploi des personnes éloignées du marché du travail et le développement des compétences pour que vos employés puissent, par exemple, s'adapter aux changements ou accéder à des postes supérieurs.

Favoriser le maintien en emploi

Le service de maintien en emploi peut être demandé par un employeur désireux de soutenir une personne confrontée à certaines difficultés d'intégration ou d'adaptation en milieu de travail. Ce service vise à favoriser le développement de comportements professionnels appropriés et à renforcer la stabilité en emploi. Il peut notamment intervenir dans des situations liées à l'absentéisme, à l'adaptation aux règles ou encore à des enjeux de diversité, qu'ils soient culturels, générationnels ou liés à des différences individuelles. L'objectif est de créer un environnement propice à la réussite professionnelle, en misant sur l'accompagnement et le potentiel de chacun.



Ce service gratuit vise à permettre à la personne de conserver son emploi et de s'y épanouir, tout en contribuant positivement à la dynamique de l'équipe. En plus de préserver une ressource compétente, un accompagnement bien ciblé favorise le bien-être au travail, renforce le sentiment d'appartenance et améliore le climat organisationnel.

Partout au Québec, les services aux entreprises du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale contribuent à optimiser la productivité, la compétitivité et la performance

d'organisations de tous les secteurs d'activités, particulièrement le secteur de la construction, les filières industrielles et scientifiques, les services de garde, le secteur de la santé, tout en stimulant le développement économique du Québec.

Pour bénéficier d'un accompagnement humain, accessible et efficace, contactez le personnel des services aux entreprises du Ministère, présent dans toutes les régions du Québec.

En savoir plus : [Quebec.ca/bureaux-servicesquebec](https://quebec.ca/bureaux-servicesquebec)



Le tête-à-tête

Véronique Lauzière : continuer la croissance au Québec demeure très important

Denis Lalonde

Nommée directrice générale principale et cheffe du développement des affaires et des relations avec la clientèle au Canada pour Gestion Sun Life Canada en août dernier, Véronique Lauzière entend mettre son expérience d'actuaire «non traditionnelle» au profit de la compagnie d'assurance à travers le pays, dont les actifs sous gestion dépassent 400 milliards.

Quels sont vos objectifs de croissance pour les trois à cinq prochaines années ?

Notre objectif le plus important est d'augmenter nos marges bénéficiaires de 20 %. Il nous faudra être plus efficaces à certains endroits pour offrir un meilleur service à nos clients.

L'autre objectif, c'est d'aller chercher des mandats. Les marchés privés, de façon générale, sont plus rentables que les marchés publics. Nous

allons donc porter une attention particulière pour obtenir de nouveaux mandats de ce côté, sans négliger notre base de clientèle, qui devra rester forte.

Si on travaille avec un régime de retraite de grande envergure avec une stratégie qui cible les titres à revenu fixe, ça va assurément mener à d'autres conversations sur des mandats potentiels sur les marchés privés. On veut continuer de pousser l'entière de la plateforme.

Où vous avez le plus d'occasions à saisir ?

Des occasions, je dirais qu'on en a partout. Étant donné que notre poussée au Québec est plus récente, on a encore beaucoup à aller chercher à travers la province. Toronto reste aussi un marché où nous pouvons augmenter notre présence.

Nous voulons aussi obtenir des mandats auprès des *Maple Eight* (NDLR : surnom donné aux huit plus importants gestionnaires de placements de régimes de retraite du Canada, groupe dont font notamment partie La Caisse et Investissements PSP).



Ce sont de grands investisseurs au Canada qui, de façon traditionnelle, ont fait tous leurs investissements ou presque en interne. Toutefois, depuis quelques années, on les voit utiliser des gestionnaires externes pour cibler des catégories d'actifs précises.

Je pense qu'il y a de très grands partenariats qui

peuvent être conclus avec eux.

Quels seraient vos trois principaux objectifs d'affaires pour faire progresser Gestion SLC ?

Continuer la croissance au Québec demeure très important. Le deuxième, c'est de continuer à bâtir sur les fondations de mon

équipe. Je dois continuer d'aller chercher du personnel qualifié pour vraiment offrir l'entière de notre plateforme au marché.

Une partie de mon mandat est de briser les vases clos et de m'assurer que l'on donne plus de valeur à nos services. Au Canada, le tiers du marché fait déjà partie de notre clientèle. Or, la plupart de ces clients n'ont qu'un seul produit avec nous. L'occasion est donc grande de donner plus de valeur à nos services grâce aux ventes croisées.

En troisième lieu, on peut aussi parler des catégories d'actifs non traditionnels, qui constituent un autre grand pilier de notre croissance.

Quels sont les gains d'efficacité à aller chercher avec l'utilisation de l'intelligence artificielle (IA) au sein de votre équipe ?

Nos équipes d'investissement peuvent analyser des quantités de données beaucoup plus vastes.

De notre côté, comme nos rôles sont plus relationnels, ça ne va pas changer. Cependant, quand on pense à toutes les

ORGANISATION :
Gestion Sun Life Canada

FONCTION :
Directrice générale principale et cheffe du développement des affaires et des relations avec la clientèle au Canada

ANNÉE DE FONDATION :
1865

tâches récurrentes qui nécessitent de la recherche, par exemple pour la production de rapports, c'est certain que nous pouvons obtenir des gains d'efficacité en utilisant l'IA.

Je vois ça d'un bon œil. Je pense qu'il faut nous adapter et évoluer pour rester compétitifs et pertinents dans notre industrie.

Il faut toutefois comprendre que nos clients veulent parler avec des humains et pas avec des robots conversationnels. Dans une industrie aussi compétitive que la nôtre, la relation de confiance est très importante.

les affaires

CONFÉRENCE

30 %
DE RABAIS
CODE :
JLA25

IA AU SERVICE DES ENTREPRISES

COMMENT CHOISIR LES BONS PROJETS D'IA SELON SON TYPE D'ENTREPRISE

19 NOVEMBRE 2025

Plaza Centre-Ville, Montréal
evenements.lesaffaires.com





Droit au but

Carney fait l'équilibriste face à Trump



Jean-Paul Gagné

M

ark Carney pourra multiplier les tours d'adresse et les courbettes devant l'empereur de la Maison-Blanche, mais il ne réussira jamais à le changer. L'intimidation fait partie de la nature profonde de Donald Trump.

Les partenariats gagnant-gagnant ne sont pas pour lui. Il doit y avoir un vainqueur (lui) et des perdants. Pour lui, Mark Carney est le gentil représentant d'un pays bienveillant, pacifiste et naïf qu'il croit pouvoir menacer à sa guise tout en convoitant ses ressources et son territoire. Nul besoin de négocier de façon civilisée. Mieux vaut utiliser la « force économique ».

L'économie canadienne ne représente que 10 % de celle des États-Unis. Le

Canada dépend des États-Unis pour son niveau de vie et sa défense. Il n'a pas d'armes nucléaires et il n'est pas dirigé par un autocrate ou un dictateur, comme le sont la Russie, la Chine, l'Arabie-Saoudite, etc., un statut qui commande le respect de la part de Trump. Il méprise le Canada et il croyait en une annexion facile.

Les négociations commerciales ne se passent pas comme il le voudrait. Surprise ! Les Canadiens ne sont pas gentils et Carney est difficile. Alors que le Canada croyait en la possibilité d'un accord prochain sur l'acier, l'aluminium et l'énergie, il a suffi d'une publicité pour le mettre en colère. Diffusée à la télévision américaine pendant la Série mondiale, cette publicité contredisait le discours du président sur les tarifs douaniers. Alors que Trump soutient que Ronald Reagan, qu'il admire, aimait les tarifs, la publicité citait l'ex-président sur leur effet négatif sur la productivité des entreprises et les travailleurs. Alors que Trump soutient que le Canada a triché, le *Wall Street Journal* a statué en éditorial que Reagan était un libre-échangiste convaincu.

Contredit et irrité, l'enfant-roi a rompu les négociations commerciales, a ajouté 10 % aux tarifs déjà imposés au Canada et déclaré qu'il faudra du temps avant de rencontrer à nouveau le premier ministre du Canada.

Pivoter ailleurs

Aussi longtemps que le monarque américain dictera la politique commerciale de son pays, il n'y aura rien de constructif à espérer de notre principal partenaire commercial, malgré le discours jovialiste que nous sert le ministre Dominic Le Blanc à la suite de ses échanges avec son vis-à-vis américain, le milliardaire Howard Lutnick, qui se fait le perroquet du président. Dans ce contexte, Carney est forcé d'agir en équilibriste. Il a raison d'essayer d'amadouer le locataire de la Maison-Blanche, mais la négociation ne deviendra sérieuse que lorsque celui-ci la jugera profitable pour lui et, donc, préjudiciable pour le Canada.

Certes, le Canada ne peut ignorer l'énorme marché américain, qui absorbe 75 % de ses exportations, une dépendance jadis sous-estimée et devenue plus dangereuse face à un

voisin qui agit davantage en prédateur qu'en partenaire.

Voilà pourquoi la diversification de nos marchés d'exportations s'impose plus que jamais. Il faut renforcer nos liens avec l'Union européenne (4,5 % de nos exportations) et le Royaume-Uni (3,8 %), de même qu'avec plusieurs pays asiatiques, dont certains connaissent une forte croissance économique.

Il faut aussi aplanir les difficultés avec la Chine (1,42 milliard d'habitants et 4 % de nos exportations) depuis l'emprisonnement par le Canada d'une dirigeante d'Huawei (à la demande de Trump) et de l'imposition d'un droit de 100 % sur les voitures électriques chinoises (comme l'ont fait les États-Unis), ce qui a amené la Chine à imposer un droit de 75,8 % sur les graines de canola canadien. La rencontre récente de Carney et du président Xi Jinping était plus que nécessaire. Xi est toutefois un allié de Vladimir Poutine dans sa guerre contre l'Ukraine, un pays soutenu par le Canada.

De même, le rétablissement récent des relations diplomatiques entre le Canada et l'Inde (1,46 mil-

liard d'habitants et 4,5 % de nos exportations) était essentiel pour stimuler le commerce entre les deux pays. L'Inde, qui connaît une forte croissance économique, représente un potentiel immense.

Plusieurs autres pays asiatiques, tels que le Vietnam, l'Indonésie et la Malaisie, bénéficient aussi d'une forte croissance de leur économie et s'imposent de plus en plus comme des acteurs importants, avec qui il faut renforcer nos relations commerciales.

Par ailleurs, la volonté du Canada d'investir davantage en armements fournit une belle occasion de resserrer ses alliances commerciales. C'est le cas avec le projet d'achat de 12 sous-marins, auquel s'intéressent un fournisseur allemand et un fabricant sud-coréen. L'Allemagne fait partie de l'OTAN, une alliance stratégique face à la Russie, alors que la Corée du Sud est un partenaire commercial clé en Asie. Au-delà des considérations utilitaires et militaires de cet achat, la décision que prendra le Canada sera très importante pour la consolidation de nos relations commerciales.

Bref, beaucoup de défis à relever pour Mark Carney dans un contexte difficile.

J'aime

Le gouvernement du Québec accordera une aide financière de 163,5 millions de dollars au cégep Édouard-Montpetit pour la construction du pavillon de la santé et de l'innovation, qui permettra un arrimage original entre l'enseignement, la pratique clinique et l'interaction avec la collectivité longueuil-loise. Après les coupes de dizaines de millions dans les cégeps depuis quelques années, cet investissement est une des rares nouvelles positives à être annoncées en éducation.

Je n'aime pas

Les jeunes familles quittent l'île de Montréal en grand nombre. Selon un relevé de *La Presse*, 187 925 personnes âgées de 0 à 14 ans et de 30 à 44 ans ont quitté l'île de Montréal depuis 10 ans. Depuis 2001, ils ont été 876 000 à migrer vers d'autres régions du Québec. Et cette tendance se maintiendra. La population de l'île, qui est présentement de 2,2 millions, passerait sous la barre des 2 millions en cinq ans. Alors que le Québec subit une forte baisse de son poids démographique dans l'ensemble du pays, l'île de Montréal vit le même phénomène à l'échelle de la province. Et dire que les gouvernements se démènent pour expulser des immigrants qui travaillent et paient des impôts et des taxes !

 **BCF** AVOCATS
D'AFFAIRES

Voir
des projets.

bcf.ca

Pouvoir
les bâtir à
vos côtés.

Nous sommes l'allié stratégique qui propulse les leaders d'affaires et les aide à prendre des décisions éclairées dans les moments déterminants. En affaires, BCF vous aide à voir et pouvoir, pour aller droit au but.

RÉÉVALUEZ LA PERFORMANCE DE VOS EMPLOYÉS À L'ÈRE DE L'IA

Les entreprises sont confrontées à des défis fondamentaux sur la nature du travail. Et elles ne pourront se contenter d'interroger ChatGPT pour les résoudre.

Philippe Jean Poirier

L'intelligence artificielle (IA) résume nos réunions, rédige nos courriels et gère notre calendrier, mais elle nous met aussi sous pression d'être plus productifs et performants à la tâche. Elle assiste, mais elle peut aussi remplacer. Depuis son lancement fulgurant en 2021, l'IA générative bouleverse le monde du travail, pour le meilleur et pour le pire. À mesure qu'elle devient une extension du travailleur en l'assistant dans ses tâches quotidiennes, les organisations sont confrontées à un double défi entourant l'évaluation de la performance : quels indicateurs faut-il mesurer, sachant que certaines compétences périssent plus vite que la dernière version de ChatGPT ?

« Le travail, c'est beaucoup plus que l'addition de toutes les tâches qui composent un emploi », rappelle Xavier Parent-Rochelleau, professeur agrégé au Département de gestion des ressources humaines de HEC Montréal. Le chercheur voit le travail comme un « tout », comportant une large portion de « subjectivité ».

Sous cet aspect, l'IA présente selon lui un risque majeur en matière d'évaluation de la performance.

Il évoque la réalité des centres d'appels, où l'évaluation de la performance a pris une allure « caricaturale ». « Avec l'IA, on est parvenu à quantifier le niveau d'empathie et de chaleur dans la voix des téléphonistes », dit-il. La technologie est très bonne pour quantifier et pour découper le travail en fonction de tâches très granulaires, explique-t-il. Elle va capter et analyser des éléments qui, en fin de compte, sont très éloignés d'une prestation de travail prise dans son ensemble.

« Surquantifier le travail, c'est la direction dans laquelle il ne faut pas aller avec l'IA », prévient le chercheur. Il regrette de voir l'apparition de « cotes » de performance globale, résultant de l'agrégation de données générées par l'IA.

Le chercheur valorise plutôt une démarche de gestion de la performance traditionnelle axée sur les « objectifs ». « Au début de l'année, l'employé rencontre son patron et discute avec lui des objectifs à atteindre en matière de projets, de développement professionnel ou personnel, puis

d'amélioration. Ces objectifs devraient être fixés conjointement avec le gestionnaire, de façon collaborative. »

De nouvelles compétences

Au-delà de la manière, les employeurs se posent une question tout aussi fondamentale : quoi mesurer ? Quels indicateurs de performance retenir à une époque où les travailleurs ont chacun leur assistant virtuel ?

« L'introduction de l'IA modifie le travail et, donc, les compétences recherchées sont aujourd'hui quelque peu différentes », confirme Marie-Claude Gaudet, professeure agrégée au Département de gestion des ressources humaines de HEC Montréal.

D'une part, les compétences techniques liées à l'utilisation de l'IA deviennent la porte d'entrée pour performer au travail. D'autre part, les compétences liées au savoir-être gagnent en importance. « Est-ce que je suis capable de m'adapter ? Est-ce que j'ai une bonne gestion du stress ? » Les travailleurs ont également besoin de développer leur pensée critique pour évaluer l'information qui sort d'un système d'IA, en demeu-



rant à l'affût des biais qui peuvent survenir. « Ces compétences sont valorisées dans tous les référentiels de compétences en IA. »

La chercheuse suggère également aux organisations d'intégrer de nouveaux KPIs (indicateurs de performance) de « capacité à apprendre ».

L'ère de la performance amplifiée

Les entreprises doivent aussi porter attention aux écarts de performance qui risquent de se creuser entre les meilleurs employés et ceux en queue de peloton. « L'IA a tendance à amplifier la performance des très bons employés », dit Xavier Parent-Rochelleau. La raison est que l'IA valorise des compétences que ces derniers possèdent déjà au départ, comme les savoirs tacites, la créativité ou l'esprit critique.

Les entreprises pourraient ainsi se retrouver avec une fracture entre des employés *superstars*, avec beaucoup d'expérience, puis le reste du groupe, qui a bâti son expérience professionnelle grâce à ChatGPT. « Selon moi, on ne devrait pas encourager les gens à utiliser l'IA tant et aussi longtemps qu'ils ne sont pas en mesure à 100 % de faire un travail. »

Mario Côté, CRHA, voit quant à lui matière à réflexion autour d'indicateurs liés à une performance amplifiée. « Lorsqu'on a libéré un professionnel de ses tâches routinières, est-ce qu'on peut réfléchir à la performance qu'on attend de lui ? Est-ce qu'on peut lui demander de gérer 15 dossiers au lieu de 10, à effort équivalent ? »

L'idée n'est pas ici de « presser le citron », précise le consultant en optimisation de la performance au travail. « Les données qui alimentent les modèles d'IA peuvent aussi tenir compte du contexte plus large dans lequel la prestation a été faite. Je peux réduire

l'objectif s'il y a lieu. Il est possible de combiner performance et bien-être dans la réflexion. »

Gains de productivité difficiles à mesurer

En août, une étude du MIT (Massachusetts Institute of Technology) a jeté une douche froide sur les vertus annoncées de l'IA en entreprise, en révélant que seulement 5 % des projets-pilotes analysés dans l'étude avaient amené une « accélération rapide des revenus ». Lorsqu'on regarde l'usage individuel de l'IA au travail, le portrait est mitigé.

« Environ 70 % des gens utilisent des IA bureautiques comme ChatGPT ou Copilote, mais quelle est la vraie productivité qui en découle ? » demande Jean-Baptiste Audrerie, cofondateur de Nexa RH. « Est-ce que ça leur a fait gagner en vitesse, en qualité, en précision ? Peut-être. Est-ce que ça leur a libéré du temps ? Pas forcément. Le vendredi, est-ce que j'ai terminé tout ce que j'ai à faire dans la semaine ? La réponse est non. »

À court terme, le consultant en technologie RH voit le plus grand potentiel de gains provenant de l'IA dans les activités très précises qui ont des caractéristiques de volume et de répétitivité.

Le coût social de l'automatisation

D'ailleurs, on voit déjà de nombreuses tâches simples être confiées à l'IA au détriment des postes juniors. « Des firmes utilisent l'IA pour faire le travail de recherche, de documentation et d'analyse sommaire de données plutôt que d'embaucher un stagiaire », dit Mario Côté, CRHA, indiquant que le taux de chômage chez les 18-24 ans est anormalement plus élevé que le taux de chômage dans la population en général.

« À court terme, d'un point de vue financier, c'est

gagnant pour les entreprises, mais on ne s'aidera pas socialement à moyen et à long terme. On ne peut pas se priver de nos jeunes pour l'avenir. Il faut réfléchir à une manière de les intégrer dans nos organisations, et non pas les éliminer. »

Le spécialiste en optimisation de la performance au travail se demande s'il n'y a pas lieu de revoir le contrat social qui lie les entreprises aux travailleurs. « On a toujours fonctionné de manière transactionnelle autour de l'emploi, note-t-il. Tu m'offres tes services, je te paye. Si je n'ai pas besoin de toi, je me débarrasse de toi. Nous devons réfléchir à une manière de mieux composer avec nos talents, en leur permettant de se requalifier. »

Le Saint-Graal de la performance ?

Paradoxalement, une partie des défis posés par l'IA au travail pourrait être relevée... grâce à l'IA. « Aujourd'hui, on connaît un peu mieux le secret qui entoure le Saint-Graal de la performance », rappelle Jean-Baptiste Audrerie. « Ce qui ressort de la manière la plus universelle, c'est la sécurité psychologique. »

Le consultant en technologie RH pointe vers l'émergence de solutions « d'écoute organisationnelle » qui utilisent l'IA pour mesurer la performance, l'engagement et le bien-être des employés (par exemple : Explorance, inpowr, Nurau, Workleap). D'autres solutions sont conçues pour produire une « analyse des réseaux de l'organisation », en évaluant le niveau d'interactions entre les individus et les divisions (Microsoft Graph).

Ces solutions sont prometteuses, car elles apportent une visibilité sans précédent sur la performance des équipes de travail. « Avec l'adoption du travail hybride, c'est de plus en plus difficile de savoir qui performe et qui est aligné sur la culture de l'entreprise », note

Guillaume Roy, chef de l'innovation et cofondateur de Workleap.

En contrepartie, les outils collaboratifs qui permettent le travail à distance contiennent une mine d'or d'information sur le travail des employés. « L'IA est capable de faire remonter et d'analyser cette information », explique-t-il. D'ailleurs, Workleap devrait lancer en novembre une solution d'évaluation de performance 360 pilotée à l'IA.

Entre promesses et préoccupations

De façon très immédiate, plusieurs experts interrogés reconnaissent que l'IA apporte autant de stress que de soutien ou de réconfort aux employés. Dans un rapport publié en mars dernier, un groupe de recherche de HEC s'est d'ailleurs demandé s'il n'est pas « illusoire » d'associer l'IA et le bien-être au travail.

Les auteurs rappellent que les « promesses » de l'IA à cet égard demeurent en grande partie « théoriques ou expérimentales », alors qu'émergent des « préoccupations éthiques » liées aux biais et à la confidentialité des données, ainsi qu'un risque de « déshumanisation des relations de travail ». ■

Bien-être ou performance... le marché bouge !

Samer Saab, fondateur et PDG d'Explorance, note un changement d'attitude majeur de la part des employeurs américains sur la question de l'évaluation de la performance au travail.

« De 2018 à 2023, toutes les entreprises étaient obsédées par leur culture, l'expérience candidat, l'expérience employé, l'engagement et l'inclusivité. Depuis 2023, les entreprises sont préoccupées davantage par leur rentabilité, dit-il. Certaines ont retardé leur sondage d'engagement pour se concentrer sur la gestion de la performance, qui avait été presque éliminée durant la période précédente. »

Le fondateur d'Explorance voit un retour en force de la « méritocratie » en entreprise parmi ses clients au sud de la frontière. « Il y a un plus grand effort pour instaurer un processus formel d'évaluation de la performance, qui justifie les hausses de salaire et les promotions. »

Au Québec, le mouvement est plus discret. « Quand on parle de performance, le Québec est toujours un peu en retard. Nous sommes dans un monde progressif, axé sur la culture, les avantages sociaux, la semaine de quatre jours, le télétravail. Nous sommes bloqués quelque part, alors que nos voisins américains ont complètement tourné la page. »

À court terme, cette correction du marché a une portée directe sur la maturité des données que peut traiter Explorance dans sa solution d'écoute organisationnelle Blue. Dans la dernière année, l'entreprise a pu enrichir son modèle avec de nouveaux indicateurs de productivité et de performance.

Samer Saab prône malgré tout l'équilibre dans le choix des indicateurs organisationnels. « Une entreprise a besoin d'avoir une direction compétente et des équipes performantes, mais elle a aussi besoin d'avoir des employés engagés, une culture inclusive et une solide réputation d'employeur dans le marché. » — Philippe Jean Poirier

Quand l'IA écoute et protège

Philippe Jean Poirier

Gâce à l'intelligence artificielle générative, les solutions RH axées sur l'« écoute organisationnelle » sont devenues plus efficaces pour détecter et pour prévenir des risques physiques, psychologiques ou sociaux sur les lieux de travail. Voyons les tenants et aboutissants de ces solutions, qui viennent toujours avec quelques points de vigilance.

Dans un rapport récent portant sur les risques psychosociaux, la plateforme de sondage inpowr a pu tenir compte des 2500 commentaires soumis par les 100 employés d'une entreprise, en plus des réponses aux questions fermées, lorsque est venu le temps de formuler des recommandations RH à son client. Non, elle n'avait pas embauché une armée de lecteurs aguerrie sur les risques psychosociaux.

Il y a six mois, l'entreprise a déployé une IA générative pour agréger et interpréter les données qualitatives collectées dans ses sondages. « Les commentaires laissés par les employés sont d'une richesse incroyable, assure le fondateur Michel Chioini. Encore faut-il être capable de les utiliser. » Inpowr a également entraîné un modèle d'IA pour générer des recommandations RH personnalisées, qui puisent dans un répertoire de 76 études internationales sourcées par des chercheurs québécois.

C'est la révolution qui a cours dans le domaine des technologies RH : des agents d'IA qui analysent des données organisationnelles « qualitatives » et qui formulent des pistes

d'intervention. La firme Explorance a pris une avenue similaire il y a deux ans, en développant son agent MLY, qui vient renforcer son produit d'écoute organisationnelle Blue. L'entreprise montréalaise a ainsi pu élargir sa collecte de données à des sources indirectes, comme les commentaires laissés sur Glassdoor ou dans les forums de discussion internes. « Nous voulons remplacer la structure mécanique de questions-réponses des sondages annuels par une culture qui se concentre sur l'expression des employés au fil du temps », explique Samer Saab, fondateur et PDG d'Explorance.

Une révolution pour les clients

L'entreprise spécialisée en coaching de gestion Nurau a elle aussi trouvé une manière de valoriser des données « qualitatives » provenant de ses clients. Peu de temps après avoir déployé son coach IA de soutien aux gestionnaires, elle a eu l'idée de créer un second agent d'IA générative pour collecter et analyser les notes de quart des superviseurs de plancher des secteurs manufacturier et du commerce de détail. « Ça a été une révolution chez nos clients, rapporte Justin Lessard-Wajcer, président fondateur de Nurau. Certains sont parvenus à réduire le nombre de griefs de 30 % ».

D'autres clients ont vu une baisse considérable des « escalades », qui se calcule par le nombre de questions ou de plaintes qui montent du gestionnaire de premier niveau au niveau supérieur. La Vie en rose estime avoir réduit de plus de 100 heures par mois le nombre d'heures consacré par ses gestionnaires de district à répondre par

téléphone à des demandes des superviseurs en magasin.

Lorsque les organisations choisissent d'adopter une solution d'écoute organisationnelle, il y a quelques points de vigilance à considérer. « Ça peut facilement tomber dans la surveillance électronique, prévient rappelle Xavier Parent-Rochelleau, professeur agrégé au Département de gestion

des ressources humaines de HEC Montréal. Ce phénomène est actuellement en pleine explosion, notamment en raison de l'abondance de données sur ce que font les gens au quotidien : le nombre de clics, le nombre de touches de clavier, avec qui on collabore, le contenu des courriels. »

Des risques

Samer Saab est bien conscient de ce risque. « Lorsqu'un de nos clients veut implanter une stratégie d'écoute, nous ne recommandons pas d'inclure les courriels dans la veille. Si les employés savent que leurs courriels sont analysés, ils vont cesser d'être honnêtes dans leur communication. L'entreprise accomplira de plus grandes choses si elle protège d'abord la sécurité psychologique de ses employés. »

Les organisations sont aujourd'hui conscientes des biais associés à l'utilisation de l'intelligence artificielle. « Nous traitons des sujets humains, reconnaît Michel Chioini. Nous travaillons avec Polytechnique et le laboratoire Ivado pour trouver des algorithmes éthiques, sans biais d'interprétation. Notre IA se sert de deux études qui ont été validées pour produire une sémantique qui enlève le plus de biais. »

Mario Côté, CRHA, rappelle aux organisations de manipuler les données confiées à l'IA avec la plus grande prudence. « Les informations concernant les travailleurs doivent être anonymisées, insiste-t-il. On ne veut pas se retrouver dans un scénario futur où une compagnie d'assurance qui a accès à ces données-là puisse pénaliser un travailleur parce qu'il a eu un épisode de dépression au cours de sa carrière. »

Workleap : cordonnier (à nouveau) bien chaussé

Il y a un an et demi, l'entreprise Workleap s'est rendu compte qu'elle n'était pas prête à prendre le virage de l'IA, en raison de « mauvaises pratiques » internes accumulées au fil des années et d'un méli-mélo technologique de 350 logiciels pour 400 employés. S'est ensuivi un sérieux coup de barre pour mettre à jour ses systèmes et ses compétences, avec en filigrane la réflexion sur ce que signifie « performer » à l'ère de l'IA.

« Nous partions de plus loin que certains pourraient penser », confie candidement Guillaume Roy, cofondateur et chef de l'innovation de Workleap. Voyant l'impératif d'intégrer l'IA dans la prochaine génération de ses produits Officevibe et Performance, l'entreprise montréalaise a lancé un vaste chantier de « simplification » de ses logiciels internes, tout en proposant à ses employés un « retour à l'école ».

« Utiliser l'IA, ce n'est plus une option, insiste Guillaume Roy. Nous avons demandé à tous nos employés de jouer avec l'IA et de voir comment ça pouvait les aider dans leur travail. » D'une certaine manière, il en allait de la survie de l'entreprise, car, en technologie RH, la pression est extrêmement forte d'intégrer l'IA dans ses produits. Et c'est ce que Workleap a fait, dans le développement de sa solution d'évaluation de la performance 360 qui devrait être lancée en novembre. Ce produit

350

C'est le nombre de logiciels qu'utilisaient les 400 employés de Workleap, les empêchant entre autres de prendre le virage de l'IA.

utilise l'IA générative pour repérer l'information pertinente à l'évaluation dans les canaux de communication de l'entreprise, tout en assistant les employés et le gestionnaire dans la rédaction de sa portion d'évaluation.

Le développement de ce produit a été l'occasion pour Workleap de réfléchir à sa manière d'évaluer la performance. « L'IA a pour effet d'accélérer la quantité de livrables, observe Valérie Gobeil, directrice de la gestion de talent de Workleap. Donc, à l'ère de l'IA, on ne peut plus juste se concentrer sur les livrables ou les *output* pour mesurer la performance. Ça devient critique de regarder les *outcomes* ou l'impact réel : est-ce que la fonctionnalité développée a amené de nouveaux utilisateurs, créé plus d'engagements, etc.? » explique la directrice RH.

Les outils développés dans la solution Performance apportent d'ailleurs plus de visibilité sur cet aspect. « Lorsqu'un employé démarre le



questionnaire, on lui demande ce qu'il a fait pour contribuer au succès de l'entreprise, dans les trois derniers mois ou dans la dernière année, explique Guillaume Roy. Souvent, les gens se souviennent uniquement des dernières choses qu'ils ont faites. L'IA permet de regarder dans le passé et de suggérer des accomplissements. » Premiers utilisateurs de leur solution, les employés de Workleap réalisaient leur première évaluation de performance pilotée à l'IA, tout au long du mois d'octobre.

Cultiver le savoir-être

À mesure que les employés de Workleap s'approprient les nouveaux outils d'IA génératif, l'entreprise s'est progressivement rendu compte que le profil de

compétences requises pour bâtir ses produits changeait. « Nous avons identifié des comportements typiques qui sont associés à une haute performance en interne », dit Valérie Gobeil. Elle nomme l'aptitude d'expérimentation, une capacité d'adaptation et l'esprit critique. « Pour mesurer une aptitude d'expérimentation, nous pouvons regarder si la personne est capable de bien découper son projet en petites phases, livrer rapidement un premier design, obtenir de la rétroaction, puis itérer », illustre-t-elle.

Après quelques mois d'une utilisation intense de l'IA générative, Guillaume Roy note un changement « fondamental » dans la manière de travailler en équipe. « Les rôles sont en train de devenir plus horizontaux.

À la place d'avoir des rôles hyperspécialisés, avec une série de tâches très précises à faire, une même personne peut dorénavant toucher à trois, quatre, cinq domaines d'expertise qui sont spécialisés aujourd'hui et d'être capable d'avoir le même résultat. »

Il prend l'exemple de sa propre équipe de développement de produits.

« Nous avons besoin d'ingénieurs, de designers, puis de gestionnaires de produits. Avec l'IA, chacun de ces trois rôles-là est capable de faire une portion de

l'autre rôle. Ça, il y a deux ans, c'était impossible. On ne pouvait pas s'imaginer qu'un ingénieur fasse du design ou aille coder une portion du logiciel lui-même. »

Selon lui, les compétences de base vont nécessairement évoluer. « Nous allons vers un marché de l'emploi qui mettra de plus en plus l'accent sur des compétences de savoir-être : la pensée critique, l'aptitude de collaboration avec les gens. C'est ce que nous allons regarder pour identifier les employés qui performant très bien. » Avec le lancement de son nouveau produit, Workleap veut visiblement se positionner pour accompagner les entreprises dans cet effort. Elle pourra dire qu'elle a d'abord fait ses devoirs en interne.

— Philippe Jean Poirier

NOUVEAUTÉ

FORMATIONS

les affaires

📍 Présentiel ou virtuel

IA EN ENTREPRISE
LEADERSHIP

STRATÉGIE ET GESTION
EFFICACITÉ PROFESSIONNELLE

evenements.lesaffaires.com

Face aux événements climatiques extrêmes ou aux tensions géopolitiques, les entreprises doivent se montrer agiles et bâtir une capacité d'anticipation, voire de prédiction. Plusieurs outils peuvent les aider, favorisant la gestion prédictive des inventaires, la simulation de scénarios logistiques ou encore l'automatisation intelligente des flux.

Tensions mondiales

Bâtir sa résilience face à l'incertitude

Jean-François Venne

« **O**n n'a jamais autant parlé de logistique et de chaînes d'approvisionnement dans les médias qu'au cours des cinq dernières années, et ce n'est pas nécessairement une bonne nouvelle », lance Julie Paquette, professeure agrégée au Département de gestion des opérations et de la logistique de HEC Montréal.

En effet, après les ruptures de chaînes d'approvisionnement liées à la pandémie, nombre d'entreprises québécoises ont dû jongler avec une pénurie de conteneurs. Cela a fait exploser les coûts : l'indice mondial des conteneurs Drewry a ainsi bondi de 2000 \$ US par conteneur de 40 pieds en 2019 à un sommet de 10 377 \$ US en septembre 2021. À cela se sont ajoutées des grèves dans le transport ferroviaire, en raison de renégociations de conventions collectives au CN et au CPKC, ainsi que dans certains ports, dont celui de Montréal.

Dernières difficultés en date : les nouvelles taxes douanières instaurées par le gouvernement Trump et les guerres, qui compliquent encore plus la logistique et les chaînes d'approvisionnement.

Voir venir

Dans un tel contexte, la gestion des risques est devenue cruciale. « Les entreprises doivent savoir identifier les perturbations qui risquent le plus de se matérialiser à court et à moyen terme, et celles qui pourraient avoir le



plus gros impact sur leur production », dit Julie Paquette. Car cela peut leur permettre de faire face à l'incertitude. »

D'où la nécessité de gagner en résilience, estime Antoine Grand'Maison, associé et directeur de pratique en transformation numérique à GCL, un cabinet-conseil montréalais spécialisé en logistique. « Les dirigeants d'entreprise doivent avoir une vue d'ensemble de leur chaîne d'approvisionnement, explique-t-il. Cela nécessite d'avoir les bons outils, notamment un progiciel de gestion, qui permet de gérer l'ensemble des processus de l'entreprise. »

Pour y arriver, certaines entreprises clonent l'entière de leur chaîne d'approvisionnement dans des jumeaux numériques. Ces derniers reproduisent numériquement tous les processus de la chaîne et per-

mettent d'effectuer des simulations réalistes : par exemple, en cas de fermeture imprévue d'un pont, il devient possible de déterminer la meilleure voie de contournement à prendre pour les camions chargés de la livraison.

« Ce genre d'outil peut s'avérer très utile, mais il exige d'avoir une grande maturité technologique, et ce n'est pas le cas de toutes les entreprises du Québec, nuance Antoine Grand'Maison. Nombre d'entre elles sont seulement à l'amorce de leur virage numérique. »

Vers des chaînes plus intégrées

Pour avoir une vision globale de sa chaîne d'approvisionnement, il convient de nouer des liens plus serrés avec ses fournisseurs et ses clients, et ainsi d'échanger davantage de données. « Un manufacturier demandera, par exemple,

à un détaillant de lui indiquer ses prévisions d'évolution de la demande pour certains produits, à court et à moyen terme », illustre Julie Paquette.

Selon la professeure de HEC Montréal, la méthode de planification, de prévision et de réapprovisionnement collaboratifs (connue sous son acronyme anglais CPFR) peut aider en ce sens. Elle vise justement à miser sur une collaboration étroite et un partage d'informations entre les différents acteurs d'une chaîne logistique. Elle amène notamment à ce que les prévisions des divisions des ventes et de la production soient préparées conjointement. Parmi ses avantages figurent des projections plus précises, un flux de marchandises plus efficace, une réduction des stocks et des coûts ainsi qu'une meilleure flexibilité et une plus grande capacité de réaction.



Pour prévenir les risques, certaines entreprises clonent l'entière de leur chaîne d'approvisionnement dans des jumeaux numériques.

En interne, il est envisageable d'adopter une autre démarche, soit la planification des ventes et des opérations (connue sous l'acronyme anglais S&OP), ajoute Julie Paquette. L'objectif est dès lors d'harmoniser la demande, l'approvisionnement et la planification financière au sein d'une planification intégrée. « Cette méthode permet de mieux arrimer les ventes aux capacités logistiques, ce qui évite de se retrouver dans une situation où la chaîne logistique n'arrive plus à répondre aux besoins créés par les ventes », dit-elle.

Autre outil pouvant se révéler fort utile : la cellule de crise. Cette dernière a été particulièrement utilisée lors de la pandémie ainsi que par certaines entreprises confrontées aux nouvelles taxes douanières américaines, indique Julie Paquette. Pour qu'une cellule de crise fonctionne bien, il est crucial d'y nommer des personnes ayant un vrai pouvoir décisionnel ; à force, ces personnes-là peuvent prendre le pli de décider vite et bien, au besoin. D'ailleurs, la professeure de HEC Montréal a noté que les entreprises qui avaient déployé une cellule de crise pendant la pandémie ont souvent été les plus promptes à s'adapter aux nouvelles tensions commerciales avec les États-Unis.

Ce n'est pas tout. Antoine Grand'Maison ajoute que la résilience d'une chaîne d'approvisionnement peut aller au-delà de la résolution de différents problèmes. « Elle favorise également la compétitivité, estime-t-il. Car celui qui s'adapte plus vite que les autres a l'opportunité de devancer les autres. »

IMPORTANCE DU SECTEUR

4,9%

LE SECTEUR DU TRANSPORT ET DE L'ENTREPOSAGE REPRÉSENTAIT 4,9 % DE L'EMPLOI AU QUÉBEC EN 2024. SELON LE FÉDÉRAL, LE SECTEUR DEVRAIT « CONNAÎTRE UN RYTHME DE CROISSANCE DE L'EMPLOI TOUT JUSTE EN DESSOUS DE CELUI DE L'ENSEMBLE DES INDUSTRIES DURANT LA PÉRIODE 2024-2026. »

Source : Guichet emplois du gouvernement du Canada



NOUVEAUX MARCHÉS EN TÊTE?

Notre équipe
vous aidera
à vous diversifier.

desjardins.com/international



Desjardins
Entreprises



Dossier → Logistique et chaînes d'approvisionnement

Nortera optimise ses transports

Jean-François Venne

Pour transformer et commercialiser annuellement plus de 450 000 tonnes de légumes surgelés et en conserve, Nortera doit effectuer quelque 60 000 chargements, et ce, entre ses 13 usines — établies au Québec, en Ontario, en Alberta, dans l'État de New York, en Pennsylvanie et aux Wisconsin — et ses clients. En tout, cela représente environ 1300 points d'expédition et de livraison.

D'où la nécessité pour l'entreprise de Brossard de sans cesse optimiser ses transports routiers, ce qui s'est traduit dernièrement par l'intégration d'un nouveau système de gestion du transport (connu sous l'acronyme anglais TMS, pour *transport management system*). Nortera a opté pour un TMS de l'entreprise texane e2open, qui produit notamment des logiciels pour les chaînes d'approvisionnement.

« Ce TMS est flexible, assez facilement adaptable à nos besoins, en particulier en matière d'automatisation : numérisation des factures, attribution automatisée des commandes auprès des transporteurs, etc. », explique Patrice Légaré, vice-président à la chaîne d'approvisionnement de Nortera.

Autre avantage : « Cela laisse plus de temps à nos équipes pour gérer les cas particuliers ou encore pour effectuer des tâches à valeur ajoutée, comme optimiser le volume des chargements à l'aller comme au retour », ajoute-t-il.

Générer des économies
Le TMS de Nortera offre

une vue d'ensemble du transport entre les usines et les clients ainsi que de celui qui vient des fournisseurs. Auparavant, l'équipe des finances devait chercher manuellement les informations concernant ces trois postes de dépense. Mais à présent, le TMS est branché sur le progiciel de gestion intégré, ce qui facilite grandement l'accès aux données.

Le TMS permet également d'effectuer des appels d'offre de transport. « C'est plus rapide que d'envoyer des courriels à des transporteurs, puis d'attendre de recevoir plusieurs réponses pour pouvoir comparer les différentes propositions », estime le vice-président.

Le système permet aussi à Nortera d'améliorer la gestion de ses relations avec les transporteurs avec lesquels elle fait affaire. Il fournit en effet des informations sur ce qu'on appelle la « première acceptation du transporteur ».

Par exemple, imaginons que trois transporteurs sont habituellement disponibles pour acheminer les cargaisons entre l'usine de Sainte-Martine, au Québec, et un client établi en banlieue de Toronto. Le TMS sera en mesure de signaler que le transporteur habituellement le moins cher, et donc le premier contacté par Nortera, refuse les commandes à une fréquence plus élevée que la normale. Cela permet à Nortera de s'enquérir auprès de celui-ci des raisons de ses refus anormalement répétés.

Parfois, c'est simplement l'horaire qui peut poser problème. Le transporteur, par exemple, ne souhaite pas partir pour une région donnée le vendredi soir parce qu'il sait qu'il n'aura pas accès à un chargement



Le transport efficace est l'une des clés de la réussite de l'entreprise alimentaire. Adobe Stock

de retour avant le lundi. « Dans un tel cas de figure, le système nous permet d'ajuster notre offre en fonction des besoins ou des contraintes des transporteurs », indique Patrice Légaré.

À la clé, des prix optimisés et, par suite, des économies conséquentes, souligne le vice-président.

Un sans-faute

L'implantation du TMS s'est-elle révélée difficile ? Patrice Légaré assure que toutes les équipes de Nortera, que ce soit celle des finances, de l'approvisionnement ou encore de l'informatique, ont vu d'un bon œil cette transformation. Mieux, elles l'ont favorisée, conscientes des avantages qu'elle pouvait représenter pour l'entreprise.

Un comité spécial a piloté l'opération. Ses membres avaient les connaissances nécessaires pour prendre les bonnes décisions. Cela s'est révélé crucial à différents moments de

l'opération, notamment lors de l'étape clé de la cartographie des corridors de transport et des processus de transport de l'entreprise, « particulièrement complexe », illustre le vice-président.

Le TMS est entré en fonction à la fin de 2024. Patrice Légaré souligne que l'opération, effectuée avec l'appui de la firme-conseil en logistique et en chaîne d'approvisionnement C2.0, de Brossard, a été bouclée dans les temps et sans dépassement du budget initial.

Bien entendu, il y a eu une petite appréhension le jour d'activation du TMS. « On redoutait un bogue, se souvient Patrice Lagacé. Nos partenaires dans ce projet étaient sur place pour répondre à d'éventuels problèmes, mais tout s'est bien passé. Aucun transport n'a été négativement affecté par l'implantation. On aurait dit une journée comme les autres. »

Dossier → Logistique et chaînes d'approvisionnement

Cinq questions pour moderniser votre logistique

Quelles questions se poser avant de se lancer dans l'intégration de nouveaux outils technologiques au sein de ses opérations de logistique ? Quatre experts consultés par *Les Affaires* se prononcent.

1. Comprendons-nous bien tous nos processus de logistique ?

Othmane Dayi, directeur scientifique d'InnovLOG, un centre collégial de transfert technologique associé au cégep André-Laurendeau, considère que penser d'abord à l'outil, c'est commencer par la fin. On doit se méfier des systèmes en vogue et plutôt partir de ses besoins, estime-t-il.

« L'entreprise doit cartographier l'ensemble de ses processus et flux de marchandises, et s'assurer que les partenaires engagés dans le projet, notamment les consultants et les fournisseurs, les connaissent eux aussi », affirme-t-il. On est ainsi en mesure de se poser les bonnes questions et d'identifier les vrais besoins. Cela aide donc à miser sur des solutions qui peuvent réellement créer de la valeur.

Pour Antoine Grand'Maison, associé et directeur de pratique en transformation numérique de GCL, un cabinet-conseil montréalais spécialisé en logistique, cette démarche peut également mettre au jour des problèmes passés inaperçus jusqu'alors. « Il peut y avoir des travailleurs qui développent leur

propre manière de procéder, de sorte que le processus qu'on avait établi au départ a changé après quelques années », illustre-t-il.

2. Avons-nous la maturité technologique pour accueillir un nouvel outil numérique ?

Selon Daniel Vendette, président de C2.0, un cabinet-conseil en chaîne d'approvisionnement établi à Brossard, la réponse à cette question est souvent non, également pour les grandes entreprises. « L'intelligence artificielle progresse beaucoup plus vite que la capacité d'adaptation des entreprises, analyse-t-il. Leur infrastructure technologique n'est pas toujours prête à recevoir ces innovations. »

Avant de se précipiter dans la modernisation de la chaîne logistique, on a donc tout intérêt à bien évaluer les technologies déjà en place. Cela peut notamment aider à s'assurer de l'interopérabilité entre les anciens systèmes et la nouvelle plateforme. « Sinon, une entreprise risque de réaliser qu'elle n'était pas prête et de devoir freiner son projet d'IA », dit Julie Paquette, professeure agrégée au Département de gestion des opérations et de la logistique de HEC Montréal.

3. Possédons-nous l'expertise dont nous avons besoin ?

Effectuer un bon audit du personnel en place est tout aussi important que



Le défi de la conciliation.

La conciliation travail-famille demeure un défi pour 40 % des travailleurs québécois parents ou proches-aidants. Selon le sondage Concilivi 2025, le besoin de meilleures conditions en la matière a pesé dans la décision de 80 % des employés ayant changé d'emploi cette année.

d'analyser ses processus et d'évaluer sa maturité technologique, affirme Othmane Dayi. Si l'on conclut qu'on n'a pas en interne l'expertise pour mener à bien un projet, il convient dès lors de soit embaucher, soit recourir aux services d'une entreprise spécialisée ou d'un centre de recherche.

Othmane Dayi juge essentiel de mobiliser non seulement la haute direction, mais aussi l'ensemble des gestionnaires et des travailleurs concernés par le projet. « Le capital humain constitue la première ressource de l'entreprise, avance-t-il. On doit donc discuter avec ceux qui travaillent sur le terrain, comme les opérateurs, les planificateurs, les chauffeurs, etc. Car ils savent où ça coince et ont souvent des idées novatrices à proposer. »



Avant de moderniser sa chaîne logistique, on doit bien évaluer les technologies déjà en place. Adobe Stock

Cette pratique aide en outre à apaiser les craintes qui peuvent apparaître au sein du personnel relativement à l'arrivée des robots intelligents. Un exemple récurrent : la peur d'être remplacé par ceux-ci. « La résistance au changement, c'est le plus grand défi qui se pose

dans ce type de projet », dit le directeur scientifique d'InnovLOG. D'où l'intérêt de montrer aux employés les avantages qu'ils peuvent en retirer, comme la disparition de tâches répétitives, un travail plus sécuritaire ou une plus grande efficacité, suggère-t-il.

4.

Avons-nous une bonne culture de la donnée ?

L'IA ne vaut pas grand-chose si on ne l'alimente pas avec des données spécifiques, indique Daniel Vendette. « Si les données sont insuffisantes, inintéressantes, corrompues ou mal structurées, le meilleur outil numérique ne pourra rien en faire d'utile et de pertinent », prévient-il.

Il convient par conséquent de développer une véritable culture de la donnée dans l'ensemble de l'entreprise, poursuit le président de C2.0. Par culture de la donnée, il entend l'habitude pour les employés de collecter systématiquement les informations pertinentes, en limitant les erreurs le plus possible.

À cet égard, les silos peuvent être une vraie nuisance, indique Antoine Grand'Maison. Imaginons, dit-il, que les divisions du marketing, des ventes, du service à la clientèle et de la facturation d'une entreprise aient chacune leurs propres fichiers de clients. Dès lors, les données risquent fort d'être disparates, voire ne pas être mises à jour ici et là. « Il est crucial que les départements travaillent sur la même base de données », dit-il.

5.

Qui peut nous aider à financer notre programme de modernisation ?

Nombre de programmes

de subvention et de crédits d'impôt visant à soutenir la transformation numérique existent. Parmi ceux-ci figurent les crédits d'impôt provinciaux pour services d'adaptation technologique ou pour la recherche scientifique et le développement expérimental, le Programme de financement de l'innovation en intelligence artificielle de Prompt, l'Initiative régionale en matière d'intelligence artificielle, du gouvernement fédéral, ou encore le Programme ESSOR, d'Investissement Québec.

Il peut être vraiment gagnant de s'y plonger, disent à l'unisson les quatre experts.

— Jean-François Venne



Encore plus de textes sur la logistique sur lesaffaires.com

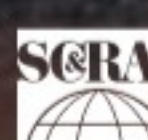
De retour dans le vent.

Une nouvelle flotte d'équipements de pointe, la même expertise reconnue.



ISO 14001
Système de
Management
Environnemental
CERTIFIÉ

ISO 45001
Management de la
Santé et Sécurité
au Travail
CERTIFIÉ



2025 AWARD
HAULING JOB OF THE YEAR
TRUCKING LESS
THAN 160,000 LBS NET



QSL
TRANSPORT

Logistique et transport
spécialisé pour projets éoliens.

Entrepreneurs en construction

Trois jeunes pousses souhaitent apporter des solutions novatrices à l'industrie



Explorai, une jeune pousse montréalaise spécialisée en intelligence artificielle, vient de lancer un premier produit numérique pour le secteur de la construction.

Philippe Jean Poirier

L'industrie de la construction n'a jamais eu la réputation de se tenir à la fine pointe de la technologie. Pourtant, les jeunes pousses se bousculent au portillon. Le répertoire JeBatimatech présente plus de 90 entreprises technologiques canadiennes qui innovent pour rendre l'industrie plus durable, plus productive et plus sécuritaire. Portraits de trois jeunes pousses qui

veulent redéfinir l'industrie au Québec.

1. Explorai

« Si on le compare à d'autres industries, le secteur de la construction tarde à prendre le virage numérique », avance Hugues Mailhot, vice-président associé d'Explorai, une jeune pousse montréalaise spécialisée en intelligence artificielle (IA). Son entreprise vient de lancer, en octobre dernier, un premier produit numérique pour le secteur de la construction (Estim.AI). Selon lui, les entrepreneurs comprennent mal le potentiel des outils numériques à leur disposition. « Il y a beaucoup de processus manuels qui pourraient être automatisés : ça va de l'estimation jusqu'à la facturation, en passant par la gestion des courriels. »

L'équipe d'Explorai a décidé de concentrer ses efforts sur l'estimation, un problème fréquemment mentionné par des acteurs de l'industrie. « Il y a une pénurie d'estimateurs qui est généralisée, et c'est encore pire en région, fait valoir Hugues Mailhot. Des entrepreneurs nous ont dit ne pas répondre aux appels d'offres faute d'estimateurs pour le faire. »

Explorai a conclu des partenariats avec une vingtaine d'experts métiers pour développer une application d'IA capable de lire les plans de construction afin d'en extraire les informations critiques pour faire une soumission : par exemple, le nombre de portes et de fenêtres, de murs, de prises électriques, etc. « Notre solution vise à



Hugues Mailhot,
vice-président associé
d'Explorai

« Il y a une pénurie d'estimateurs qui est généralisée, et c'est encore pire en région. Des entrepreneurs nous ont dit ne pas répondre aux appels d'offres faute d'estimateurs pour le faire. »

2 NOMINATIONS ET UNE PROMOTION À LA VICE-PRÉSIDENCE DE CARBONLEO JESSICA-LAUREN VIEIRA, ANTOINE BERNIER ET MARIE-MICHÈLE THIBAUT

Carbonleo est heureux d'annoncer la nomination de Jessica-Lauren Vieira et Marie-Michèle Thibault à des postes de vice-présidence ainsi que la promotion d'Antoine Bernier. Ces désignations marquent une étape importante dans l'évolution de la gouvernance de l'entreprise. Elles témoignent de la maturité et de la croissance continues de Carbonleo et visent à renforcer un leadership à la fois visionnaire et solidement ancré dans l'excellence opérationnelle.



Jessica-Lauren Vieira
B.Comm., LL.B.

Nommée vice-présidente, affaires juridiques en septembre 2025, M^e Jessica-Lauren Vieira succède à Louise N. Pelletier. Depuis son arrivée chez Carbonleo à titre de conseillère juridique en 2018, elle s'est distinguée par sa capacité à allier rigueur juridique et vision stratégique, notamment dans la négociation de transactions complexes, la conformité réglementaire et la gouvernance d'entreprise.

Sous sa direction, le service juridique poursuivra son rôle clé dans la croissance de Carbonleo, en soutenant les ambitions de l'entreprise avec intégrité, agilité et excellence.



Antoine Bernier, CPA

Déjà vice-président, investissement, Antoine Bernier voit ses responsabilités s'élargir en juillet 2025 avec la reprise du portefeuille des finances. Fort d'une solide expérience en gestion stratégique et en développement d'actifs immobiliers, il assure désormais la cohérence entre la performance financière et la stratégie d'investissement de l'entreprise.

Son leadership intégré et sa compréhension approfondie du marché immobilier soutiennent la croissance durable et la création de valeur pour Carbonleo.



Marie-Michèle Thibault

Depuis février 2025, Marie-Michèle Thibault assume la vice-présidence, marketing, où elle dirige la stratégie de marque, le marketing et l'expérience client. Visionnaire et engagée, elle veille à faire rayonner la personnalité distinctive de Carbonleo et ses propriétés à travers des campagnes emblématiques.

Son approche alliant créativité, stratégie et authenticité renforce la réputation de l'entreprise comme chef de file de l'immobilier d'expérience.

CARBONLEO



réduire de 40 % à 60 % le temps consacré aux appels d'offres. »

2.

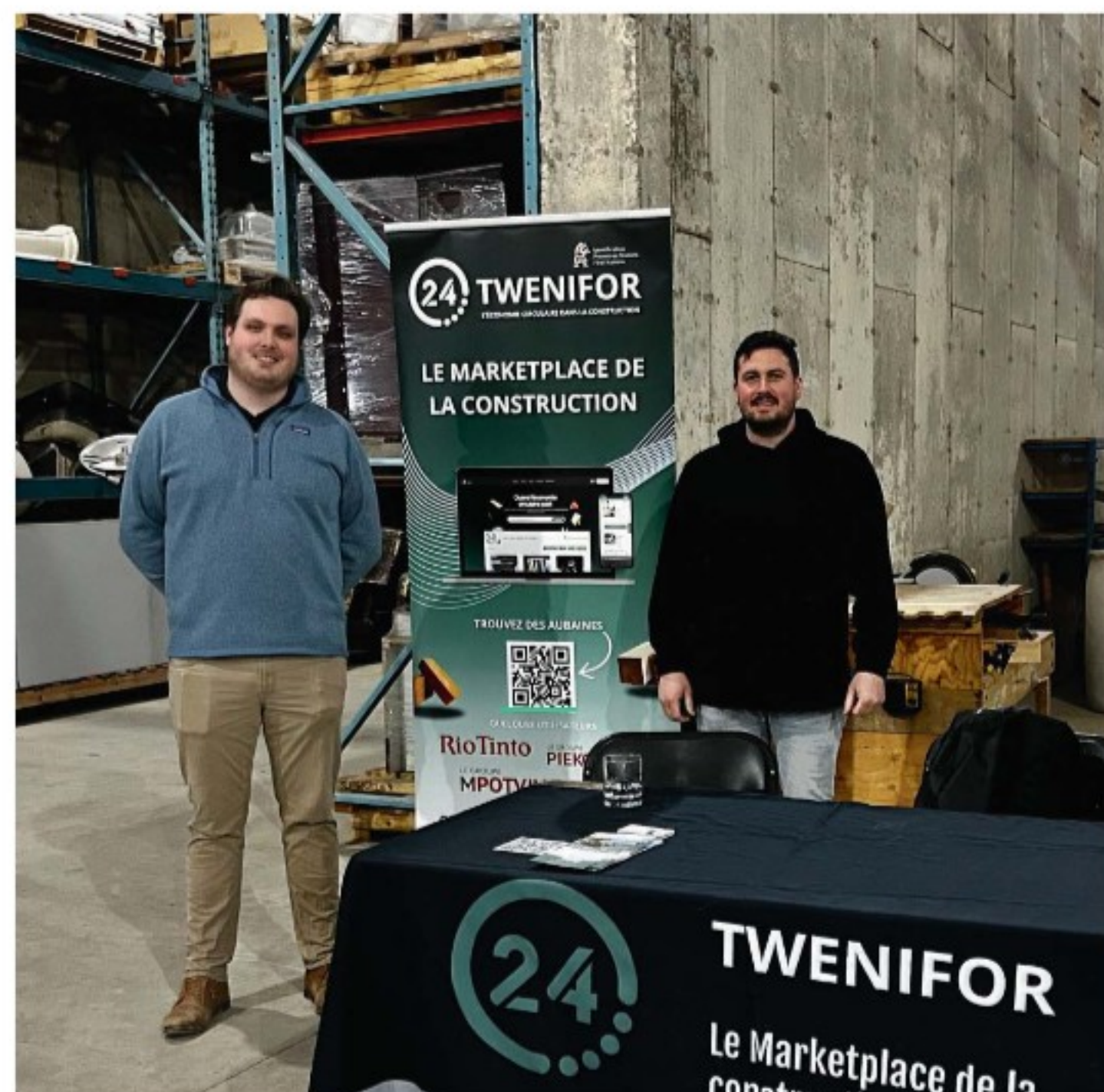
Twenifor

Outre la transformation numérique, l'autre chantier de taille concerne la transition écologique. « De 30 % à 40 % des déchets mondiaux proviennent du domaine de la construction », rappelle Vincent Croteau, directeur du développement des affaires de l'entreprise Twenifor, basée à Mashteuiatsh, au Saguenay-Lac-Saint-Jean.

L'entreprise de propriété autochtone a bâti son modèle d'affaires autour de ce problème. « Les entreprises en construction sont concentrées sur les opérations, sur les projets à livrer, puis à respecter les contraintes de coûts et d'échéancier. Elles ne sont pas conscientisées à l'économie circulaire comme elles le devraient. »

Le résultat, c'est que des conteneurs chargés de matériaux neufs ou réutilisables — comme du bois de coffrage — prennent le chemin de sites d'enfouissement, ou encore sont entreposés indéfiniment, sans trouver de seconde vie.

En 2020, Twenifor a amorcé le développement d'une plateforme de style « Marketplace » pour permettre aux entreprises



Twenifor possède une plateforme pour permettre aux entreprises en construction de revendre leur matériel excédentaire depuis 2020.

en construction de revendre leur matériel excédentaire. L'entreprise de Mashteuiatsh possède aussi deux entrepôts, l'un à Montréal et l'autre au Saguenay-Lac-Saint-Jean, ce qui lui permet d'offrir un service de gestion « clé en main » des matériaux excédentaires sur de grands projets de construction. « Nous assumons la responsabilité de la logistique, incluant le transport, l'entreposage et la revente. » Officiellement lancée en 2024, la plateforme transactionnelle a ouvert 200 comptes

d'entreprise dans le volet « vendeur » et environ un millier de profils d'utilisateurs du côté « acheteur ».

3.

Biolift

La construction compte plusieurs métiers qui sont très exigeants physiquement. Le défi de la santé et sécurité s'impose donc de lui-même dans ce secteur. « Sur les chantiers de construction, il n'y a pas un travailleur qui ne va pas se plaindre

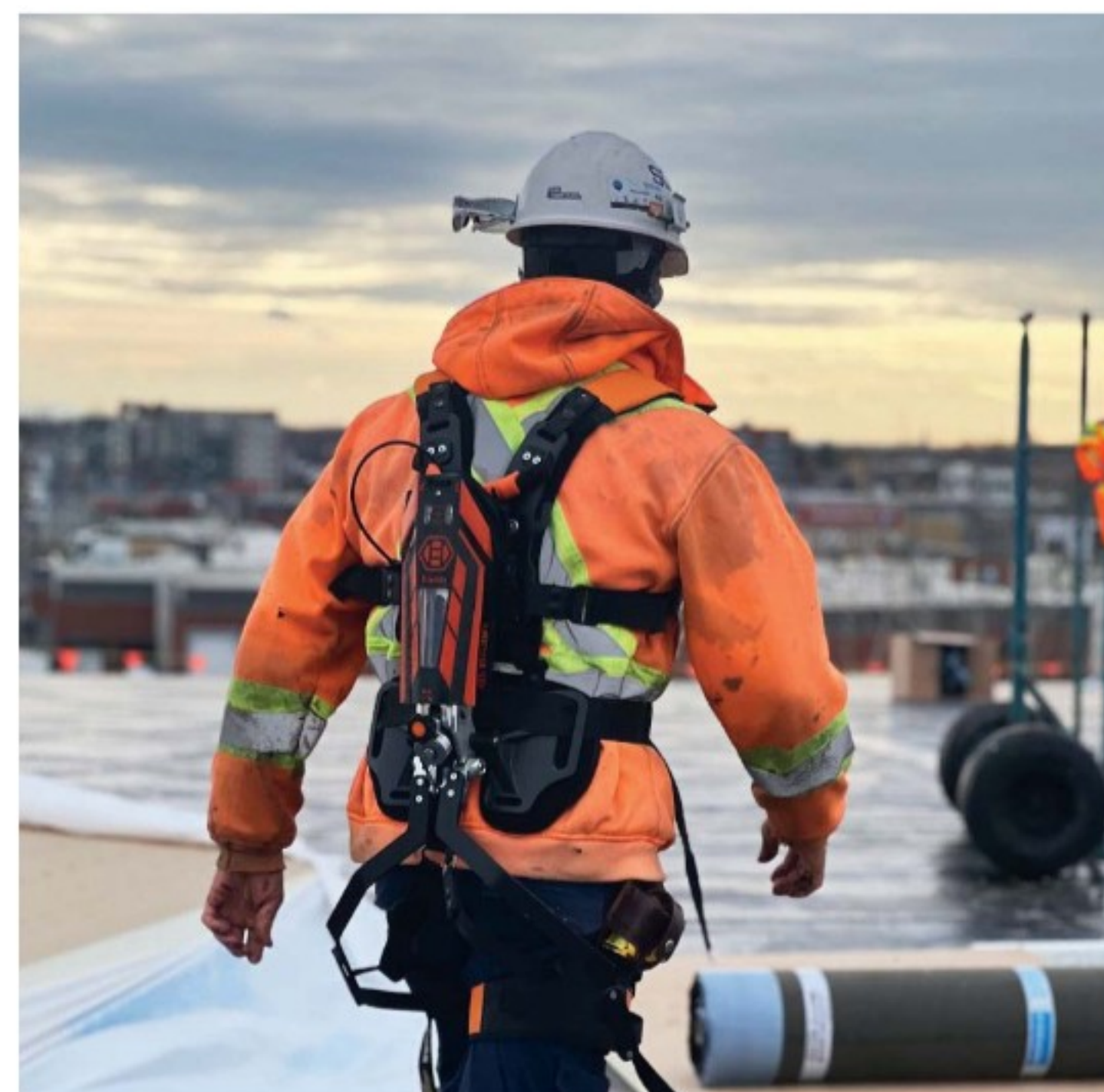
d'un mal quelque part : dos, genoux, poignets, cou, tout dépendant de leur métier », fait valoir Laurent Blanchet, fondateur de Biolift.

En 2020, l'entreprise montréalaise a développé un exosquelette lombaire reposant sur une technologie mécanique dite « passive », puisqu'elle ne requiert ni moteur ni batterie. « Quand la personne se penche, le ressort emmagasine l'énergie mécanique du corps en prenant appui sur son torse et ses jambes. Quand la per-

sonne se relève, l'énergie est libérée pour soutenir le dos », explique le diplômé de Polytechnique.

Après un an et demi de commercialisation, Laurent Blanchet note un engouement pour sa solution auprès d'une clientèle de paysagistes et de travailleurs du secteur des toitures. « La moitié de notre clientèle est constituée de gens qui nous écrivent pour s'informer de nos produits », dit-il. La commercialisation demeure malgré tout un défi.

« En construction, le marché est à la fois local et très fragmenté. Plutôt que de vendre notre produit à quelques grandes entreprises, nous devons joindre chaque petite entreprise de paysagement. C'est pourquoi nous travaillons avec des distributeurs locaux pour développer ce marché. » En mai dernier, Biolift a bouclé une ronde d'investissement en capital de risque. L'objectif est d'amorcer une commercialisation à l'international, principalement aux États-Unis.



Biolift a développé un exosquelette lombaire reposant sur une technologie mécanique sans moteur ni batterie.

Ensemble dans la transition énergétique



Découvrir le réseau
Partenaire Énergir



Zoom sur le monde

Ingouvernable, la France ?



François Normand



La France vit une période d'instabilité politique depuis les élections législatives de juillet 2024, avec la nomination de trois premiers ministres, dont l'actuel, Sébastien Lecornu, qui a été reconduit cinq jours après avoir démissionné ! Cette situation est exceptionnelle depuis la création de la V^e République, en 1958. La France est-elle devenue ingouvernable, comme l'Italie, qui a eu 68 gouvernements depuis 1946, incluant celui que dirige actuellement Giorgia Meloni ?

La question est cruciale pour le Québec. En 2024, la France était notre cinquième marché d'exportation de marchandises, avec

des ventes de 1,94 milliard de dollars (G\$), après les États-Unis, la Chine, le Japon et le Mexique, selon l'Institut de la statistique du Québec.

La France est aussi notre cinquième marché d'importation de biens, avec des achats de 4,6 G\$ l'an dernier, après les États-Unis, la Chine, le Mexique et l'Allemagne.

La deuxième économie d'Europe est donc un partenaire commercial clé pour le Québec, sans parler des investissements effectués de part et d'autre de l'Atlantique ainsi que de nos liens culturels.

Mais pourquoi la France se retrouve-t-elle dans cette situation ? Un rappel historique s'impose.

Pendant la Deuxième Guerre mondiale, la France a été occupée par l'Allemagne nazie et dirigée par le gouvernement collaborationniste d'extrême droite de Philippe Pétain.

Libérée par les Alliés et les forces de la France libre dirigées par Charles de Gaulle, la France se dote après la guerre d'une IV^e République (d'octobre 1946 à octobre 1958). C'est un régime parlementaire avec un premier ministre et un président de la République.

Cependant, ce dernier n'est pas élu au suffrage universel ; il est nommé par les députés de l'Assemblée nationale.

Dans les années d'après-guerre, ce régime est très instable, alors que le pays fait face à plusieurs défis, comme la décolonisation en Afrique et la guerre d'Indochine (1946-1954).

De 1946 à 1958, pas moins de 24 gouvernements se succèdent en France, pour une moyenne d'un gouvernement tous les six mois, selon une analyse de l'École de politique appliquée de l'Université de Sherbrooke.

La guerre d'Algérie (1954-1962) ramène finalement de Gaulle au pouvoir, dans un pays en quête de stabilité. L'ex-chef de la France libre crée alors la V^e République (le régime actuel), avec un président de la République fort et élu cette fois au suffrage universel.

Ce régime parlementaire présidentiel hybride a un premier ministre qui est nommé par le président de la République et qui n'est donc pas élu.

Ce régime est beaucoup plus stable : 29 gouvernements se sont succédé en France entre 1959 et 2025, pour une moyenne d'un gouvernement tous les 27 à 28 mois.

Le régime de la V^e République peine aujourd'hui à élire des majorités à l'Assemblée nationale.

Or, en raison de la polarisation politique — présente presque partout ailleurs en Occident d'ailleurs — le régime de la V^e République peine aujourd'hui à élire des majorités à l'Assemblée nationale, où les députés sont élus avec un mode de scrutin à deux tours, contrairement à un tour au Québec et au Canada.

Bloquer le RN

Résultat ? Des coalitions se forment pour empêcher l'arrivée au pouvoir du Rassemblement national (RN) de Marine Le Pen, un parti de la droite radicale et xénophobe. C'est toutefois le plus populaire en France — il obtient de 33 % à 34 % des intentions de vote, selon un récent sondage Ifop.

Dans un contexte d'alliances inusitées (la droite libérale a voté avec la

France insoumise, un parti de la gauche radicale, et les communistes lors des législatives en 2024), la composition de l'Assemblée nationale peine à refléter la volonté populaire, qui penche de plus en plus à droite. Comme le montre d'ailleurs la récente enquête annuelle « Fractures françaises », réalisée par Ipsos, entre autres pour le quotidien *Le Monde*.

D'où la difficulté à élire des majorités — en fait, trois blocs cohabitent, soit la gauche, le centre et la droite — et à former des gouvernements qui ne sont pas renversés constamment, comme depuis l'été 2024.

Comment sortir de cette instabilité politique ? En réformant le système pour fonder une VI^e République, comme l'évoquent certains observateurs ? Mais pour faire quoi au juste ? En permettant à la droite radicale de gouverner la France, comme la droite radicale gouverne l'Italie depuis octobre 2022 avec Giorgia Meloni ?

Le cas de l'Italie

Chose certaine, contrairement à ce que l'on pourrait croire, l'instabilité politique ne mine pas nécessairement la crois-

sance économique. L'Italie en est un bon exemple, d'après les données historiques de la Banque mondiale, qui reculent jusqu'à 1961.

Par exemple, de 1961 à 1974, le PIB italien a progressé de plus de 4 % par année la plupart du temps. Le pays a même connu des taux de croissance supérieurs à 7 % en 1961, en 1967, en 1973 et en 1976.

De plus, lorsqu'on compare l'évolution des courbes de croissance du PIB en Italie et en France sur une période de 63 ans (de 1961 à 2024), on ne note pas de grandes différences entre les deux pays.

La croissance a tendance à être un peu plus forte en Italie dans les trois décennies de l'après-guerre. En revanche, elle a tendance à être un peu plus forte en France depuis le tournant des années 2000.

Quelle conclusion peut-on tirer ? Même si la nouvelle instabilité politique en France est préoccupante, elle ne devrait pas à elle seule affecter le potentiel de croissance économique de ce pays. D'autres facteurs pèsent dans la balance, comme l'investissement, la productivité et la croissance démographique. 📊

les affaires

CONFÉRENCE

30 %
DE RABAIS
CODE :
JLA25

GESTION DE LA PERFORMANCE

SOUTENEZ ET ÉLEVEZ LE POTENTIEL DE VOS TALENTS

20 NOVEMBRE 2025

Une demi-journée en virtuel
evenements.lesaffaires.com



La clientèle des microentreprises d'ici souhaite plus que jamais soutenir l'économie locale. Il s'agit d'un avantage décisif pour les entrepreneurs, qui doivent bâtir une stratégie autour de cette conjoncture. Pour s'attaquer aux défis de financement et de main-d'œuvre qui se trouvent sur leur chemin, ces derniers peuvent également miser sur de nouveaux outils numériques.

Fidélisation de la clientèle

Exploitez davantage votre image de marque

Claudine Hébert

Le plus bel avantage concurrentiel dont dispose une microentreprise est de pouvoir développer son image de marque. Une image forte et authentique permet de fidéliser une clientèle souhaitant soutenir son économie locale. Encore faut-il savoir comment exploiter ce filon.

Depuis la pandémie, plus particulièrement depuis l'imposition des tarifs douaniers par nos voisins du Sud, les consommateurs québécois se disent beaucoup plus enclins à appuyer des entreprises d'ici. Foi du plus récent Baromètre du commerce de détail du Conseil québécois du commerce de détail, 85 % des consommateurs disent éviter les produits américains et 87 % affirment privilégier les marques locales. Huit consommateurs sur dix indiquent même acheter plus souvent dans les commerces d'ici.

« D'où l'importance pour les très petites entreprises (TPE) de se bâtir une image de marque dès leurs balbutiements », affirme Virginie Gobeil, cofondatrice de l'agence de marketing Edgar, à Québec.

Qu'il s'agisse d'une boulangerie, d'un garage, d'un cabinet dentaire, d'une firme comptable, d'une cordonnerie ou d'un casse-croûte, l'image de marque, c'est la base, la fondation de l'entreprise. « Cette image, c'est le levier qui permet de prendre de l'ampleur. C'est pourquoi il faut bien réfléchir à comment on souhaite déployer cette image de marque dès le



Sachant qu'une nouvelle entreprise sur deux ne parvient pas à souffler ses cinq bougies, il est primordial d'être reconnu rapidement par le segment de la clientèle visée.

départ », insiste la dirigeante de l'agence.

Une image pour séduire la clientèle

Le choix du nom, du logo, des couleurs, du ton des communications, des valeurs projetées et de l'expérience globale offerte aux clients... tous ces éléments ont une importance capitale dans l'adhésion du consommateur

envers le produit ou les services offerts, soutient-elle. « Il faut donc établir ces éléments en fonction de la clientèle cible et non pas en tenant compte de ce qui nous fait plaisir », avertit Virginie Gobeil, qui observe régulièrement ce type d'erreur.

« Il faut comprendre que l'image de marque des TPE, c'est la promesse associée à leur nom et aux visages humains qui se trouvent derrière », dit Jean-François Ouellet, professeur agrégé au Département d'entrepreneuriat et innovation, à HEC Montréal. C'est le lien de confiance instantané qui s'établit entre l'entreprise et le consommateur.

Par conséquent, la TPE doit savoir se faire connaître. « Quand j'entends l'une d'elles affirmer qu'elle constitue le secret le mieux gardé de son quartier, de sa ville, de sa région, je me dis que le dirigeant n'a rien compris », dit Jean-François Ouellet.

Cette expression ne devrait jamais faire partie de la promotion d'une entreprise, dit-il. « Le nom d'une TPE doit circuler. Il doit rayonner auprès de sa clientèle cible. Et tant mieux s'il devient viral au-delà des frontières de son territoire grâce aux médias sociaux. En fait, la tête dirigeante d'une TPE doit continuellement mettre en valeur ses produits et ses services. Elle doit faire savoir que son entreprise est la meilleure à l'intérieur de son carré de sable », maintient Jean-François Ouellet.

Des taux de survie encourageants

Sachant qu'une nouvelle entreprise sur deux ne parvient pas à souffler ses cinq bougies, il est primordial d'être reconnu assez rapidement par le segment de la clientèle visée, prévient Marilyn Giroux, professeure adjointe à la Faculté des sciences de l'administration à l'Université Laval.



Le nom, le logo, les couleurs, le ton et les valeurs projetées par l'image de marque sont tous des éléments importants dans la perception du consommateur de l'entreprise.

À ce propos, l'équipe du Réseau d'investissement social du Québec (RISQ) signale que plus des trois quarts des entreprises d'économie sociale québécoise (76 %) créées il y a plus d'une quinzaine d'années sont toujours en activité. Selon le RISQ, ce taux de survie, qui surpasse largement celui des entreprises canadiennes (30,8 %), s'explique en grande partie par un modèle d'affaires centré sur les besoins des communautés, de leur clientèle et de leurs membres.

Néanmoins, il ne faut jamais oublier que la valeur des produits peut prendre une différente tangente en fonction des événements et de la conjoncture économique, avertit Jean-François Ouellet. « Certes, la valeur d'un produit peut être émotive et symbolique dans un contexte de soutien à la communauté, explique le professeur. Mais cette valeur peut rapidement basculer et redevenir objective et fonctionnelle lorsque le budget du consommateur devient trop serré. »

Les récentes données de l'Observation de la consommation responsable, qui traque l'évolution de l'achat local depuis la création de son Baromètre annuel il y a 15 ans, en font foi. Bien que la pandémie ait fait grimper à plus de 61 % la proportion de Québécois encourageant l'achat local, l'inflation (2022) l'a fait redescendre à 51 %. Les tarifs douaniers ont toutefois gonflé cette proportion à 54,5 %. « Comme quoi il faut continuellement consolider son image de marque et surtout ne jamais tenir pour acquise sa clientèle », dit Jean-François Ouellet. ■

LE QUÉBEC AIME LE LOCAL

87 %

LES CONSOMMATEURS QUÉBÉCOIS SE DISSENT BEAUCOUP PLUS ENCLINS À APPUYER DES ENTREPRISES D'ICI QU'APARAVANT, SELON LE BAROMÈTRE DU COMMERCE DE DÉTAIL. CE SONT 87 % DES PERSONNES SONDÉES QUI DISSENT PRIVILÉGIER LES MARQUES LOCALES.

Source : Conseil québécois du commerce de détail



Dossier → Très petites entreprises

S'inspirer des grandes, tout en restant soi-même

Claudine Hébeert

L'achat local a souvent la réputation de coûter un peu plus cher que les produits offerts par les grandes chaînes. Pour demeurer concurrentielles, les très petites entreprises doivent s'inspirer des stratégies de ces dernières, tout en gardant leur identité.

L'introduction des technologies au sein des opérations en est une, dit Martin Deslauriers, directeur général du Centre d'entrepreneuriat ESG UQAM. « Que ce soit en matière de commercialisation en ligne, de production, de prise d'appels, d'utilisation d'outils de gestion et comptabilité, la technologie contribue aujourd'hui à rendre plus performantes les très petites entreprises face aux grandes », poursuit-il.

Ce gestionnaire aime rappeler aux entrepreneurs ce que l'ex-premier ministre Bernard Landry lui avait dit lors d'un de ses cours à l'université: « Si vos deux mains peuvent faire la même chose qu'une personne ferait partout ailleurs dans le monde, trouvez le moyen d'optimiser vos tâches par la technologie. »

La formule de vente que prône La fille du boulanger, à Ripon, est justement un bel exemple d'utilisation de la technologie à bon escient. En plus de produire ses pains artisanaux, cette boulangerie familiale cultive et récolte ses propres céréales (blé, sarrasin et seigle) sur une trentaine d'hectares dans la Petite-Nation afin de fabriquer ses farines. « Ce qui nous laisse peu de temps pour le service à la



Dawei Ding,
PDG, Signé Local

« Les très petites entreprises qui veulent faire la différence doivent y mettre l'effort et trouver des moyens d'offrir des standards similaires à ceux que proposent les grandes chaînes. »

clientèle », concède la co-propriétaire Mélissa Voghell, qui est aussi mère de trois jeunes enfants.

Pour remédier à la situation, l'entreprise mise sur une plateforme de réservation de pains en ligne. Des pains que les consommateurs viennent ensuite chercher directement à la boulangerie les vendredis et samedis. « Grâce à ce système, nous évitons d'avoir à embaucher une personne qui répond au téléphone ou qui aurait à veiller aux ventes au comptoir pendant la semaine », explique la boulangère.

Surtout, dit-elle, cette stratégie les aide, elle et son

conjoint, Julien, à conserver un prix juste et abordable pour ses produits. Moins de 7,50\$ la miche d'un kilo, signale fièrement la boulangère. « Un coût qui plaît énormément à notre clientèle locale qui représente plus de 95 % de nos revenus », souligne Mélissa Voghell. D'ailleurs, en 2025, la boulangerie a atteint les 1000 ventes de pains en semaine durant la saison estivale et plus de 500 pains les autres semaines de l'année, un record pour cette très petite entreprise fondée en 2013.

Meilleurs standards

Le PDG des boutiques physiques et en ligne Signé Local, Dawei Ding, tient à souligner que l'achat local ne se gagne ni à coups d'affiches ni par des vœux pieux. « Les très petites entreprises qui veulent faire la différence doivent y mettre l'effort et trouver des moyens d'offrir des standards similaires à ceux que proposent les grandes chaînes », soutient celui qui collabore à *Les Affaires* à titre d'expert en achats locaux.

« Malgré des moyens limités face aux grandes chaînes, les petites entreprises n'ont pas le choix, dit-il. Elles doivent trouver des solutions efficaces pour satisfaire les attentes des consommateurs en matière d'accessibilité envers leurs produits. Et ça commence par un système de livraison comparable à ce que les grandes entreprises peuvent offrir. »

Ce qui explique le modèle de distribution qu'a adopté le producteur de sels marins Alcyon, aux Îles-de-la-Madeleine. Fondée en 2022, cette entreprise familiale qui réunit le père, Gerald, la mère, Nicole, et les deux filles, Élisabette et Joëlle Arseneau, sait depuis le

départ qu'elle doit composer avec un très grand défi: le coût du transport maritime de ses produits.

« Bien que 70 % de nos clients nous connaissent suite à une visite à notre boutique aux îles, ce sont pour la plupart des gens qui habitent le Grand Montréal et le Grand Québec. Il fallait donc trouver un moyen de fidéliser ces clients qui apprécient nos produits sans que les coûts de transport augmentent considérablement nos prix », mentionne Joëlle, responsable des communications et du marketing.

En novembre 2023, Joëlle est donc venue s'installer à Montréal (du moins de septembre à mai) afin d'ouvrir et de superviser l'entrepôt de distribution des produits Alcyon. Une précieuse collaboration avec l'entreprise CTMA permet à la famille Arseneau de livrer sa marchandise de cinq à six fois par année dans un local montréalais à partir duquel partent les livraisons à destination des multiples clients. « Au lieu de prendre trois semaines à partir des îles, nos livraisons s'effectuent dans la plupart des cas en moins de 48 heures », soulève-t-elle.

Une décision d'affaires qui a été déterminante pour la croissance de l'entreprise, qui double ses ventes chaque année depuis deux ans, affirme Joëlle Arseneau. « En plus de faciliter notre commercialisation, notre présence de ce côté-ci du continent nous permet de prendre part aux divers marchés de Noël, qui constituent actuellement notre deuxième carte de visite la plus importante après la boutique de Havre-aux-Maisons, dit-elle. Une visibilité qui évolue d'année en année. »

Dossier → Très petites entreprises

Nom d'un dentiste!

Plus de 85 % des quelque 2900 cabinets dentaires au Québec

comptent dix employés ou moins. Plus du tiers en comptent moins de cinq. Or, ces très petites entreprises soignent de plus en plus leur image de marque afin de fidéliser leur clientèle locale.

Il fut un temps où les cliniques dentaires utilisaient systématiquement le nom du dentiste propriétaire et fondateur comme principale image de marque. « Or, depuis une vingtaine d'années, les techniques de visibilité et de référencement sur le Web incitent ces très petites entreprises à opter pour d'autres formulations plus créatives et efficaces en matière d'ancrage dans leur communauté », affirme Jeff Proteau, président fondateur de l'agence Virus Santé Communication.

En affaires depuis 2014, cette petite agence montréalaise se consacre au marketing des entreprises présentes dans le secteur de la santé. Les cliniques dentaires représentent 90 % des revenus annuels de l'agence.

Bien que l'utilisation du nom du dentiste au sein de l'image de marque demeure une option populaire, les noms basés sur la localisation ou plus conceptuels ont la cote ces jours-ci, fait remarquer Jeff Proteau.

Les noms créatifs et mémorables permettent de se différencier, dit-il. De plus, ils facilitent le dépôt de marque en vue d'une possible expansion à l'échelle régionale ou nationale. Il cite en exemple le Groupe dentaire Api, Dentisterie Hanok, Orthodontiste OSE ou encore Dents mon quartier.

Certaines cliniques vont, pour leur part, privilégier des noms évoquant un lieu géographique. « Ce choix s'avère pertinent pour les entreprises qui desservent une clientèle locale, notamment les cliniques dentaires, dont les patients habitent ou travaillent généralement dans un rayon de cinq kilomètres. Des noms qui facilitent la reconnaissance immédiate et renforcent le sentiment de proximité », dit-il.

Nouveau proprio

Dans la région de Québec, la directrice générale de l'agence de marketing Edgar, Virginie Gobeil, participe justement au processus de création sur l'identité nominale d'un cabinet dentaire ayant récemment changé de propriétaire. La dentiste qui en a fait l'acquisition a toujours voulu se lancer en affaires. Elle vient de réaliser son rêve après 10 ans dans l'industrie.

« Je n'ai pas l'intention d'utiliser mon nom comme principale image de marque, contrairement au propriétaire cédant », dit celle qui préfère garder l'anonymat, car certains détails de la vente ne sont pas encore finalisés. « Je veux un nom court, évocateur, en lien avec les valeurs et l'image de marque de mon nouveau cabinet », dit la dentiste.

Aux yeux de Virginie Gobeil, cette transition est le moment parfait pour adopter une nouvelle identité qui aura un effet à long terme sur l'image et la notoriété de la clinique. « Lorsqu'une clinique dentaire amorce une nouvelle étape de développement, c'est l'occasion de doter l'entreprise d'un nom fort, distinctif et pérenne, qui reflète la vision des soins dentaires », dit-elle.

— Claudine Hébert



Encore plus de textes sur les très petites entreprises sur lesaffaires.com

Cybercriminalité : les petites entreprises sont aussi à risque

Piratage informatique, attaque par rançongiciel, hameçonnage, fraude par personnalisation, courriel frauduleux, utilisation de logiciel et virus malveillant : les cybercriminels ne cessent de faire preuve d'ingéniosité pour parvenir à leurs fins.

Or, les dirigeants de petites et même très petites entreprises auraient tort de penser qu'elles ne sont pas aussi dans la mire de ces pirates des temps modernes qui ne se contentent pas de cibler seulement les plus grandes compagnies dans leurs tentatives d'avoir accès à leurs données et systèmes d'exploitation.

De petites entreprises œuvrant dans des secteurs d'activité comme le commerce de détail, la construction, les services aux entreprises, les soins de santé ou autres services professionnels, sont tout autant visées par les pirates informatiques qui perfectionnent sans cesse leurs stratégies d'attaques.

« Les cybercriminels utilisent des logiciels qui ne font pas la différence entre une petite ou une grande entreprise. Mais les plus petites sont souvent plus vulnérables et moins bien préparées car elles se pensent davantage en sécurité ou ont moins de ressources financières et technologiques pour se protéger », constate Stephen Decoteau, VP, Assurance en direct, Entreprises, Actuariat et Souscription corporative, chez Desjardins.

Des conséquences désastreuses

Les petites entreprises, qui sous-estiment les conséquences d'une cyberattaque sur leurs affaires et les risques auxquels elles s'exposent, ont tout intérêt à se protéger. Et pas seulement celles qui ont des sites Internet transactionnels, car elles détiennent aussi des informations sensibles, comme des données financières et des informations stratégiques sur des clients ou des fournisseurs, qui attirent les pirates informatiques.

Sinon, « les conséquences peuvent être sérieuses pour une entreprise qui risque des pertes financières, d'importantes perturbations de ses activités ou encore une atteinte à sa réputation », prévient Stephen Decoteau.

Près de 75 % des PME canadiennes affirment avoir été victimes d'un cybercrime en 2024^{1,2}, alors que le coût moyen pour une violation de données peut s'élever à plusieurs dizaines de milliers de dollars.

Des mesures pour se protéger

À l'ère des technologies numériques et du développement à vitesse grand V de l'intelligence artificielle, les cybercrimes sont beaucoup plus courants depuis que les entreprises et leurs employés colligent et partagent une multitude d'informations sensibles dans des bases de données, des sites transactionnels ou encore des courriels.



Les entreprises doivent donc se montrer très vigilantes et adopter des mesures pour contrer ces attaques qui ne cessent d'augmenter. Outre les bonnes pratiques à respecter en matière de gestion des mots de passe, de mise à jour du parc informatique ou autres précautions d'usage à mettre en place, il importe aussi d'informer et de former les employés en matière de sécurité informatique.

Une assurance contre les cyberrisques

Malgré la mise en place de ces mesures de sécurité contre les cybercrimes, les petites entreprises ne sont pas complètement à l'abri d'une attaque. Voilà pourquoi Desjardins Assurance Entreprises* vient de lancer CyberSuite Plus, une solution d'assurance cybersécurité complète conçue spécifiquement pour répondre aux risques auxquels font face ces entreprises.

« Cette nouvelle solution vient bonifier celle que nous offions déjà aux petites et très petites entreprises pour les protéger contre les divers risques causés par des incidents de sécurité, notamment des pertes financières. Cette nouvelle couverture est plus simple, plus complète et mieux adaptée à leurs besoins », indique Stephen Decoteau, en soulignant que Desjardins a aussi pris soin d'ajouter une solution de soutien et d'accompagnement.

Le nouveau produit CyberSuite Plus offre ainsi quatre nouvelles garanties contre la fraude. Les protections touchent notamment la fraude liée aux paiements détournés lorsqu'un fraudeur trompe l'assuré ou son institution financière afin de détourner de l'argent ; la fraude informatique lorsque le fraudeur accède au système de l'assuré et détourne de l'argent ; la fraude aux télécommunications lorsqu'un fraudeur exploite le système téléphonique de l'assuré entraînant des frais facturés au compte de l'assuré par son fournisseur de services téléphoniques ; puis le vol des fonds en fidéicommis lorsque le fraudeur détourne les fonds en fidéicommis détenus par un professionnel autorisé.

Les autres protections touchent notamment les frais d'intervention contre la compromission de données ou

une attaque informatique, de même qu'une couverture pour répondre à une menace d'extorsion ou pour la restauration d'identité.

En plus d'une protection financière, au cours de l'année 2026, les assurés auront accès à une plateforme numérique dédiée offrant des outils, des modèles et des ressources éducatives pour les aider à gérer les cyberrisques de manière proactive et à réagir efficacement en cas d'incident.

« Les cybermenaces évoluent rapidement et les petites entreprises ont besoin de se sentir mieux outillées et soutenues pour faire face à ces risques uniques », conclut Stephen Decoteau.

Quelques stratagèmes de fraude en entreprises

Hameçonnage

L'hameçonnage est un stratagème couramment utilisé par les fraudeurs. Il peut cibler n'importe qui dans l'organisation : du simple employé à la personne qui dirige l'entreprise. Cette fraude consiste à envoyer des courriels et des textos d'apparence légitime, ou encore à communiquer par téléphone ou par l'entremise des médias sociaux. L'objectif est de vous inciter à agir de manière impulsive et immédiate en vous invitant à cliquer sur un lien, à ouvrir un fichier ou à télécharger un document.

Le rançongiciel

Un rançongiciel est un logiciel malveillant qui peut avoir été installé à la suite d'un hameçonnage et qui a pour but de prendre en otage les données de votre entreprise. Le cybercriminel vous demande le paiement d'une rançon pour restaurer vos données.

Les fraudes par personnalisation

Les fraudes par personnalisation consistent à se faire passer pour une personne de confiance (dirigeant d'entreprise, fournisseur, etc.) afin de manipuler les employés et de les convaincre de transférer des fonds vers un compte inhabituel, ou de donner accès à des renseignements confidentiels.

¹ <https://www.desjardins.com/qc/fr/securite/cybersecurite-entreprise.html>

² <https://kpmg.com/ca/fr/home/media/press-releases/2024/10/cybersecurity-remains-a-tick-the-box-exercise-despite-jump-in-cyberattacks.html>

* Desjardins Assurances désigne Desjardins Assurances générales inc., manufacturier de produits d'assurance auto, habitation et entreprise. Certaines conditions, exclusions et limitations peuvent s'appliquer. L'assurance entreprise est offerte au Québec seulement. Ces conseils sont fournis à titre informatif et préventif seulement. Ils sont d'ordre général et n'engagent pas la responsabilité de Desjardins Assurances générales inc. La vigilance est de mise et il est recommandé de consulter un agent en assurance de dommages pour obtenir des conseils complets et pertinents pour chaque situation. Les offres et rabais sont basés sur le profil de chaque client et sont soumis à des conditions d'éligibilité. Les clauses et modalités relatives aux protections décrites sont précisées au contrat d'assurance, lequel prévaut en tout temps. Desjardins^{MD}, Desjardins Assurances^{MD}, Desjardins Assurances Entreprises^{MD} ainsi que les marques de commerce associées sont des marques de commerce de la Fédération des caisses Desjardins du Québec, employées sous licence.

En 2025, le Québec n'a plus le luxe de se croire à l'abri des effets des bouleversements climatiques. La demande pour des solutions vertes novatrices est exponentielle. Soutenues par plusieurs programmes et des investissements de Québec, plusieurs entreprises réussissent à percer le marché international, faisant ainsi rayonner les solutions développées ici au-delà de nos frontières.

Solutions vertes

Québec propulse ses entreprises

Isabelle Delorme

Plus de la moitié des entreprises québécoises ont été affectées par au moins un phénomène climatique au cours de la dernière année, selon le Baromètre de la transition des entreprises du Québec 2025 de Québec Net Positif (QNP), que *Les Affaires* a obtenu en exclusivité. Malgré cette vulnérabilité croissante, les revenus des services environnementaux de la province ont augmenté de 83 %, entre 2017 et 2023, passant de 5,4 à 9,8 milliards de dollars (G\$).

Cette vulnérabilité des entreprises pourrait bien accélérer leur transition vers les technologies propres. Selon le Baromètre, 40 % d'entre elles prévoient d'ailleurs d'en acquérir dans l'avenir. « Ces résultats pourraient être liés aux feux de forêt, dont les effets sur la qualité de l'air affectent les employés travaillant à l'extérieur, notamment dans la construction », explique Anne-Josée Laquerre, directrice générale et co-initiatrice de Québec Net Positif. La canicule devient aussi un problème pour les usines mal isolées.

Au niveau des exportations, ces chiffres ont même presque triplé sur la même période, bondissant de 1,4 G\$ à 3 G\$. Pour percer à l'international, les entreprises québécoises peuvent compter sur un écosystème solide, alliant financements publics, accompagnement sur mesure et réseaux d'experts.

Marc Journeault, professeur titulaire à l'Université Laval et codirecteur du Mouvement Entreprises



L'intégration de solutions vertes par les entreprises leur permet de répondre à ces attentes, mais aussi de réduire leurs coûts, d'augmenter leurs revenus, d'avoir une bonne image de marque et de satisfaire les parties prenantes.

vertes du Québec, observe « une demande grandissante pour des produits plus écologiques et pour faire affaire avec des entreprises plus écologiques dans tous les types d'industrie ».

L'intégration de solutions vertes par les entreprises leur permet de répondre à ces attentes, mais aussi de réduire leurs coûts, d'augmenter leurs revenus, d'avoir une bonne image de marque et de satisfaire les parties prenantes. « Notamment les banques, dit-il, qui offrent des prêts préférentiels à taux moindre à des entreprises engagées en technologies vertes, car elles les perçoivent comme plus performantes et résilientes. »

Isabelle Dubé-Côté, présidente et cheffe de la direction d'Écotech Québec, anticipe aussi une demande à la hausse pour des solutions innovantes, en particulier dans les domaines de deux ressources épuisables : l'eau et l'énergie. « De grands chantiers

se mettent en place pour s'assurer que nous aurons l'expertise et les technologies localement pour faire face à ces enjeux », prévoit-elle. À commencer par le plan d'action 2035 d'Hydro-Québec, au faraneux budget de 10 G\$. Il fera ruisseler les demandes pour améliorer notre efficacité et diversifier notre mix énergétique, croit-elle.

Des leviers

Les marchés internationaux sont au cœur de la stratégie commerciale de certaines entreprises. Exemple frappant : la start-up montréalaise Novisto génère 80 % de ses revenus de l'exportation de son logiciel de gestion de critères ESG (environnementaux, sociaux et de gouvernance). Des acteurs et des programmes clés, comme Investissement Québec international, Exportation et développement Canada (EDC) ou encore le Programme de soutien à la commercialisation et à l'exportation, aident les

entreprises québécoises dans leurs démarches d'exportation. Le Guide des organismes de soutien à l'exportation du Québec de la Fédération des chambres de commerce du Québec, détaille cet écosystème.

En février 2025, Écotech Québec a aussi réalisé une cartographie du financement des technologies propres, qui permet aux entreprises de trouver les meilleures sources de financement à différents stades de leur croissance, au Québec comme à l'international, et réalise quelques cas d'affaires concrets. « Pour se développer à l'international, l'accompagnement est clé, mais il se construit dans le temps. Il n'est jamais trop tôt pour contacter les institutions de soutien même si le projet d'export n'est pas immédiat », conseille Isabelle Dubé-Côté.

Des occasions à saisir

La demande croissante de sécurité énergétique en

Europe et dans l'Indo-Pacifique ouvre de nouvelles occasions dans le contexte d'incertitude actuel sur le marché des États-Unis. Pour les saisir, Alain Webster, professeur à l'Université de Sherbrooke et président du comité consultatif sur les changements climatiques du gouvernement du Québec, appelle à plus de clarté dans nos politiques publiques. « Le Québec et le Canada doivent se positionner comme des leaders de l'économie verte en Amérique du Nord pour ouvrir les portes de l'Europe et de l'Asie », insiste-t-il. Cela passe selon lui par des objectifs clairs qui ne dépendent pas des cycles électoraux, pour rassurer les entreprises sur le long terme et accélérer l'innovation verte.

Chaque fois qu'une technologie propre québécoise s'implante à l'étranger, « elle crée une valeur économique, sociale et environnementale qui dépasse les frontières. Tout le monde en bénéficie », souligne Anne-Josée Laquerre.

Le Baromètre dévoile un autre effet positif de l'exportation dans tous les secteurs : les entreprises exportatrices mettent en œuvre davantage d'actions climatiques que les non exportatrices. L'écart est important et en augmentation par rapport à l'année dernière. « Elles subissent probablement des pressions réglementaires plus strictes, en Europe notamment », estime Anne-Josée Laquerre, qui croit également les PME exportatrices mieux accompagnées. « Si elles travaillent avec EDC ou de grandes banques, par exemple, cela leur donne accès à de l'expertise environnementale. »

L'ACQUISITION DE TECHNOLOGIES PROPRES PROGRESSE

13%

C'EST LE NOMBRE D'ENTREPRISES SONDÉES DANS LE CADRE DU BAROMÈTRE DE LA TRANSITION DES ENTREPRISES DU QUÉBEC 2025 QUI ONT INDICÉ AVOIR DÉJÀ FAIT L'ACQUISITION DE TECHNOLOGIES PROPRES. ELLES ÉTAIENT 19% À DIRE PRÉVOIR LE FAIRE D'ICI DEUX ANS.



Dossier → Transition écologique

Des panneaux solaires qui visent les sommets

Opsun, une entreprise québécoise spécialisée dans les structures de montage pour panneaux photovoltaïques, a conquis le marché américain grâce à sa technologie unique de toits bifaciaux optimisés. La PME de 25 salariés réalise aujourd'hui 80 % à 90 % de son chiffre d'affaires aux États-Unis et entend diversifier ses débouchés.

La spécialité unique au monde développée par Opsun consiste en des structures bifaciales optimisées pour les toits commerciaux. En capturant la lumière des deux côtés des panneaux, elles permettent de produire entre 5 % et 25 % d'énergie de plus qu'un système classique. « Sur les toits blancs, très nombreux aux États-Unis, nous pouvons capter l'énergie solaire qui est réfléchiée à l'arrière des panneaux. Cette technologie fonctionne aussi très bien sur les toits enneigés au Canada », indique



Les produits d'Opsun permettent de produire entre 5 % et 25 % d'énergie de plus qu'un système classique.

François-Gilles Gagnon, président de l'entreprise qu'il a rachetée en 2012 après en avoir été salarié.

Lorsque François-Gilles Gagnon prend les commandes d'Opsun, l'Ontario mise gros sur le vert avec son programme de tarification incitative (*Feed-In Tariff*). L'entreprise y construit sa première usine, tirant pleinement parti des subventions accordées aux énergies renouvelables locales. Elle développe

alors des structures adaptées au climat canadien : la neige y glisse facilement et les panneaux captent les rayons du soleil même aux angles les plus bas de l'hiver. Pour augmenter la durabilité des structures, Opsun opte pour l'aluminium et surélève les panneaux, ce qui facilite l'entretien tout en gardant les panneaux au frais afin d'optimiser leur rendement.

À l'arrêt du programme de tarification incitative,

en 2016, l'entreprise avait déjà été contactée par des fabricants américains de panneaux bifaciaux pour développer des structures adaptées à cette technologie. Elle a accru sa notoriété sur les sols américain et canadien en collaborant avec certains poids lourds de l'industrie, comme le coréen LG, qui a inclus son modèle dans son guide de référence.

Pour que son chiffre d'affaires s'envole, l'entreprise a aussi allégé ses produits. « Nous faisons continuellement des études en recherche et développement pour réduire le nombre d'ancrages et le poids sur les toits », explique François-Gilles Gagnon. Malgré sa petite taille par rapport à des concurrents géants, l'entreprise de 25 salariés au Québec (une soixantaine sur le continent américain en comptant les usines) est aujourd'hui considérée dans l'industrie comme une des plus avancées à l'échelle mondiale en ingénierie de système solaire, souligne son président.

Sur mesure

Un autre atout d'Opsun est sa capacité à fournir des solutions sur mesure pour des projets d'envergure pouvant compter jusqu'à 17 000 panneaux solaires. Les procédés assistés par ordinateur qu'elle a mis au point lui permettent de créer des solutions de montage adaptées aux défis techniques de chacun. « Nos solutions sur mesure coûtent un peu plus cher à nos clients, mais leur retour sur investissement est meilleur grâce à nos systèmes bifaciaux », indique François-Gilles Gagnon.

L'entreprise a investi 17 millions de dollars dans sa nouvelle usine à High Point, en Caroline du Nord, lui permettant ainsi d'accéder à certains crédits d'impôt solaires américains. Pour soutenir sa croissance, elle a bénéficié de programmes d'assurance d'Exportation et développement Canada,

qui l'a distinguée en 2024 parmi ses Cleantech Export Stars.

Aujourd'hui, Opsun souhaite réduire sa dépendance à l'égard du marché américain : un défi pour l'entreprise, qui s'est spécialisée dans les grands toits commerciaux. Déjà présente en Floride et aux Bahamas, où l'on apprécie la robustesse de ses produits relativement aux ouragans, elle vise l'Europe, mais aussi le Québec, où elle a déjà conçu le plus grand système bifacial de l'est du Canada pour la Maison Simons. « Le marché québécois était réduit jusqu'à présent, indique le président d'Opsun. Compte tenu des besoins actuels en énergie et de l'acceptabilité du solaire qui est à son pic, nous anticipons une croissance de plusieurs dizaines de points de pourcentage dans les années à venir. »

— Isabelle Delrome



Encore plus de textes sur la transition écologique sur lesaffaires.com

action
ENVIRONNEMENT

Experts-conseils

Transition écologique
Développement durable
Stratégies ESG
Certifications

450-447-8142

www.actionenvironnement.com

**Échangez
aujourd'hui
avec un expert**



Les Affaires présente des exemples d'entreprises de différentes natures qui, grâce à de nouvelles technologies numériques et des employés qui possèdent des connaissances plus spécialisées, ont pu aller chercher de nouvelles parts de marché en 2025.

Main d'œuvre

L'IA comme moteur de compétitivité

Jean-François Venne

« **N**ous n'offrons pas seulement des produits qui incorporent de l'intelligence artificielle (IA), nous sommes carrément devenus une entreprise qui fait du développement IA », dit Danny Boulanger, PDG de Segic, spécialisée dans la gestion et l'optimisation d'avantages sociaux.

C'est une véritable révolution qui s'opère dans cette entreprise de Brossard fondée en 2015 et qui compte 21 employés. Le tout a débuté en 2023. Le PDG avait été soufflé par une présentation de l'assistant IA Copilot, de Microsoft, lors d'une conférence à Las Vegas, puis par l'arrivée de ChatGPT.

« Je me suis demandé quelles tâches effectuées par mes employés créaient peu de valeur ajoutée et pourraient être confiées à l'IA », raconte-t-il. Il a d'abord introduit Copilot et ChatGPT dans l'entreprise, puis les fonctions IA qui apparaissaient dans des outils de développement comme GitHub.

Segic mène actuellement un projet financé par le Conseil national de recherches du Canada (CNRC) pour développer une nouvelle version de son portail web. L'IA s'active du début à la fin du processus. Segic utilise notamment l'IA générative Sigma pour appuyer la conception du site. « Ce qui nous prenait des semaines à faire, comme la réalisation de maquettes et la génération de concepts, ne nous prend parfois



↓
Les subventions du PCAN ont beaucoup servi à embaucher des experts externes pour soutenir les entreprises dans leur transition.

plus qu'une dizaine de minutes», souligne Danny Boulanger.

Segic respecte par ailleurs le cadre de sécurité DevSecOps dans son développement. Ce cadre vise à détecter et à éliminer les failles de sécurité dans le code, comme des mots de passe qui traînent, par exemple. C'est une tâche normalement très fastidieuse, dont se charge dorénavant l'IA. « Ceux qui n'intègrent pas d'IA ne seront plus compétitifs d'ici un an ou deux », estime Danny Boulanger.

Profiter des programmes d'aide

Il n'est pas le seul à s'y mettre. En avril 2025, le Réseau des sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC) et Centres d'aide aux entreprises (CAE) ainsi que la Fédération des chambres de commerce

du Québec (FCCQ) faisaient le bilan du volet 1 du Programme canadien d'adoption du numérique (PCAN). Celui-ci s'est conclu en 2025.

Plus de six entreprises participantes sur dix ont enregistré une augmentation notable de leur chiffre d'affaires, selon ce bilan. « Plus de 80 % des demandes venaient des microentreprises de moins de dix employés, attirées par la simplicité du programme », explique Pascal Harvey, PDG du Réseau des SADC et CAE. Le marketing numérique et la création de contenu ont été les domaines les plus ciblés par les entrepreneurs.

Le volet 1 de ce programme, qui concernait le développement du commerce en ligne, donnait droit à une subvention de 2400 \$. Ce n'est pas

un montant faramineux, mais Pascal Harvey souligne que le PCAN visait à amorcer une transformation numérique dans le plus d'entreprises possible. La Banque de développement du Canada administrait un autre volet du PCAN, qui proposait une subvention de 15 000 \$ et un prêt sans intérêt de 100 000 \$.

« Il reste beaucoup de travail à accomplir au Québec pour donner de l'élan à la transformation numérique, en particulier dans les petites entreprises », juge Pascal Harvey. En 2025, le Réseau des SADC et CAE a créé le Fonds stratégique numérique, qui offre un prêt d'entre 10 000 \$ et 50 000 \$, assorti d'un congé d'intérêt de deux ans.

Cela s'ajoute à d'autres initiatives, comme le Programme ESSOR, le Programme de finance-

ment de l'innovation en IA et l'Initiative régionale en matière d'IA. Il est aussi possible d'avoir des crédits d'impôt pour services d'adaptation technologique ou pour la recherche scientifique et le développement expérimental.

Surmonter les défis

Les subventions du PCAN ont beaucoup servi à embaucher des experts externes. Nexus Innovations, une entreprise montréalaise spécialisée dans l'intégration des technologies infonuagiques de Microsoft, a planché sur plusieurs de ces projets. Son vice-président corporatif, Samuel Lapointe, a donc pu évaluer les défis qu'affrontent les plus petites entreprises.

« Trouver l'argent pour assumer les investissements liés à la transformation numérique reste difficile, croit-il. Le retour sur investissement est là, mais les entreprises manquent souvent de liquidités pour se lancer dans des projets qu'elles jugent risqués. »

Il ajoute que les petites entreprises disposent de peu d'expertise pour choisir les produits numériques appropriés et pour trouver un fournisseur qui pourra les accompagner dans leur croissance. Pour la même raison, la ruée vers l'IA se fait souvent sans une réflexion de base servant à définir pourquoi l'entreprise veut utiliser l'IA.

« Le plus grand défi, c'est que la transformation ne s'arrête pas, dit Samuel Lapointe. Les solutions numériques évoluent très rapidement. On ne peut jamais se dire que c'est fait et passer à autre chose. »

C'EST BON POUR LES AFFAIRES !

61 %

C'EST LA PROPORTION DES ENTREPRISES PARTICIPANTES QUI ONT ENREGISTRÉ UNE AUGMENTATION SIGNIFICATIVE DE LEUR CHIFFRE D'AFFAIRES, SELON LE BILAN 2022-2025 DU PCAN. PARMI ELLES, 44 % ONT CONNU UNE CROISSANCE DE 10 À 25 % ET 10 % ONT DÉPASSÉ LES 25 %.

Source : Fédération des chambres de commerce du Québec



Dossier → Transformation numérique

SUP Québec vogue vers le succès grâce à son nouveau site web

Simon Lord

L'école de planche à pagaie SUP Québec, basée près de la Vieille Capitale, attirait ses nouveaux clients principalement grâce au bouche-à-oreille. Depuis qu'elle a réalisé une refonte de son site web, améliorant ainsi son référencement, elle attire maintenant une toute nouvelle clientèle. Survol d'un projet payant.

Fondée il y a 11 ans, SUP Québec est née des cendres du studio de yoga de Valérie Turcotte.

« Avec tous les événements publics offerts dehors gratuitement durant l'été, mon studio tournait au ralenti durant la saison estivale », raconte l'entrepreneure basée à Lac-Delage. Passionnée de planche à pagaie (ou SUP, pour *stand up paddleboarding*), elle a donc décidé de commencer à enseigner ce sport, et même à donner des cours de yoga sur planche — le SUP Yoga.

Au fil des ans, son école de SUP, nommée SUP Québec, a pris du galon, de sorte qu'elle ne fait plus qu'offrir des formations.

Aujourd'hui, l'entreprise organise également une gamme d'activités, d'excursions, de retraites, d'événements et de voyages partout dans le monde, des États-Unis à l'Europe.

En tant que propriétaire fondatrice d'une très petite entreprise — elle n'engage que quatre ou cinq autres personnes pour offrir les formations —, Valérie Turcotte porte de nombreux chapeaux et fait pratiquement tout elle-même.

Dénicher de nouveaux clients reste donc un défi du quotidien, et elle a su qu'elle devait trouver une solution quand plusieurs clients lui ont avoué être confus par le fonctionnement de son site web.

Écouter les besoins des clients

Pour s'inscrire à une activité offerte par SUP Québec, les clients de l'entreprise devaient naviguer sur son site, puis cliquer sur la case horaire qu'ils voulaient réserver pour une activité donnée. Ce faisant, ils étaient envoyés vers un logiciel de réservation hébergé sur un autre site web — une grosse source d'ennuis.



Pour s'inscrire à une activité de de planche à pagaie, les clients de SUP Québec étaient renvoyés à un site tiers.

Adobe Stock

Valérie Turcotte explique que cette façon de faire, c'est-à-dire d'envoyer les clients sur une tierce plateforme, posait problème à deux égards.

D'abord, le fait que les clients terminaient leur cheminement sur un autre site web nuisait au référencement de SUP Québec : presque aucun client ne réservait d'activité après avoir été référencé sur un moteur de recherche. Ils étaient plutôt attirés sur le site grâce au bouche-à-oreille ou à d'autres efforts promotionnels.

Ensuite, cette méthode était loin d'être optimale dans une perspective marketing. « En envoyant vers un autre site les clients qui voulaient réserver une activité, je les perdais d'une certaine manière puisqu'ils ne voyaient plus les autres activités que j'offrais sur mon site, explique-t-elle. Je n'avais donc plus l'opportunité de leur vendre une autre activité. »

C'est sans compter que le renvoi vers un autre site ajoutait une couche de complexité et de confusion

à l'expérience client. « En tant qu'entrepreneure, tu dois être à l'écoute des clients, dit Valérie Turcotte. Quand mes clients m'ont confié qu'ils avaient de la difficulté à s'inscrire, j'ai donc su que je devais trouver une solution. »

Se transformer

Mise au parfum du Programme canadien d'adoption du numérique (PCAN) par un organisme de soutien aux PME, Valérie Turcotte a décidé d'en profiter pour refaire son site web.

Elle n'est pas seule à avoir eu de l'intérêt pour le programme : le PCAN a suscité un vif engouement auprès des microentreprises de un à neuf employés au Québec entre 2022 et 2025. Selon le bilan du programme publié en avril dernier, les microentreprises ont représenté 82 % des 11 500 demandes traitées au cours de ces trois années.

Obtenir ce financement a toutefois représenté un certain défi pour Valérie Turcotte, avoue l'entrepre-

neure. « Le processus est quand même ardu puisqu'il faut remplir plusieurs formulaires et fournir beaucoup de documents. Une chance que mon entreprise est saisonnière. J'ai pu réaliser le projet durant l'hiver 2024 afin que le nouveau site soit prêt pour l'été suivant. »

Le projet était relativement simple et consistait à refaire le site web de SUP Québec de sorte que les clients puissent y réserver directement leurs activités plutôt que d'être redirigés sur une autre plateforme. Les retombées ? Un meilleur référencement et une expérience client considérablement améliorée.

Une chose est sûre, la femme d'affaires ne regrette pas l'effort investi pour faire le virage. « Juste dans le dernier mois, j'ai gagné cinq nouveaux clients à travers le référencement web. Avant de refaire mon site, ça ne m'était jamais arrivé, c'était zéro. Les subventions, il faut donc faire l'effort d'aller les chercher. Ça vaut l'énergie qu'on y investit. »

Encore plus de textes sur la transformation numérique sur lesaffaires.com



-Formation, développement et déploiement de systèmes d'IA générative

Courriel: s.degrandpre@infonuagix.ai

Tél: 514.942.0259

Air Canada (AC, 18,24 \$).....	31	Berkshire Hathaway (BRK.B, 492,10 \$US).....	24	Fortis (FTS, 71,90 \$).....	31	Québecor (QBR.B, 44,74 \$).....	30
Alphabet (GOOGL, 259,92 \$US).....	25	Beyond Meat (BYND, 1,71 \$US).....	29	Meta Platforms (META, 738,36 \$US)....	28	Rigetti Computing (RGTI, 40,24 \$US).....	29
Amazon (AMZN, 227,58 \$US).....	25	Canadian Utilities (CU, 40,20 \$).....	31	Microsoft (MSFT, 523,61 \$US).....	31	Shopify (SHOP, 242,12 \$).....	28
Apple (AAPL, 265,58 \$US).....	25	Canadian National (CNR, 130,55 \$).....	27	Netflix (NFLX, 1094,69 \$ US).....	28	Stella-Jones (SJ, 78,70 \$).....	28
AT&T (T, 25,14 \$US).....	31	Cogeco (CGO, 55,81 \$).....	30	Occidental Petroleum (OXY, 42,28 \$US).....	24	Sun Life (SLF, 85,98 \$).....	31
Banque Nationale (NA, 154,46 \$).....	27	Emera (EMA, 69,17 \$).....	31	Pfizer (PFE, 24,76 \$US).....	31	TotalEnergies (TTE, 62,10 \$US).....	31
Bell Média (BCE, 32,35 \$).....	30					Velan (VLN, 16,20 \$).....	29

L'ORACLE D'OMAHA TIRE SA RÉVÉRENCE



Cela faisait près de 15 ans que les marchés anticipaient ce moment. Voilà qu'à l'âge de 95 ans, Warren Buffett quittera finalement son poste de PDG de Berkshire Hathaway (BRK.B, 492,10 \$US) à la fin de l'année 2025. Comment le marché réagira-t-il à ce départ ?

Dominique Talbot

Warren Buffett laisse à son successeur plus de 300 milliards de dollars américains (G\$ US) en liquidités, des millions à ses actionnaires les plus

fidèles (et surtout patients), ainsi qu'un riche héritage de littérature financière et d'investissement à qui veut bien faire fructifier ses économies intelligemment.

À moins d'une surprise, la dernière grande transaction de celui que l'on surnomme l'« oracle

d'Omaha » aura été l'achat d'Oxy Chem, la division chimie de la pétrolière américaine Occidental Petroleum (OXY, 42,28 \$US), pour la somme de 9,7 G\$ US au début du mois d'octobre. Payée comptant.

Celui qui remplacera Warren Buffett, le Canadien

Greg Abel, sera assis sur une montagne d'argent : 340 G\$ US pour être plus précis. Trouver des façons de dépenser cet argent ne s'annonce toutefois pas si facile. Une sorte de beau problème, mais un problème quand même.

Rappelons qu'avant Oxy Chem, la dernière acquisi-

tion d'importance de Berkshire remontait au dernier trimestre de 2022, avec l'achat, pour 11,6 G\$ US, de la société d'investissement Alleghany Corporation. Cette dernière est spécialisée dans les assurances, un secteur de prédilection pour Warren Buffett.

C'est d'ailleurs grâce à l'acquisition de compagnies d'assurances, comme National Indemnity (1967) et Geico (1976), entre autres, que le milliardaire a financé ses grands investissements. Avec l'argent encaissé par ces entreprises avec les

primes versées par les clients, Berkshire Hathaway peut rediriger les sommes dans d'autres sociétés. Une stratégie qui demande une grande discipline, car il faut bien remplir ses engagements d'assureur, mais qui offre du capital gratuit.

« En ce moment, les marchés boursiers sont bien évalués, peut-être même un peu chers. Il n'y a pas nécessairement de grandes occasions d'investir. Alors les liquidités continuent de s'accumuler pour Berkshire », dit Philippe Le Blanc, président-directeur du conseil d'administration et chef des placements à Cote 100.

Peu de mouvement

Puisque le titre de Berkshire n'a pas beaucoup bougé depuis le début de l'année, grim-pant de « seulement » 7 %, peut-être que la nouvelle direction jugera qu'il est de nouveau intéressant à racheter.

« Cependant, ils ne mettront pas des centaines de milliards de dollars là-dedans. Ils en rachèteront peut-être de 10 G\$ US à 15 G\$ US par année. Peut-être qu'ils vont verser un dividende. Mais je serais surpris. C'est contre la philosophie de Warren Buffett », ajoute Philippe Le Blanc.

Lors de sa dernière assemblée des actionnaires à Omaha, au Nebraska, au mois de mai dernier, Warren Buffett n'a pas semblé être préoccupé outre mesure par ce capital accumulé. Selon lui, et peut-être pour enlever un peu de pression à Greg Abel, il serait mal avisé pour Berkshire de se fixer des cibles d'investissement de plusieurs dizaines de milliards de dollars par année.

« Occasionnellement, vraiment occasionnellement, ça arrivera encore. Je ne sais pas quand vous trouvez de très bonnes occasions d'investissement. Ça pourrait être la semaine prochaine, ça

pourrait être dans cinq ans, mais certainement pas dans 50 ans. Nous serons bombardés de bonnes occasions d'investissement pour lesquelles nous serons heureux d'avoir cet argent », a-t-il dit, philosophe.

Façon détournée de répéter « d'avoir peur lorsque les autres sont avides, et avide lorsque les autres ont peur », une de ses citations les plus célèbres, écrite dans une lettre à ses actionnaires en 1986.

« Les occasions vont se présenter lorsqu'il y aura une crise. Par définition, on ne peut pas savoir quand ça va arriver. La dernière véritable crise a eu lieu en 2008-2009. Dans ces moments, Berkshire Hathaway devient le partenaire financier que les entreprises vont aller voir », explique Philippe Le Blanc.

Conglomérat exceptionnellement diversifié, décentralisé et construit autour d'un portefeuille d'entreprises de grande qualité, la société de Warren Buffett est une forteresse financière qui en fait l'un des meilleurs

titres défensifs de la Bourse américaine.

De grandes chaussures

« À la taille de Berkshire aujourd'hui, le défi est extrêmement complexe pour la succession. Parce que si on regarde de façon chiffrée les entreprises d'envergure qui pourraient être rachetées, il n'y en a pas des tonnes en Bourse pour avoir une incidence importante », dit de son côté Yannick Clérouin, gestionnaire de portefeuille et associé à Gestion de portefeuille stratégique Medici.

La patience, probablement l'un des plus grands principes d'investissement de Warren Buffett, pourrait donc être, encore une fois pourrait-on dire, la clé de la croissance de Berkshire. Tout en faisant partie intégrante de son héritage, et aussi, est-il essentiel de le rappeler, de celui de feu Charlie Munger, son fidèle partenaire décédé en novembre 2023, à l'âge de 99 ans.

Ayant rencontré Warren Buffett à quelques reprises à Omaha, François Rochon, président et gestionnaire de

portefeuille de Giverny Capital, n'hésite pas à parler de lui comme le « plus grand de tous les temps, le plus grand des grands ».

« Il a appliqué toute sa carrière des principes fondamentaux. Il dirait que si un principe change, ce n'est pas un principe. Il a été discipliné de ce côté. Au niveau financier, sur l'étude des entreprises, mais aussi au niveau de l'intégrité en étant patient et en pensant à très long terme. Il a aussi toujours été juste avec tout le monde », dit François Rochon.

Avec une fortune personnelle évaluée à 140 G\$ US, il est déjà connu que Warren Buffett a commencé à léguer la quasi-totalité de celle-ci à des organismes de bienfaisance.

D'ailleurs, aux côtés de Bill et de Melinda Gates, il a fondé Giving Pledge, un organisme qui incite les ultrariches à donner leurs fortunes de leur vivant ou dans leurs testaments à des œuvres de charité.

« Si vous faites partie du 1 % le plus chanceux de l'humanité, vous avez le devoir de penser aux 99 % restants », a-t-il d'ailleurs déjà dit à ce propos.

Rares sont également les financiers de sa trempe à s'enorgueillir dans une lettre aux actionnaires de leur facture d'impôts. Chose qu'il a faite à quelques reprises au cours des 50 dernières années, notamment dans sa dernière lettre en 2024. Cette année-là, Berkshire a envoyé pas moins de 26,8 G\$ US au fisc américain. Pas moins « de 5 % de ce que les entreprises américaines ont payé », ajoutant que les « neveux et nièces » de l'Oncle Sam chez Berkshire Hathaway espéraient en « donner plus » au cours des prochaines années. Tout en enjoignant le gouvernement fédéral de dépenser cet argent « intelligemment ». ■

Les bons coups et moins bons coups de Warren Buffett, selon nos experts



François Rochon

👍 « L'achat de l'assureur Geico. Berkshire a acheté 1 million d'actions en 1976, puis la totalité de l'entreprise en 1996. C'était une excellente acquisition. C'était son premier amour. La première compagnie qu'il a adorée. Une compagnie dans laquelle Ben Graham, son mentor, avait investi dans les années 50-60. »

👎 « Google, aujourd'hui Alphabet, (GOOGL, 259,92 \$US) a été une erreur par omission. Buffett a été rapidement conscient de sa force. Quand Google est entrée en Bourse, en 2004, l'entreprise avait publié un manuel des actionnaires qui était inspiré de ce que faisait Berkshire Hathaway. Je pense que déjà, à ce moment, Google avait beaucoup de caractéristiques que Warren Buffett aimait. Je pense qu'il dirait aujourd'hui que ça a été une grande erreur de ne pas avoir acheté d'actions lors du premier appel public à l'épargne. »



Yannick Clérouin

👍 « On pourrait dire qu'Apple (AAPL, 265,58 \$US), ça a été un de ses grands coups. Au départ, Warren Buffett a longtemps rechigné à l'idée d'investir dans le secteur technologique. Il y a quand même réussi un investissement à grand succès. »

👎 « Dans les dernières années, des acquisitions d'envergure comme celle de Kraft Heinz ont probablement été parmi les plus décevantes. Il a déjà mentionné Amazon (AMZN, 227,58 \$US) et Google, des entreprises qui auraient dû être sur son radar. Mais ça, là-dessus, je pense qu'il faut avoir une certaine retenue quand on dit qu'il a raté des occasions d'investissement. Warren Buffett a toujours dit qu'il restait dans son cercle de compétences et les entreprises du domaine technologique figuraient moins dans celui-ci. Il a suivi les principes qu'il a véhiculés. »



Philippe Le Blanc

👍 « La structure qu'il a mise en place. Berkshire Hathaway, une entreprise de textile qui existait bien avant l'arrivée de Warren Buffett, n'a pas été un bon investissement, mais ça lui a donné un véhicule public. Je dirais aussi l'acquisition de See's Candies, réalisée en 1972. Ça a réorienté la philosophie d'investissement de Berkshire pour se concentrer davantage sur les entreprises de grande qualité. »

👎 « Au début des années 2000 alors que les journaux étaient en déclin et que leur avenir était incertain, Warren Buffett s'est mis à acheter beaucoup de journaux locaux, régionaux. Ça n'a pas changé grand-chose pour Berkshire Hathaway, mais c'étaient quand même de mauvais investissements. »

10 citations marquantes de Warren Buffett

1

« Quand vous recrutez, cherchez trois qualités : l'intégrité, l'intelligence et l'énergie. Si la première manque, les deux autres vous détruiront. »

2

« Vous ne pouvez faire une bonne affaire avec une mauvaise personne. »

3

« Le meilleur investissement que vous pouvez faire est en vous-même. »

4

« Notre période de détention favorite d'une action est pour toujours. »

5

« Mieux vaut acheter une excellente entreprise à un prix raisonnable qu'une entreprise moyenne à un prix excellent. »

6

« Le marché boursier est conçu pour transférer l'argent des investisseurs actifs vers les investisseurs patients. »

7

« Le prix est ce que vous payez. La valeur est ce que vous recevez. »

8

« Si vous n'êtes pas prêt à détenir un titre 10 ans, ne pensez même pas le détenir 10 minutes. »

9

« Quelqu'un est assis à l'ombre aujourd'hui parce que quelqu'un y a planté un arbre il y a longtemps. »

10

« C'est quand la marée baisse que l'on voit qui nageait nu. »

« Investissez dans ce que vous connaissez »



Si, à l'approche du départ de celui qui est considéré comme le

plus grand investisseur de tous les temps et surnommé l'« oracle d'Omaha », vous êtes tenté (pour la première fois) d'aller fouiner sur le site web de Berkshire Hathaway, sachez que non, vous n'avez pas la berlue.

Oui, le site de ce qui est l'une des plus grandes entreprises de la planète est resté figé quelque part à la fin des années 1990, lorsque Infoseek, Alta Vista et, plus près de chez nous, la Toile du Québec étaient les moteurs de recherche les plus utilisés du Web.

On pourrait y voir un certain lien de causalité avec l'un des plus grands principes d'investissement de l'Warren Buffett : investissez dans ce que vous connaissez. Plus précisément ce qu'il a toujours nommé le « cercle de compétences ».

Investisseur prudent et conservateur, il a toujours mis de l'avant le principe de ne pas investir dans ce qu'on ne maîtrise pas ou que l'on ne comprend pas profondément. La technologie en faisait partie.

S'abreuve à la source
Sur cette page d'accueil, vous pourrez toutefois lire les très attendues

lettres annuelles de Warren Buffett aux actionnaires de Berkshire Hathaway.

« La beauté de Warren Buffett, c'est qu'il est facile à étudier. On peut lire toutes les lettres annuelles publiées depuis 1977 sur le site de Berkshire. On a presque 50 ans de lettres annuelles que l'on peut parcourir. En lisant tout ça, on a une parfaite compréhension de sa philosophie et de toute son expérience », dit François Rochon, président et gestionnaire de portefeuille de Giverny Capital.

« Si vous ne l'avez pas fait et que vous voulez parfaire vos connaissances pour comprendre le monde des affaires, lisez Warren Buffett. Ça vaut bien des livres et même des cours de gestion, parce que c'est le vrai monde des affaires et de l'investissement », dit de son côté Yannick Clérouin, gestionnaire de portefeuille et associé chez Gestion de portefeuille stratégique Medici.

« Il est un extraordinaire pédagogue qui a fait un travail colossal dans la littérature financière. Notamment en faisant la promotion de la patience et de l'investissement à long terme. »

— Dominique Talbot



Boussole boursière

Le titre de la Banque Nationale s'est-il essoufflé?

Jean Gagnon

En début d'année, les perspectives énoncées quant aux résultats des banques à charte canadiennes attendus pour 2025, sans pour autant être mauvaises, étaient marquées par une certaine prudence.

On ne pouvait certes pas s'en étonner, car l'année précédente avait été faste, entre autres pour la Banque Nationale (NA, 154,46 \$).

Après quelques mois un peu laborieux et une période tumultueuse au printemps, gracieuseté de la guerre commerciale, le titre de la banque québécoise a déjoué les prévisions et affiche des gains d'environ 17 % depuis le 1^{er} janvier. Cela suit une année 2024 durant laquelle le titre avait connu une progression spectaculaire de près de 30 %.

Le graphique des fluctuations du cours de l'action de la Banque Nationale montre bien comment le titre, après avoir été contenu dans un corridor de fluctuations (lignes pointillées) durant les années 2022 et 2023, défonçait ce corridor pour s'engager sur une solide tendance haussière.

Le titre de la Banque Nationale s'est engagé dans une solide tendance haussière après le corridor de 2022-23



Source: LSEG Datastream

Comme il fallait s'y attendre après une telle hausse, le titre a eu à composer avec une correction non négligeable amorcée à l'automne 2024 et qui fut exacerbée ensuite par le début de la guerre commerciale en avril 2025. Mais la confiance des investisseurs a vite été restaurée, et ceux-ci ont poussé le titre de 107 \$ à plus de 150 \$ depuis ce moment.

Banques surachetées

Cependant, en se concentrant sur l'évolution du titre au cours de la dernière année, on constate qu'après la hausse spectaculaire amorcée en avril, le titre

se bute depuis le mois d'août à une résistance.

« Il faut comprendre que les titres de toutes les banques à charte canadiennes se retrouvent aujourd'hui dans un état de surachat très prononcé, incluant celui de la Banque Nationale », explique Monica Rizk, analyste technique senior à Phases & Cycles.

L'écart important de plus de 13 % entre le niveau auquel se négocie le titre et sa moyenne mobile de 200 jours (identifiée par la ligne grise sur le graphique) en fait foi.

Rappelons que la moyenne mobile de 200 jours est le reflet de la tendance à moyen terme du

titre. Un écart prononcé entre les deux courbes est généralement suivi par une phase de correction, rappelle l'analyste. On note d'ailleurs que les titres des banques ont pour la plupart tous marqué une pause en septembre.

La probabilité que le titre de la Banque Nationale amorce maintenant une correction est donc relativement élevée, et serait probablement salutaire, corrigeant ainsi les excès des derniers mois.

Le recul du titre pourrait toutefois être limité, car l'analyste repère des points de support pouvant aider le titre à contenir ce recul. D'abord, le niveau de 142 \$-143 \$, soit le creux

précédent touché en août à la suite de la divulgation des résultats financiers du troisième trimestre, et ensuite, la moyenne mobile de 200 jours, qui se situe actuellement autour de 133 \$-134 \$. « Ce seront les niveaux à surveiller de près, et il faudra commencer à s'inquiéter s'ils étaient enfoncés », dit Monica Rizk.

C'est donc dans un contexte de marché suracheté que les banques divulgueront dans quelques semaines leurs résultats du quatrième trimestre et de l'ensemble de l'exercice 2025.

Les dirigeants de la Banque Nationale s'exécuteront le 3 décembre. Les résultats du troisième trimestre, dévoilés à la fin du mois d'août, avaient secoué quelque peu les investisseurs.

Le bénéfice par action et celui provenant des activités de la Division des marchés financiers s'étaient révélés inférieurs aux attentes. Le titre est alors rapidement passé de 149 \$ à 141 \$ dès l'ouverture de la séance de négociations qui a suivi le dévoilement.

Quelques semaines plus tard, il avait toutefois tout regagné. Depuis ce moment les investisseurs semblent être demeurés sur les lignes de côté.

Plusieurs analystes avaient d'ailleurs émis des avis peu encourageants sur les résultats du troisième trimestre. Darko Mihelic, de RBC Marchés des capitaux, avait maintenu sa recommandation de « performance égale au secteur » et avait même abaissé son cours cible sur un an de 152 \$ à 148 \$, sous la valeur actuelle du titre.

Matthew Lee, analyste à Canaccord Genuity, recommandait quant à lui de simplement « conserver » le titre, prétextant que son évaluation était déjà très élevée, tout en ajoutant que la Banque Nationale avait un programme de rachats d'actions moins agressif que ses concurrentes. Il fixait son cours cible sur un an à 149 \$.

Paul Holden, analyste à Marchés des capitaux CIBC, optait pour la cote « neutre » quant aux perspectives pour le trimestre suivant. Il note toutefois que l'intégration de la Banque canadienne de l'Ouest progresse plus vite que prévu et dit que la rétention de la clientèle est solide. Selon lui, les synergies atteignent déjà 173 M\$ sur une base annuelle, soit 64 % de la cible de 270 M\$ à atteindre d'ici la fin de l'exercice 2027. Son cours cible sur un an est de 154 \$.

RÉ — INVENTEZ VOS ÉVÉNEMENTS

4^e édition

les affaires

EXPÉRIENCE

Grand Quai du Port de Montréal

18 février 2026



les affaires

experience.lesaffaires.com



Gestion de portefeuille 4.0

Le capital-investissement n'est pas sans danger

Quel investisseur n'a pas déjà rêvé de détenir des actions privées de Shopify (SHOP, 242,12 \$), Meta Platforms (META, 738,36 \$US) ou Alphabet (GOOGL, 259,92 \$US) avant leur introduction en Bourse ? Ou de participer à l'élan des secteurs de l'intelligence artificielle et de l'aérospatiale avec des parts dans les entreprises non cotées OpenAI, Anthropic ou SpaceX ? C'est la promesse du capital-investissement : donner accès à des entreprises non cotées offrant un bon potentiel de diversification et des rendements stables.

Cette industrie traverse une période de transformation radicale. Confrontée à des rondes de financement difficiles — les montants recueillis ont diminué de 23 % entre 2023 et 2024 — et à des valorisations historiquement élevées, l'industrie a trouvé une nouvelle source de capitaux : les investisseurs individuels.

En août 2025, le président américain, Donald Trump, a émis un décret permettant aux gestionnaires de plans de retraite d'investir dans le capital-investissement et dans d'autres actifs alternatifs.

Cette décision ouvre la porte à des milliards de dollars de nouveaux capitaux en contributions qui, selon les projections de Deloitte, pourraient passer de 80 milliards de dollars américains (G\$ US) à 2400 G\$ US d'ici 2030. Pour rendre ces investissements accessibles, l'industrie a créé de nouveaux véhicules semi-liquides qui permettent des rachats trimestriels avec certaines restrictions. Le nombre de

ces fonds a presque doublé, passant de 238 à 455 en quatre ans.

Cette démocratisation soulève toutefois de sérieuses inquiétudes. Des spécialistes, dont Ludovic Phalippou, s'alarment de voir les investisseurs individuels, moins sophistiqués et moins sensibles aux frais, payer des prix gonflés pour des actifs que les investisseurs institutionnels évitent. Il résume la situation en soulignant que « presque tout ce qui était présenté comme un fait ne l'était pas vraiment ».

Ludovic Phalippou est professeur d'économie financière à la Saïd Business School de l'Université d'Oxford et auteur du livre à succès *Private Equity Laid Bare*. Ses recherches sur le capital-investissement, téléchargées 150 000 fois, sont publiées dans des revues prestigieuses dont *The Economist* et le *Financial Times* et attirent une attention d'un public croissant.

Il collabore avec d'importants investisseurs, dont le fonds souverain de la Norvège, le plus important du monde. Ce dernier a d'ailleurs refusé d'investir 5 % de ses actifs en capital-investissement en 2011, et ne l'a toujours pas fait.

Le plus cher

Ludovic Phalippou démontre que les frais totaux supportés par les investisseurs sont largement sous-estimés. Les frais de 2 % affichés sont trompeurs puisqu'ils sont calculés sur le capital engagé — qui peut prendre des années avant d'être déployé — et non sur le capital investi, et atteignent plutôt 4 %.

À cela s'ajoutent les frais de portefeuille et les frais de performance de 20 % sur les profits, qui repré-

sente en moyenne 3 % de la valeur du portefeuille par an. Au total, ces frais peuvent facilement atteindre de 6 à 8 % par année pour les institutionnels et bien plus pour ces individus qui utilisent ces nouveaux fonds comme accès, annihilant ainsi toute la valeur ajoutée potentielle d'un gestionnaire, même le plus doué.

Opacité et absence de comparabilité

Le *General Partner* (associé commandité) perçoit des frais garantis et un pourcentage des profits, tout en supportant peu de pertes. Les investisseurs individuels n'ont pas accès aux contrats complets. Certaines données peuvent être manipulées et l'investisseur individuel doit faire confiance à des chiffres internes non audités.

De plus, les fonds de capital-investissement peuvent choisir leur propre point de comparaison, souvent après coup. « Il n'existe aucun indice de référence convenu à l'avance, ce qui serait impensable dans le monde des fonds communs de placement », souligne Ludovic Phalippou, qui propose une standardisation des indices de référence, par exemple l'indice Russell 2000, auquel on ajouterait une prime pour compenser l'absence de liquidités.

Volatilité dissimulée

Les fonds de capital-investissement affichent une stabilité apparente, car leurs actifs ne sont pas cotés en Bourse tous les jours. Mais la volatilité économique réelle serait d'environ 25 % selon une étude de la firme AQR, soit quatre fois plus élevée que dans les informations déclarées et

comparable à celle des titres de petite capitalisation. « On ne peut pas obtenir des rendements comparables à ceux des actions sans assumer des risques équivalents », rappelle Ludovic Phalippou.

Le mirage statistique du rendement

Les travaux du professeur montrent que les rendements nets ont été du même ordre de grandeur que pour les actions de même taille sur 20 ans soit d'environ 11 % par an. « Quand Yale a cessé de publier son taux de rendement interne (TRI) depuis sa création et est passé au TRI des 20 dernières années, sa performance était de 11,5 % — bien loin des 30 % qui avaient fait la renommée de son fonds de dotation. »

Le capital-investissement fascine par son prestige et sa promesse de performance. Les analyses de Ludovic Phalippou révèlent toutefois une autre réalité : frais élevés, conflits d'intérêts, opacité, volatilité réelle dissimulée, rendements décevants et absence d'indices standardisés.

La ruée actuelle vers les investisseurs individuels amplifie ces préoccupations. « L'investissement dans ce segment peut avoir du sens dans un portefeuille selon ses contraintes de liquidités, d'horizon et de contexte », précise Ludovic Phalippou.

Il recommande donc aux investisseurs de remettre en question les rendements publiés, de comprendre les coûts réels et d'exiger une gouvernance et des analyses rigoureuses. 

*Les titres mentionnés ne sont pas des recommandations d'achats.

EXPERT
INVITÉ



Vincent Boucher, gestionnaire de portefeuille et conseiller en placement pour le Groupe Crescendo à la Financière Banque Nationale.

LE TAUREAU C. L'OURS

Netflix: un trimestre assombri par l'impôt brésilien



Optimiste

→ Netflix (NFLX, 1094,69 \$ US) a annoncé un chiffre d'affaires de 11,5 milliards de dollars américains (G\$ US) au troisième trimestre, légèrement inférieur aux prévisions de Jessica Reif Ehrlich, de Bank of America, en raison d'une charge d'imposition au Brésil. Elle constate une performance en outre solide soutenue par la croissance des abonnés, la hausse de prix et l'augmentation des revenus publicitaires.

→ La charge fiscale brésilienne rétroactive de 619 millions de dollars américains (M\$ US) a fait beaucoup de bruit, mais Doug Anmuth, de JP Morgan, pense qu'elle ne posera pas de problème. Il s'agit d'une charge unique au troisième trimestre qui sera une dépense récurrente à l'avenir à environ 40M\$ US par trimestre. Elle représente autour de 0,5 % du total des dépenses.

→ « Les résultats actuels montrent clairement la domination de Netflix sur le marché », dit Jeffrey Włodarczak, de Pivotal Research. La société continue d'afficher d'excellents résultats et des flux de trésorerie libres substantiels qui lui permettent d'investir pour augmenter sa croissance.

Matthieu Hains



Pessimiste

→ Alicia Reese, de Wedbush, pense que Netflix doit rapidement démontrer que son programme publicitaire peut accélérer sa croissance étant donné le ralentissement constaté au second semestre. Elle révisé son cours cible sur un an à la baisse à 1400 \$US, contre 1500 \$US précédemment. Elle maintient toutefois sa recommandation sur le titre à « surperformance ».

→ James Heaney, de Jefferies, qualifie les résultats de « mitigés », avec une marge bénéficiaire brute en hausse de 33,6%. Malgré des prévisions de chiffre d'affaires pour le quatrième trimestre conformes aux attentes, il pense que l'absence de prévisions pour l'exercice 2026 maintiendra l'incertitude quant à la trajectoire de croissance l'an prochain.

→ La direction de Netflix a rejeté une possible acquisition de Warner Bros. Discovery, note Brian J. Pitz, de BMO Marché des Capitaux. Elle a déclaré qu'elle était traditionnellement plus encline à construire qu'à acheter et qu'elle n'avait aucun intérêt à posséder des réseaux médiatiques traditionnels.

En action

La Bourse devrait être tout sauf divertissante



Denis Lalonde

À la Bourse, des titres peuvent bondir ou plonger pour une multitude de raisons. Ces mouvements brusques illustrent que la théorie selon laquelle la Bourse anticiperait l'évolution des marchés financiers sur un horizon de 12 à 18 mois n'est pas toujours sans faille.

Lorsque des imprévus surviennent, les titres visés bougent fortement. Parfois pour des raisons fondamentales, parfois pour des raisons techniques et parfois sans raison valable d'un point de vue financier.

Les soubresauts du titre de la société de produits de substituts de viande à base végétale Beyond Meat (BYND, 1,71 \$US) depuis la mi-octobre entrent dans la seconde... et la troisième catégorie.

La nouvelle de l'inclusion du titre dans un fonds négocié en Bourse (FNB) de titres viraux (*Meme Stocks*), le FNB Roundhill Meme Stock (MEME, 8,78 \$US), a provoqué un mouvement de liquidation forcée des positions courtes (*short squeeze*) qui a fait bondir la valeur de l'action d'un creux de 0,55 \$US le 17 octobre à un

sommet de 7,69 \$US cinq jours plus tard.

L'annonce de l'arrivée des produits Beyond Meat dans 2000 établissements du détaillant Walmart (WMT, 104,47 \$US), survenue le 21 octobre, a aussi contribué à la frénésie, bien que celle-ci ait été de courte durée.

Au moment de l'inclusion du titre dans le FNB, selon Refinitiv, près de 52 % des actions de Beyond Meat étaient vendues à découvert. FactSet estime ce chiffre à plus de 63 % ! Dans des cas aussi extrêmes, la moindre remontée d'un titre peut déclencher un effet boule de neige en incitant les investisseurs à l'acheter pour couvrir leur position, ce qui stimule la demande et le fait bondir encore plus. Voilà pour la portion technique.

Sans fondement

Passons à présent à la portion qui, à mon humble avis, n'a pas de fondement d'un point de vue financier, soit celle des FNB de titres viraux. Le FNB de Roundhill a été relancé officiellement le 8 octobre. Son historique, un recul de 12,2 % à la fermeture des marchés le 27 octobre, est donc trop restreint pour pouvoir analyser sa performance financière.

À cette date, Beyond Meat était le principal titre détenu en portefeuille avec un poids de 15,57 % des actifs du FNB, trois fois plus important que celui de 5,21 % de Rigetti Computing (RGTI, 40,24 \$US), qui agit dans le secteur de l'informatique quantique.

On parle de relance parce que la première mouture du FNB de Roundhill a été fermée à la fin de 2023, alors



Le siège social de Beyond Meat, dont l'action est devenue virale, à El Segundo en Californie. © Adobe Stock

qu'elle n'avait que 2,7 M\$US d'actifs sous gestion, après un lancement en décembre 2021. L'entreprise avait alors invoqué une « perte d'intérêt envers le secteur » pour justifier la liquidation de son FNB.

Pour faire la promotion de la relance de son FNB, Roundhill soutient que les titres viraux constituent une « force dans les marchés boursiers actuels, où la participation des investisseurs individuels peut provoquer des changements rapides de sentiments et générer une volatilité extrême ». Comme stratégie d'appel, on a déjà vu mieux.

De quelle force parle-t-on ? J'aimerais que l'on m'éclaire. C'est que l'entreprise qui doit stimuler l'appétit des investisseurs pour ce FNB a dévoilé, au second trimestre de son exercice 2025, des revenus de 75 M\$US, en recul de 19,6 % sur un an. La marge bénéficiaire brute de 11,5 % avait quant à elle décliné de 350 points de base sur un an.

Analysant ces résultats, Kaamil Gajrawala, de Jefferies, avait révisé à la hausse sa prévision de perte avant intérêts, impôts et amortissement ajustée pour l'ensemble de l'exercice 2025 à 105 M\$US, elle qui était auparavant de 86 M\$US. Il notait que l'objectif de la direction de revenir au point d'équilibre d'ici la mi-2026 était ambitieux et s'inquiétait notamment de la dette de l'entreprise, dont la valeur dépasse le milliard de dollars américains.

L'analyste Robert Moskow, de TD Cowen, avait alors parlé de la nécessité pour l'entreprise d'effectuer un « grand redémarrage » (*great reset*).

Nécessaire réflexion

Quand on choisit d'investir dans une entreprise, il faut auparavant se poser quelques questions : est-ce que ses perspectives à long terme sont favorables ? Évolue-t-elle dans un secteur où il y a de fortes barrières à l'entrée ? Peut-elle facilement ajuster ses prix à l'inflation ? A-t-elle été historiquement en mesure de

faire progresser ses bénéfices à un rythme supérieur à celui de la moyenne des entreprises de son industrie qui sont cotées en Bourse ? Dans le cas de Beyond Meat, la réponse courte à toutes ces questions est non.

C'est malgré tout sur ce socle que repose pour le moment la fondation du FNB. Comme il vient d'être relancé, ça peut rapidement changer, mais pour le moment, c'est le cas.

Ce qu'il faut comprendre quand on investit dans un titre dont le seul attrait est d'être viral sur les réseaux sociaux, c'est que si tout allait bien, il n'aurait pas besoin d'être viral pour attirer l'attention.

Sa performance fondamentale ferait foi de tout. Ce n'est pas divertissant, ça ne fait pas toujours les gros titres, mais c'est drôlement plus efficace à long terme.

Des calories vides

Un titre viral est condamné à rester dans la catégorie des investissements spéculatifs, souvent liés au désir de réaliser un court gain très rapide.

Ce n'est pas pour rien qu'au sommet du brouhaha entourant le titre de Beyond Meat, plus de 2,2 milliards d'actions ont été achetées et vendues durant la seule séance de négociations du 22 octobre, alors que l'entreprise compte un peu moins de 380 millions d'actions en circulation !

Je vois mal comment un quelconque investisseur, même accroc à l'adrénaline, pourrait choisir ce véhicule d'investissement pour se bâtir un patrimoine en prévision de sa retraite.

Il ne faudrait donc pas s'étonner que la seconde mouture du FNB Roundhill Meme Stock subisse le même sort que la première.



À vos affaires

Les héritages, entre occasions et écarts

Au cours des dix prochaines années, le Québec vivra l'une des plus grandes vagues de transfert de richesse de son histoire. Les baby-boomers détiennent près de 1000 milliards de dollars d'actifs nets. Une part considérable de ce patrimoine changera bientôt de mains. Mais qui en profitera?

Selon un rapport de l'Observatoire québécois des inégalités, publié le 8 octobre dernier, en 2023, les 10 % des familles les plus riches détenaient 45,6 % de la richesse totale dans la province, tandis que les 40 % les plus pauvres n'en possédaient que 4,3 %. Dans ce contexte, les héritages jouent un rôle double : ils peuvent aider certains ménages modestes, mais ils renforcent aussi les écarts existants.

Près de 29 % des familles québécoises ont déjà reçu un héritage. Cette proportion grimpe à 46,5 % dans le décile supérieur, contre 19 % chez les familles les moins nanties. Les montants varient : 801 600 \$ en moyenne pour les plus riches, contre 3300 \$ pour les plus pauvres. Bref, davantage de gens héritent, mais les écarts demeurent vertigineux.

Chez les familles aisées, les héritages représentent à peine 4 % du patrimoine total. À l'inverse, chez les 40 % les plus pauvres, ils comptent pour près de 28 %. Un effet égalisateur existe, mais il reste limité et souvent temporaire : ces ménages consomment plus vite l'héritage reçu. Le rapport note que les familles à revenu modeste utilisent ces sommes pour stabiliser leur situation, tandis que les plus riches les réinvestissent.

Les héritages jouent un rôle double : ils peuvent aider certains ménages modestes, mais ils renforcent aussi les écarts existants.

Entre 2016 et 2023, la valeur moyenne des héritages a augmenté de 81,5 % chez les familles les plus riches, contre 57,4 % chez les plus pauvres. Les écarts se creusent donc malgré une diffusion plus large du phénomène. Le transfert de richesse ne crée pas les inégalités, mais il les perpétue.

Le logement illustre cette dynamique. Près de la moitié (47,9 %) des propriétaires sans hypothèque ont déjà reçu un héritage, contre 24,2 % des propriétaires avec hypothèque et 22,4 % des locataires. Les montants obtenus sont aussi plus élevés chez les propriétaires sans dette.

L'héritage devient ainsi un moyen d'accès à la propriété... pour ceux qui y avaient déjà accès. À l'échelle canadienne, 42 % des propriétaires ont bénéficié d'un héritage ou d'un don familial pour acheter leur maison, contre 9,5 % des locataires.

Les dons du vivant accentuent également la tendance. Environ 15 % des Québécois ont reçu une aide financière d'un proche au cours des cinq dernières années ; cette proportion atteint 22 % chez les moins de 35 ans. Ces gestes, bien intentionnés, profitent surtout aux

classes moyennes supérieures et aux jeunes diplômés. Les ménages autochtones, immigrés ou sans diplôme, y ont rarement accès.

Comme vous le savez sans doute, le Canada et le Québec ne taxent plus directement les successions. Seuls les gains en capital font l'objet d'une imposition au décès, à un taux d'inclusion de 50 %. À l'inverse, la majorité des pays de l'OCDE appliquent un impôt progressif sur les héritages et les dons. Ces taxes représentent en moyenne 0,5 % des revenus fiscaux totaux, mais dépassent 1 % en France, en Belgique ou au Japon.

Si le Canada envisageait, comme le recommande l'OCDE, un impôt progressif sur les transmissions, une redistribution des héritages pourrait faire passer la part du patrimoine des 10 % les plus riches de 48 % à 43 %, tandis que celle des 50 % les moins riches grimperait de 8 % à 12 %. Léger rattrapage...

Un sondage Léger de 2024 révèle toutefois que seulement 44 % des Québécois appuient un impôt sur les gros héritages. L'impôt successoral est souvent perçu comme une sanction, alors qu'il s'agit, selon l'OCDE, d'un outil de redistribution équitable. 

EXPERT
INVITÉ



Dany Provost est associé dans les cabinets Planium et Avanco. Il est directeur, Planification financière et optimisation fiscale chez SFL Expertise.

Il était une fois... vos finances

La technologie, source d'inquiétude financière

Charles Poulin

Le téléphone intelligent et les applications sont plutôt anodins tellement ils font partie de notre quotidien. Pourtant, ils sont aussi une source majeure d'inquiétude lorsque vient le temps de penser aux finances personnelles.

À l'occasion du mois de la littératie financière, un récent sondage de la TD révèle que 60 % des Québécois se préoccupent de l'influence qu'ont les médias sociaux et les tendances en ligne sur les habitudes de dépenses de leur progéniture.

Le sondage sur la cybersécurité d'Equifax note la même tendance. Pas moins de 83 % des répondants canadiens ont peur que leurs enfants soient victimes de fraude en ligne. Mais ils craignent également pour eux-mêmes : 71 % s'inquiètent que leurs informations soient piratées ou que quelqu'un se serve des technologies pour les inciter à divulguer des renseignements personnels.

« Nous constatons une forte inquiétude publique liée au fait que la menace de fraude se produit en temps réel sur nos téléphones, dans nos boîtes de réception, et qu'elle cible également nos enfants », souligne la cheffe de la défense des consommateurs et de la conformité à Equifax Canada, Julie Kuzmic.

Un outil qui sert aux fraudeurs

Pour ajouter aux inquiétudes, ces tentatives et tentatives de fraude arrivent directement... dans les poches des enfants, par leur téléphone intelligent.

L'exposition aux fraudes est très répandue, estime Equifax. Au cours des trois derniers mois, 31 % des Canadiens interrogés ont reçu des textos frauduleux liés au travail, et 29 % ont reçu des textos provenant d'arnaqueurs tentant de se faire passer pour une banque ou pour l'ARC. Un autre 13 % avaient cliqué sur un lien frauduleux et 15 % avaient reçu des messages d'arnaque sentimentale par l'entremise des médias sociaux.

« La fraude est profondément personnelle, avance Julie Kuzmic. Elle survient par texto, par courriel ou via les réseaux sociaux d'une manière qui semble familière et authentique. »

Facile à utiliser et intangible

Selon le sondage de la TD, plus du tiers (35 %) des répondants québécois se soucient de la simplicité avec laquelle un enfant peut effectuer un achat au moyen des portefeuilles numériques, tandis que 31 % craignent l'attrait des services d'abonnement et des achats dans des applications.

« Les enfants d'aujourd'hui n'ont pas cet aspect tangible face à l'argent que leurs aînés ont pu avoir, explique le directeur de district au Groupe Banque TD, Carl Vignola. À l'époque, on y touchait, on la voyait, on apprenait à mettre ça dans des enveloppes. La plupart du temps, les enfants utilisent de l'argent numérique et ça crée une défaillance dans leur apprentissage financier. »

Comment se protéger ?

Equifax donne quelques moyens de se protéger contre la fraude qui arrive directement dans

son appareil intelligent.

Elle suggère notamment de vérifier les demandes non sollicitées de manière indépendante.

« Les agences gouvernementales et les banques ne vous demanderont jamais de renseignements personnels par courriel ou par message texte ni de cartes-cadeaux ou de cryptomonnaie, rappelle Equifax. Pour vérifier l'identité d'une entreprise, rendez-vous directement sur son site officiel si un problème de compte est suspecté. »

Il est essentiel de ne pas succomber à la pression. Les organisations légitimes accordent du temps à la vérification. Ce qui doit se faire de façon « urgente » devrait toujours sonner l'alarme.

Pour les enfants et les adolescents, Carl Vignola donne des stratégies différentes.

À 12 ans, lorsqu'ils arrivent à l'école secondaire, les enfants commencent à utiliser des cartes physiques pour différents services (cafétéria, autobus, etc.). Les parents doivent être en mesure de leur expliquer le fonctionnement et d'où proviennent les fonds qui seront utilisés.

Pour les adolescents arrivant à l'âge adulte, les mêmes explications seront de mise pour les cartes de crédit.

« Je me rappelle, lorsqu'on était jeunes, nos parents nous disaient de ne pas parler aux étrangers, se souvient Carl Vignola. C'est un classique. Aujourd'hui, c'est encore vrai. Les jeunes se font simplement approcher différemment, en ligne. Ils doivent être vigilants et comprendre qu'il ne faut pas cliquer sur des liens. » 



Pertes d'emplois. Le transporteur aérien Air Canada a supprimé 400 postes de direction, ce qui réduira ses effectifs totaux d'environ 1 %. Selon la direction de l'entreprise, la restructuration n'affectera pas ses activités quotidiennes.

Pleins feux sur mon CELI

Le CELI de Pierre James Boulanger : épargner, investir, récolter

Jean Décary

Ce technicien en mécanique industrielle devenu enseignant et aujourd'hui à la retraite regarde, du haut de ses 84 ans, le chemin parcouru avec un mélange de fierté et de nostalgie. « D'où je venais, à Sainte-Julienne, il n'y avait pas beaucoup de richesse, les gens travaillaient dur pour gagner leur vie. » Son père travaillait à l'extérieur du village pour joindre les deux bouts, et sa mère, se rappelle-t-il, faisait tout elle-même : pas question de jeter ou de gaspiller quoi que ce soit. « Elle rapiécail les vêtements avec sa machine à coudre et remplissait le garde-manger grâce aux conserves. » À 16 ans, il travaille à la boulangerie du village pour un modeste salaire de 0,45 \$ l'heure. L'argent durement gagné lui permettra d'aller vivre à Joliette afin de faire des études collégiales. « J'ai toujours été économe. À preuve : je n'ai acheté qu'une seule voiture neuve durant toute ma vie ! » Si sa conjointe et lui font attention aux dépenses, ils ne se sont jamais totalement privés. « On s'est permis du ski alpin, du golf au club local et des voyages. » Ils ont d'ailleurs toujours tenu à faire comptes à part, et cela s'est bien passé. « L'argent n'a jamais été une source de discorde entre nous. » C'est un peu malgré lui qu'il s'initie à l'investissement en devenant actionnaire de la Sun Life (SLF, 85,98 \$), alors en voie de démutualisation. « J'avais souscrit une assurance au début des années 1960 et,

comme une compagnie mutualiste appartient à ses assurés, je me suis vu attribuer des actions en compensation. » Mis à part ses actions de la Sun Life et quelques placements dans des produits financiers à l'intérieur d'un REER, son côté investisseur reste en dormance jusqu'à la retraite. « Je le savais toutefois présent, car le père d'un ami d'enfance avait piqué ma curiosité. Je le vois encore consulter les cotes de la Bourse dans le journal, assis au bord de son lac artificiel. » C'est un appel de la banque qui lui donne l'occasion d'agir : on lui propose de placer les quelque 30 000 \$ qui dorment dans son compte chèque. Le taux offert lui apparaît dérisoire et il saisit plutôt l'occasion pour prendre en main ses placements. « Je me sentais prêt à me lancer. » En 2010, il s'ouvre un compte sur marge dans la branche de courtage de la Banque Nationale, puis un CELI deux ans plus tard. « J'y ai transféré l'argent que je détenais ailleurs et je me suis mis à acheter des actions de sociétés bien établies que je connaissais, comme AT&T (T, 25,14 \$US), Pfizer (PFE, 24,76 \$US) et TotalEnergies (TTE, 62,10 \$US). » S'il se fixe sur quelques titres et qu'il s'y tient pour l'essentiel, il avoue avoir cédé à la panique lors du désormais célèbre *Liberation Day* du gouvernement Trump, quand Washington a imposé en avril dernier des tarifs douaniers au monde entier et fait plonger les marchés. « J'ai cédé à une crainte immodérée. Je me suis ressaisi et j'ai racheté ce que j'avais vendu, notamment des actions de

Portefeuille CELI de Pierre James Boulanger (Valeur approx. 250 000 \$)

Titre	Sigle	Poids (%)
Fortis	FTS.TO	10,7 %
Meta Platforms	META	10,0 %
Emera	EMA.TO	9,0 %
Power Corporation	POW.TO	8,3 %
Microsoft	MSFT	8,2 %
Topaz Energy	TPZ.TO	6,9 %
Banque de Montréal	BMO.TO	5,8 %
Banque Nationale	NA.TO	5,5 %
FNB indicel iShares Core S&P 500 (couvert en SCA)	XSP.TO	4,5 %
Waste Connections	WCN.TO	4,5 %
Brookfield Asset Management	BAM.TO	4,5 %
Brookfield Wealth Solutions	BNT.TO	4,2 %
Toromont Industries	TIH.TO	3,4 %
Waste Management	WM	3,3 %
Alimentation Couche-Tard	ATD.TO	3,3 %
Certificat canadien d'actions étrangères Nvidia (couvert en SCA)	NVDA.TO	3,0 %
Bombardier (Classe A)	BBD-A.TO	2,5 %
Canadian Utilities	CU.TO	2,0 %
Encaisse	***	0,3 %

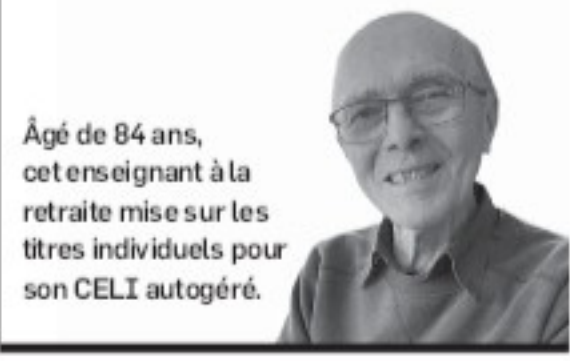
Meta Platforms (META, 738,36 \$US) et Microsoft (MSFT, 523,61 \$US). J'aurais dû en racheter davantage. » Comme plusieurs autres, il a aussi été égratigné par la déconfiture de Lion Électrique. Conscient qu'il a plus d'années derrière lui que devant, il se dit néanmoins investi pour le long terme. « Je suis investi pour la succession. » Il apprécie le petit revenu que lui procurent ses placements, lequel compense, à ses yeux, le manque à gagner de son fonds de retraite non indexé au coût de la vie. « Je trouve cela très gratifiant d'être aux commandes de mes placements, je suis fier de mon parcours d'investisseur. »

Dans l'œil du pro
« S'il a maximisé ses cotisations et détient aujourd'hui un portefeuille

de 250 000 \$, cela témoigne d'un beau succès », commente d'emblée Vincent Fournier, gestionnaire de portefeuille à Claret. Il note toutefois que l'investisseur a quelque peu cédé au biais domestique, c'est-à-dire la tendance à privilégier les titres d'entreprises de son propre pays. « C'est normal, car on investit souvent dans ce que l'on connaît et ce qui nous est familier. » Pour éviter la retenue à la source sur les titres étrangers, le gestionnaire juge cette démarche défendable, même si des entreprises comme Meta Platforms et Microsoft ne sont pas de gros payeurs de dividendes. Dans l'ensemble, Vincent Fournier apprécie le portefeuille, qu'il décrit comme standard et sans spéculation. « On y retrouve des titres solides des secteurs des services à

la collectivité, des financières, de même que des titres industriels et de consommation discrétionnaire. Rien de tape-à-l'œil ou à la mode, mais des entreprises couramment utilisées dans la vie quotidienne. » Il s'interroge toutefois sur l'intérêt de maintenir une position de 4,5 % dans un FNB du S&P 500. « Si les sept magnifiques représentent 40 % de l'indice, la participation dans les 493 autres entreprises reste très faible. » Selon lui, la pondération dans ce FNB pourrait être augmentée, jusqu'à 40 %-50 % du CELI, quitte à se départir de certaines positions technologiques déjà fortement présentes dans l'indice. Le professionnel suggère également d'équilibrer de façon plus homogène les positions dans les services à la collectivité. « Pourquoi Fortis (FTS, 71,90 \$) à 10 %,

Emera (EMA, 69,17 \$) à 8 % et Canadian Utilities (CU, 40,20 \$) à 2 % ? » demande-t-il. Il rappelle à l'investisseur de rester vigilant, mais détaché relativement à l'actualité financière, qui peut influencer les émotions et la gestion du portefeuille. « Ce n'est pas facile, car il y a beaucoup de bruit ambiant. Mais comme il gère pour sa succession, il devrait se concentrer davantage sur la qualité des produits dans lesquels il investit que sur ce qui occupe l'avant-scène, au niveau national ou international. »



Âgé de 84 ans, cet enseignant à la retraite mise sur les titres individuels pour son CELI autogéré.

Vincent Fournier, gestionnaire de portefeuille à Claret, s'interroge sur l'intérêt de maintenir une position de 4,5 % dans un FNB du S&P 500. « Si les sept magnifiques représentent 40 % de l'indice, la participation dans les 493 autres entreprises reste très faible », dit-il.

Le gestionnaire note que l'investisseur a quelque peu cédé au biais domestique, c'est-à-dire la tendance à privilégier les titres d'entreprises de son propre pays. « C'est normal, car on investit souvent dans ce que l'on connaît et ce qui nous est familier. »



Retrouver son coin de paradis,
ça nous ressemble.

Subaru, c'est nous.



LA NOUVELLE FORESTER 2026

104 paiements à partir de

115\$*

par semaine, taxes en sus

Location de

24

mois

0\$

acompte

Prix de détail suggéré de

36 864\$

Transport, préparation
et frais d'administration
inclus, taxes en sus.

Montant total exigé avant le début
de la location : 132,22\$ (taxes incluses).

Location basée sur une allocation annuelle de 20 000 km
avec kilométrage additionnel de 0,10\$ le km.

Visitez votre concessionnaire participant
pour tous les détails.



vive la
différence®

Vos concessionnaires Subaru du Québec

* L'offre de location s'applique au modèle illustré, la Forester 2.5i Commodité 2026 (TJA CP), dont le prix de détail suggéré est de 36 864\$ (taxes en sus). L'offre de location comprend 104 paiements de 115\$ (taxes en sus) par semaine pour un terme de 24 mois avec un acompte de 0\$. Le premier paiement de 115\$ est requis à la signature du contrat. Le montant total exigé avant le début de la location est de 132,22\$ (taxes incluses). La location est basée sur une allocation annuelle de 20 000 km. Des frais de 0,10\$/km seront facturés pour les kilomètres excédentaires. Sont inclus les frais de transport et de préparation (2 295\$), la surcharge sur le climatiseur (100\$), les droits spécifiques sur les pneus neufs (22,50\$), les frais d'administration (198\$) et les frais d'inscription au Registre des droits personnels et réels mobiliers et les frais applicables par Subaru Services Financiers (52,60\$ pour le prix de détail suggéré à titre informatif seulement et 46,40\$ pour l'offre de location). Ces derniers frais ne sont pas facturés lors d'achat au comptant et peuvent être supérieurs lorsqu'une inscription au Registre autre que par Subaru Services Financiers est nécessaire. Le permis de conduire, l'immatriculation (prix varie selon le client) et les assurances sont en sus. Le prix de détail suggéré peut changer sans préavis. Le concessionnaire peut louer ou vendre à prix moindre. L'offre et les spécifications techniques peuvent changer sans préavis. Financement à l'achat également offert. Le financement est offert sous réserve de l'approbation de crédit des Services Financiers Subaru par TCCI. L'offre est en vigueur jusqu'au 30 novembre 2025. Certaines conditions s'appliquent. Toutes les couleurs autrement disponibles pourraient ne pas l'être afin de bénéficier de l'offre avant son expiration. 1. EyeSight™ est un système d'assistance au conducteur qui peut ne pas fonctionner dans certaines conditions. Il incombe en tout temps au conducteur d'adopter une conduite sécuritaire et prudente. L'efficacité du système dépend de nombreux facteurs, tels que l'entretien du véhicule ainsi que les conditions météorologiques et routières. Consultez le Manuel du propriétaire pour les détails de fonctionnement et les limites. Visitez votre concessionnaire Subaru participant pour tous les détails. Forester et Subaru sont des marques déposées de Subaru Corporation et « vive la différence » est une marque de commerce de Subaru Canada, Inc.

quebecsubaru.ca

les affaires

LES NOUVEAUX VISAGES DE LA PHILANTHROPIE

La philanthropie québécoise se transforme profondément sous l'effet des crises actuelles. L'écosystème devient plus innovant, responsable et axé sur la transformation concrète de la société.



Photo : Adobe Stock

Briser le cycle de l'itinérance

CAMPAGNE MAJEURE DE FINANCEMENT 2023-2028

La Mission Old Brewery est fière de souligner le **don de Leadership** de la **Fondation Mirella et Lino Saputo** pour la construction du **Pavillon Mirella et Lino Saputo**. Ce pavillon complètement adapté pour les personnes à mobilité réduite accueillera **27 personnes** âgées en situation d'itinérance ou à risque de l'être.

MERCI À LA FONDATION MIRELLA ET LINO SAPUTO ET À LA FAMILLE SAPUTO POUR LEUR INCROYABLE GÉNÉROSITÉ !

MISSION
OLD BREWERY

50 000 000 \$
EN DONS



De gauche à droite : James Hughes, président et chef de la direction de la Mission Old Brewery, Josué Corvil, conseiller de la Ville, Nadia Saputo, Mirella Saputo, présidente de la Fondation Mirella et Lino Saputo, Laurence Lavigne-Lalonde, mairesse d'arrondissement, Patricia Lattanzio, députée Saint-Léonard - Saint-Michel, Frantz Benjamin, député de Viau, Francesco Miele, vice-président directeur, Fondation Mirella et Lino Saputo et Harout Chitilian, membre du conseil d'administration de la Mission Old Brewery.

4_113821099

La philanthropie s'adapte aux turbulences

Sous l'effet des crises actuelles, la philanthropie vit une grande mutation. À l'heure où il faut agir de plus en plus dans l'urgence, les professionnels repensent la distribution de ses ressources. Pour répondre à la demande toujours croissante, le milieu développe de nouvelles manières de recevoir et distribuer les dons. Malgré l'ampleur des défis, l'écosystème de la philanthropie devient plus innovant, plus responsable et davantage tourné vers la transformation concrète de la société québécoise.

1. LES DONS SONT PLUS SOLlicitÉS QUE JAMAIS (P. A-3)
2. LE CLIMAT EST ENCORE DANS L'ANGLE MORT (P. A-4)
3. SAVOIR ÉVOLUER SANS PERDRE SON IDENTITÉ (P. A-6)
4. CHOISIR LA DISSOLUTION POUR UNE MEILLEURE EFFICACITÉ (P. A-8)
5. LES FONDATIONS À DURÉE DE VIE DÉTERMINÉES, UN GAGE D'UN SECTEUR EN PLEINE MUTATION (P. A-9)
6. L'IA SE MET AU SERVICE DES DONS (P. A-10)
7. LOGEMENT : LES ORGANISMES FONT PREUVE DE CRÉATIVITÉ FACE À LA CRISE (P. A-12)



Les organismes de bienfaisance et de philanthropie traversent une période charnière, en partie à cause des transformations du tissu social. Adobe Stock

CONTENU PARTENAIRE

Des chaires philanthropiques pour assurer l'avenir du MBAM

Le Musée des beaux-arts de Montréal (MBAM) innove en adoptant un modèle philanthropique encore rare dans le milieu culturel : les chaires dotées. Avec quatre chaires déjà confirmées, l'institution mise sur ce mécanisme, bien établi dans d'autres secteurs. Son ambition : en créer d'autres et assurer la pérennité de l'institution.

Les chaires dotées par le MBAM visent à assurer la continuité de fonctions essentielles au dynamisme du Musée comme la conservation, l'éducation, la restauration d'œuvres d'art, voire même la direction générale et certains postes administratifs. Elles reposent sur un capital philanthropique dont une partie des revenus servent à financer, année après année, un poste ou une mission précise. « En dotant ces postes et leur champ d'actions direct, nous offrons au Musée davantage de moyens pour réaliser sa mission culturelle et sociale », explique Jo-Anne

Duchesne, directrice générale de la Fondation du MBAM.

Cette approche s'inscrit dans la campagne majeure *Le Musée transforme les vies* (2023-2028), par laquelle le MBAM souhaite consolider ses acquis. Trois chaires ont vu le jour en 18 mois. La Chaire Ariane Riou et Réal Plourde pour l'art et l'éducation au service de la communauté, créée grâce à un don de 3 millions de dollars (M\$), finance à perpétuité la direction de l'éducation et de l'engagement communautaire du Musée.

Deux jeunes mécènes d'origine roumaine et chinoise, Alex Ionescu et Vickie Zhao, ont fait don de 5 M\$ pour la création de la Chaire Zhao-Ionescu, qui soutient le poste et les activités de conservateur en chef. Leur contribution reflète « une nouvelle génération de philanthropes qui veulent redonner à la société en soutenant la culture », souligne Jo-Anne Duchesne.

Dernière en date : la Chaire Fondation Rossy, rendue possible par un don historique de la Fondation Rossy. Ce geste financera à l'avenir les frais associés à la rémunération et aux initiatives stratégiques de la direction générale du MBAM, en plus de soutenir des programmes d'éducation et d'engagement communautaire.

Inspirer le mouvement
À terme, le MBAM vise une quinzaine de chaires, couvrant des postes essentiels : pratiques autochtones, arts décoratifs et design, restauration ou éditions scientifiques. Le laboratoire de restauration, par exemple, figure parmi les priorités. « Un joyau qui nous confère une crédibilité sur la scène internationale et qui inspire confiance auprès des collectionneurs-prêteurs. Entre patrimoine et science, cette équipe est au cœur de l'action du MBAM », insiste Jo-Anne Duchesne.



De gauche à droite : Mélanie Deveau, Jo-Anne Duchesne, Stéphane Aquin, Stephanie Rossy, Henry Mizrahi, Sara Pedersen et Laureen Bardou. Absents de la photo : Greg David, André Dufour et Neil Rossy. (Photo : Frédéric Faddoul)

La Fondation espère aussi inspirer ses collègues du secteur culturel et la communauté philanthropique. « Trois chaires confirmées en si peu de temps, ça me laisse croire que le mouvement est bien lancé », observe-t-elle.

Un appel à l'action
La Fondation invite les familles de philanthropes et les entreprises à se joindre à cette aventure. « Il reste quelques postes à doter. Chaque nouvelle chaire lie le nom d'un donateur à l'histoire du Musée et contribue à bâtir un patrimoine collectif durable. »

À l'image du MBAM, fondé en 1860 par des collectionneurs passionnés, la philanthropie culturelle s'inscrit dans une continuité : celle d'un dialogue entre générosité privée et bien commun. Pour Jo-Anne Duchesne, l'enjeu dépasse largement le Musée : « La culture nourrit la créativité, l'empathie et la cohésion sociale. Soutenir l'art, c'est investir dans une société plus ouverte, épanouie et performante. »

Répondre aux crises

Les dons sont plus sollicités que jamais

Émilie Laperrière

Dons en baisse et besoins en hausse : au Québec, la philanthropie traverse une période charnière. Les fondations, grandes et petites, sont sollicitées comme jamais et sont contraintes d'agir avec plus d'agilité pour répondre à l'urgence sociale.

« Les milieux communautaires vivent une période extrêmement difficile », constate Marie-Andrée Farmer, PDG par intérim de la Fondation du Grand Montréal (FGM). Les organismes communautaires, dit-elle, font face à une hausse des demandes, à l'épuisement des bénévoles et à des besoins de base qui explosent.

« Ce que les organismes demandent aujourd'hui, c'est de la prévisibilité et du financement sur plusieurs années. » Même constat de Karel Mayrand, à la tête de la Fondation familiale Trottier, qui observe un recul du financement public et une concentration du pouvoir philanthropique entre les mains de quelques grands donateurs et fondations. « On ne peut pas se substituer à l'État », rappelle-t-il pourtant.

Isabelle Morin, directrice générale de la Fondation de l'Université du Québec en Outaouais, abonde dans le même sens. « Il y a de plus en plus de dons majeurs. De grosses fondations, comme celle de l'Université de Montréal, peuvent aller chercher des montants exceptionnels. Mais la redistribution est très inégale. »

Générosité sous tension
Les dons du grand public, eux, ne suivent plus. « Les donateurs individuels ont de la difficulté, observe Karel Mayrand. Ce sont

eux qui soutenaient notamment les groupes environnementaux, mais ils ne le font plus autant. » Résultat : les petits organismes, souvent les plus proches des communautés, peinent à garder la tête hors de l'eau.

Changement collectif

Jean-Marc Fontan, professeur associé au Département de sociologie de l'UQAM et codirecteur sortant du PhiLab, observe cette tension depuis des années. « Les fondations reçoivent beaucoup plus de demandes, mais les ressources n'ont pas augmenté à la même vitesse. » Selon lui, le secteur est à un tournant. « On doit redéfinir la philanthropie, non pas comme une simple redistribution d'argent, mais comme un levier de changement collectif. »

À cette fragilité économique s'ajoute un manque de main-d'œuvre qualifiée. « La philanthropie est méconnue. C'est une des plus belles professions, mais elle n'est pas mise de l'avant. Même les conseillers d'orientation n'en parlent pas souvent », déplore Isabelle Morin, qui siège également au CA de l'Association des professionnels en philanthropie, section du Québec.

En quête d'un effet durable

Face à cette pression, les fondations québécoises réinventent leurs pratiques. Certaines, comme la FGM, adoptent une « philanthropie basée sur la confiance ». Cette démarche, qui mise sur une relation directe avec les organismes, allège les contraintes administratives et leur donne une plus grande autonomie pour utiliser les fonds selon les besoins réels du terrain.



Les besoins ont beaucoup augmenté ces dernières années au Québec pour les organismes. Adobe Stock

À la FGM, les subventions sont accordées pour deux ans, sans excès d'exigences ou de reddition de comptes, afin de permettre une planification stable et une meilleure adaptation aux crises.

D'autres acteurs expérimentent de nouveaux outils financiers. Karel Mayrand donne en exemple l'investissement d'impact, qui permet d'utiliser le capital philanthropique pour

soutenir des projets à forte portée sociale ou écologique, même si cela implique de sacrifier une partie du rendement. « On peut accepter un rendement moindre pour atteindre nos objectifs collectifs », croit-il.

Cette recherche d'innovation se traduit aussi par une collaboration accrue entre fondations. Par exemple, le Projet impact collectif rassemble une dizaine de fondations autour d'un fonds commun d'environ 25 millions de dollars. L'objectif de cette initiative de Centraide du Grand Montréal est de mieux soutenir les quartiers dans leur lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale.

Marie-Andrée Farmer cite également le Fonds collectif pour l'équité sociale et le Fonds collectif pour le climat et la transition écologique, tous deux mis sur pied par sa fondation, où plusieurs bailleurs de fonds conjuguent leurs efforts autour d'un objectif commun.

Un secteur en mutation

Ce contexte tendu pousse les fondations à s'interroger sur la meilleure façon d'agir. Faut-il dépenser plus maintenant pour répondre aux crises actuelles ou préserver le capital pour soutenir le long terme ?

Jean-Marc Fontan y voit deux stratégies complémentaires. « Les fondations traditionnelles assurent un soutien continu, tandis que celles à durée déterminée choisissent de consacrer tout de suite leur capital à résoudre une urgence », qu'il s'agisse de la pauvreté ou de la crise du logement.

La philanthropie au Québec devient ainsi plus inclusive, diversifiée et consciente de son rôle social. Isabelle Morin constate que la philanthropie n'est plus « réservée aux riches hommes blancs », et que les petites contributions, cumulées, peuvent avoir une incidence. « C'est avec tous les petits 20 \$ donnés qu'on peut mener nos actions. »

Vous pouvez aider les personnes amputées

en planifiant un don testamentaire. Ce geste de générosité permettra aux personnes amputées, y compris les vétérans et les enfants, de bénéficier de programmes essentiels qui les aideront durant toute leur vie.



Les Amputés de guerre

dontestamentaire@amputesdeguerre.ca

amputesdeguerre.ca

1 800 265-0494 • 514 398-0759 (Montréal)

N° d'enregistrement d'organisme de bienfaisance :
13196 9628 RR0001



Fondations

Le climat est encore dans l'angle mort

Emilie Laperrière

Une infime partie de l'argent philanthropique mondial est consacrée à la crise climatique, un paradoxe à l'heure où la planète se réchauffe. Au Québec, certaines fondations tentent de renverser la tendance et de redonner un souffle à la philanthropie pour le climat.

« Malheureusement, le climat n'est pas une grande cause soutenue par les fondations », déplore le sociologue Jean-Marc Fontan, codirecteur sortant du PhiLab. Selon lui, moins



Les questions environnementales reçoivent moins d'attention des donateurs que d'autres causes. © Adobe Stock

de 5 % des fonds philanthropiques du monde servent la cause environnementale, « une peau de

chagrin » compte tenu de l'urgence.

Pire, selon les données du Fonds pour une économie

propre, seulement 1,5 % de l'ensemble de la philanthropie au Canada est consacré aux changements climatiques. « C'est étonnant, parce que c'est notre avenir », souligne celui qui est également professeur associé au Département de sociologie à l'UQAM. La philanthropie, rappelle-t-il, s'est historiquement tournée vers la santé, la pauvreté, la culture. Les questions environnementales, plus systémiques et moins mesurables, peinent à séduire les donateurs. « Les résultats ne se voient pas à court terme. Et ce n'est pas une cause qui fait consensus : agir pour le climat, c'est s'attaquer à la

structure même de nos économies. »

Jean-Marc Fontan note que le modèle évolue, lentement. « Il y a quand même quelques initiatives, comme L'engagement de la philanthropie canadienne sur le dérèglement climatique, une organisation qui regroupe et mobilise les bailleurs de fonds qui interviennent en environnement. »

Vers une philanthropie stratégique

La Fondation familiale Trottier fait partie des fondations qui ont retrouvé leurs manches pour affronter les aléas climatiques. « On cherche à pratiquer une philanthropie qui ne se limite pas à distribuer de l'argent, mais une philanthropie qui se veut stratégique, qui s'attaque aux causes systémiques des problèmes », souligne son PDG, Karel Mayrand.

Il illustre ses propos en disant que sa fondation ne veut pas seulement « patcher les trous » du bateau qui coule; elle veut le rénover au complet. « On veut travailler avec le milieu pour définir des solutions qui vont changer les choses pour longtemps. »

L'organisme a ainsi choisi de déboursier 150 millions de dollars d'ici 2030, exclusivement pour le climat. « C'est ce qu'on appelle un *spend-down* partiel, dit-il. On liquide une partie de notre dotation pour répondre à l'urgence, tout en préservant le long terme. »

L'objectif: accélérer le financement de la transition, quitte à revoir le modèle traditionnel. « Le dollar investi aujourd'hui dans la lutte climatique vaut infiniment plus qu'un dollar investi en 2080 », insiste-t-il.

Cette réorientation se heurte toutefois à un contexte politique difficile.



5%

Moins de 5 % des fonds philanthropiques au monde servent la cause environnementale, selon le sociologue Jean-Marc Fontan.



Avis de nomination

Félicitations à
**MARIE-HÉLÈNE
PERRON**

L'Université de Sherbrooke annonce avec fierté la nomination de Marie-Hélène Perron à titre de directrice principale du développement philanthropique à La Fondation.

Avec plus de 17 années d'expérience en philanthropie universitaire à l'échelle canadienne, Mme Perron s'est illustrée par son leadership mobilisateur et sa capacité à bâtir des partenariats stratégiques et durables. Elle évolue au sein de l'UdeS depuis 2023, après avoir occupé des postes clés à l'Université Memorial de Terre-Neuve, à l'Université de l'Alberta et au Collège Medicine Hat.

USherbrooke.ca

UDS Université de Sherbrooke

Avis de nomination

Félicitations à
**DAVID W.
TREMBLAY**

La Fondation de l'Université de Sherbrooke annonce avec fierté la nomination de David W. Tremblay à titre de président de son conseil d'administration.

Diplômé de l'École de gestion de l'UdeS et impliqué au sein de La Fondation depuis 2012, M. Tremblay s'est distingué par son expertise financière et son leadership stratégique. Il a notamment contribué à renforcer la solidité de La Fondation et à mettre en place son premier plan d'action en investissement responsable, traçant la voie vers la carboneutralité d'ici 2050. Il occupe également le poste de premier vice-président et chef des placements du groupe chez Intact Corporation Financière.

USherbrooke.ca

UDS Université de Sherbrooke

« Depuis le retour au pouvoir de Donald Trump, beaucoup de gouvernements se sont désengagés du financement environnemental », observe Karel Mayrand. Le Québec n'y échappe pas. La disparition de certaines mesures du Fonds vert a fragilisé des dizaines d'organismes de sensibilisation. « Tout

un écosystème a vu son financement disparaître.»

À cela s'ajoute la désinformation. « Il y a dix ans, on avait du mal à s'entendre sur la vérité. Maintenant, on n'arrive même plus à s'entendre sur les faits. » Pour le dirigeant de la Fondation familiale Trottier, défendre la science et la démocratie va désormais de pair avec la mission climatique. « On doit rester ancrés dans nos valeurs, même si le contexte politique se dégrade. »

Changer la donne

Pendant que les grandes fondations réinventent leurs modèles, la nouvelle génération tente d'élargir le cercle. Aux Jeunes philanthropes du Québec (JPQ), le directeur général, William Plamondon, mise sur l'éducation pour bâtir une culture du don. « Au Québec, 70 % des dons viennent de personnes de plus de 60 ans. Si on veut un futur pour la philanthropie, il faut commencer dans les écoles. »

Celui-ci observe que les jeunes donateurs sont particulièrement sensibles aux questions climatiques. « Beaucoup veulent que leur argent ou leur énergie servent à quelque chose de concret. Ils cherchent à soutenir des projets liés à la transition écologique, à la justice sociale, à l'équité. »

William Plamondon plaide donc pour une philanthropie « connectée au monde d'aujourd'hui », capable de dialoguer avec tous les acteurs. « Le climat, c'est une cause collective. Si on reste chacun dans notre silo, on n'y arrivera pas », estime-t-il.

Son expérience au sommet TED Countdown de Nairobi, en juin dernier, a été marquante. « Il y avait des scientifiques, des entrepreneurs, des donateurs du monde entier. Tout le monde travaillait ensemble sur des solutions. » Cette démarche a inspiré les JPQ à organiser un grand événement international à Montréal en 2026, pour rassembler « les leaders de tous les secteurs autour des défis climatiques ».

UdS Université de Sherbrooke

CONTENU PARTENAIRE

Trouver sa motivation dans l'innovation

Dans le cadre de sa Grande Campagne *Choisir de changer l'avenir*, l'Université de Sherbrooke (UdS) peut compter sur la générosité de familles qui ont misé, au fil des dernières décennies, sur l'innovation pour contribuer à la prospérité du Québec et qui croient que la recherche demeure la solution aux problèmes d'aujourd'hui et de demain. C'est le cas de la famille Raymond Ouellette et Nicole Bissonnette qui, grâce à un don de 1 M\$, soutiendra des projets novateurs de la Faculté de génie et de l'École de gestion. Ainsi le progrès se poursuivra sur le campus et la société entière pourra bénéficier des retombées positives.

Originaire du Nouveau-Brunswick, Raymond Ouellette a déjà son diplôme en ingénierie lorsqu'il dépose ses valises en sol sherbrookoïse pour poursuivre ses études à la Faculté d'administration, maintenant connue sous le nom de l'École de gestion, où il obtiendra son MBA en 1972.

« J'avais beaucoup d'outils techniques, mais il me manquait des connaissances en finance, en ressources humaines, en marketing. J'ai aussi appris à travailler en équipe, ce qui m'a été utile tout au long de ma carrière », explique le fondateur du Groupe Novatech.

« Certains n'ont pas de diplôme et réussissent très bien. De mon côté, j'avais besoin de ces études pour avoir la confiance nécessaire pour le parcours qui m'attendait, » ajoute l'entrepreneur maintenant semi-retraité.

En plus de diversifier son champ de compétence lors de son passage à l'UdS, M. Ouellette a créé des liens d'amitié qui traversent le temps et il a rencontré son âme sœur, la mère de ses trois enfants, Nicole Bissonnette, originaire de l'Estrie. Avant le décès de cette dernière, il y a deux ans, ils ont partagé 53 ans de vie.

« J'ai reçu beaucoup grâce à l'Université de Sherbrooke. Alors maintenant que je suis en mesure de le faire, c'est normal et important que je redonne à cette institution qui forme ce que j'appelle des locomotives, c'est-à-dire des personnes qui, par leur savoir et leurs connaissances, tirent la société vers l'avant, vers un monde meilleur. »

Descendant d'entrepreneurs de génération en génération, M. Ouellette a travaillé pendant quelques années pour de grands employeurs sachant, au fond de lui, qu'un jour il se lancerait en affaires. Dix ans après avoir obtenu son diplôme de deuxième cycle de l'UdS, il fait le saut.

« J'avais travaillé pour le gouvernement et pour une grande entreprise qui fabriquait des portes et fenêtres. Mais j'avais le désir de diriger ma destinée. Je voulais être autonome et indépendant. En 1982, j'ai donc fondé, dans le garage de notre maison à Sainte-Julie, ma propre entreprise de portes et fenêtres. »

Le don de 1 M\$, financera des projets en génie et en gestion, les deux expertises qui ont permis à M. Ouellette de bâtir son entreprise. Une somme ira à la *Chaire sur les agromatériaux pour le bâtiment*, dont le titulaire est Mathieu Robert, professeur titulaire à la Faculté de génie. L'objectif général de la chaire sera de développer des méthodes de valorisation efficaces et rentables des plantes industrielles et des biomasses agroalimentaires par l'élaboration de matériaux biosourcés pour le bâtiment avec différentes applications d'avant-garde dans le domaine de la construction.

« Ce qui m'a toujours stimulé, c'est l'amélioration des procédés. Je ne trouve aucun plaisir ou motivation dans le copier-coller. J'aime trouver des moyens de faire les choses différemment et amener les gens autour de moi à vouloir en faire autant. »

Une autre somme sera attribuée au projet de *Chaire de recherche en ingénierie du biocarbone* de Thierry Ghislain, professeur adjoint à la Faculté de génie, dont l'objectif principal est de favoriser le développement de l'industrie du biochar, une technologie à bilan carbone négatif, au Québec. Un troisième projet soutenu, lié au domaine de la gestion de projet, visera à soutenir les ambitions liées à la décarbonisation au Québec.



Mathieu Robert, professeur adjoint à la Faculté de génie, M. Raymond Ouellette, Nathalie Roy, doyenne de la Faculté de droit, Jean Proulx, Vice-recteur aux finances, aux infrastructures et au numérique

En savoir plus – [UDonS.ca](https://udon.ca)

Stratégie

Savoir évoluer sans perdre son identité

Emilie Laperrière

Dans un contexte social de plus en plus complexe, plusieurs acteurs de la philanthropie québécoise revoient leurs façons de faire. Place à la collaboration, à l'agilité et à une meilleure gestion du changement.

La philanthropie québécoise n'est plus figée dans un modèle où les fondations se contentent d'accorder des subventions. Pour Karel Mayrand, PDG de la Fondation familiale Trottier, « le milieu est en mutation ».

Les fondations doivent désormais mobiliser l'ensemble de leurs ressources financières — y compris leurs investissements — pour générer un effet durable. « On cherche à utiliser notre capital pour apporter des changements, explique-t-il. Le capital philanthropique peut servir d'amorce pour attirer d'autres capitaux privés et publics. »

De nouveaux défis

Cette démarche repose sur le constat que les défis sont de plus en plus systémiques. « On veut s'attaquer aux causes profondes des problèmes,



Collaboration, échanges et agilité sont aujourd'hui à l'honneur pour s'attaquer aux problèmes de plus en plus complexes de la société. Adobe Stock

pas seulement à leurs symptômes », dit-il.

Cette nouvelle réalité suppose de s'engager à long terme, mais aussi de travailler autrement avec le milieu. « On veut éviter d'être une fondation qui agit en vase clos. On est constamment en dialogue avec les organismes sur le terrain pour définir les solutions ensemble. »

Jean-Marc Fontan, professeur associé au Département de sociologie de l'UQAM et codirecteur sortant du PhiLab, constate la même évolution. Il parle notamment du transfert du capital, où une fondation verse une



Ils ont retenu leur souffle. Donnons-leur le temps de souffler.

Chaque année au Québec, plus de 400 enfants sont opérés au cœur. Aidez-nous à les soutenir au quotidien, ainsi que leur famille.

Et si votre générosité devenait encore plus durable?

 **fondation
en cœur**

Découvrez le don mensuel



partie de sa dotation à un organisme communautaire pour qu'elle se dote elle-même d'une fondation.

Une nouvelle vision du risque

Il donne l'exemple des fondations pour les communautés noires et autochtones à Toronto, qui ont toutes deux reçu un montant d'une autre grande fondation. « Elles peuvent définir leurs propres priorités, selon leurs réalités et leurs besoins. »

Cette transformation du capital s'accompagne d'une nouvelle vision du risque. « Les fondations privées peuvent aller là où d'autres ne vont pas, avance Karel Mayrand. Elles peuvent prendre un risque supplémentaire et soutenir des approches innovantes ou des organismes émergents. Si ça se solde par un échec,

on va quand même avoir appris quelque chose. » Et ça, affirme-t-il, c'est toujours utile.

Cette évolution s'exprime également par une plus grande collaboration entre fondations, organismes et institutions. Pour Julie Gagné, vice-présidente au marketing et à la technologie et PDG par intérim de Centraide du Grand Montréal, la pandémie a fait tomber plusieurs murs. « On a vu à quel point on devait s'unir pour répondre à la crise. Il fallait partager les données, les expertises, les ressources. »

Depuis, la collaboration est restée. « Ce qu'on voit aujourd'hui, c'est une philanthropie qui ose agir vite. On n'attend plus que tout soit parfait avant de bouger. »

Jean-Marc Fontan

Les fondations doivent désormais mobiliser l'ensemble de leurs ressources financières — y compris leurs investissements — pour générer un effet durable.

confirme la tendance. « On observe une montée des partenariats structurés entre fondations, dit-il. On est encore au niveau 1.0 de la collaboration. Il faut aller plus loin, vers des alliances capables [d'influer sur] les politiques publiques et les pratiques des entreprises. »

L'agilité comme réflexe collectif

Pour faire face à ces mutations, la philanthropie doit apprendre à gérer le changement et à s'adapter.

« On met en place un nouveau CRM [pour Customer Relationship Management, ou gestion de la relation client en français] avec de l'intelligence artificielle », illustre Jean-François Champagne, directeur général intérimaire de la Fondation de l'UQAM. « L'idée, c'est

d'automatiser certaines tâches et d'avoir une meilleure connaissance de nos donateurs. Mais surtout, ça nous libère du temps pour l'essentiel : la relation humaine. »

Un outil permet maintenant de créer des liens entre les quelque 300 000 diplômés de l'UQAM et les profils sur LinkedIn, tandis qu'un autre sert à déterminer quels diplômés il faut cibler pour telle campagne.

Le spécialiste en gestion du changement a fait prendre un virage à la fondation depuis son arrivée en janvier. « J'ai fait un exercice avec les équipes. Je leur ai demandé quels seraient les éléments d'une fondation idéale. L'IA a mis ensemble les 74 idées. On a ensuite cerné les actions les plus faciles à mettre

en place et on a commencé par celles-là. »

L'agilité n'est toutefois pas qu'une question d'outils. Laetitia Shaigetz, présidente de la firme d'experts-conseils en philanthropie Épisode, y voit une façon de faire. « Être agile, ce n'est pas improviser, c'est être capable de s'ajuster sans perdre ses repères. »

Elle met de l'avant une pratique où on se remet constamment en question. « On aide les organisations à se « challenger » en permanence. Si quelque chose ne fonctionne plus, on ajuste le tir. » Cette capacité d'adaptation devient, selon elle, une compétence clé. « Tout le monde vit de l'incertitude. Il faut incarner l'agilité et le courage dans nos organisations, et passer à l'action. »



Le don de valeurs mobilières : optimisez votre philanthropie

Vous le savez, dans le monde des affaires, chaque décision compte. Pourquoi votre philanthropie devrait-elle être différente ?

Le don de valeurs mobilières s'impose aujourd'hui comme la stratégie philanthropique privilégiée des investisseuses et investisseurs avertis qui souhaitent maximiser leur impact tout en optimisant leur fiscalité.

Une efficacité fiscale remarquable

En transférant directement vos actions ou vos obligations à Mission inclusion, vous éliminez l'impôt sur les gains en capital. Si vos titres ont pris de la valeur depuis leur

acquisition, cette plus-value ne sera pas imposée.

Le calcul est simple : vous recevez un reçu fiscal pour la pleine valeur marchande des titres au moment du transfert, sans subir de taxation sur l'appréciation. Cette économie transforme votre don en levier financier puissant qui vous permet alors d'amplifier votre contribution sans compromettre votre patrimoine.

Pourquoi Mission inclusion ?

Mission inclusion investit là où l'impact est mesurable : on parle de l'émancipation des jeunes, des familles et des personnes âgées vulnérables au Québec, ainsi que de

l'autonomisation économique des femmes à l'international. Notre gouvernance rigoureuse et notre profond engagement envers la justice sociale ont convaincu une communauté de philanthropes qui partagent nos valeurs.

Qu'attendez-vous? Passez à l'action

Transformer votre rendement boursier en changement social n'a jamais été aussi avantageux.

Contactez-nous aujourd'hui pour découvrir comment structurer votre don de valeurs mobilières et rejoindre un réseau de leaders engagés qui construisent une société juste et inclusive.

CONTENU PARTENAIRE



Visitez missioninclusion.ca ou contactez notre équipe experte et dévouée au **1 877 288-7383** pour explorer comment, ensemble, nous pouvons contribuer à un monde où tout est inclusion.

Contactez-nous dès aujourd'hui : missioninclusion.ca



mission inclusion

Changement de vision

Choisir la dissolution pour une meilleure efficacité

Emilie Laperrière

Certaines fondations choisissent désormais de se dissoudre après quelques décennies, plutôt que de s'ancrer dans la durée. Ce pari, à contre-courant, repose

sur une idée simple : donner plus, plus vite, afin de répondre aux urgences sociales, climatiques et démocratiques d'aujourd'hui. La Fondation Euphrosine se base sur un modèle audacieux, celui d'exister pour un moment seulement. « Nous avons décidé

dès le départ de limiter la durée de la fondation à 30 ans », explique la directrice générale, Niamh Leonard. « C'est pour nous le temps d'une génération. » La durée de vie limitée n'est pas qu'une contrainte, mais une véritable stratégie. « Nous voulons déboursier plus chaque

année pour produire un effet visible maintenant, pas dans cinquante ans », dit Niamh Leonard. Ce choix lui permet aussi d'éviter la bureaucratisation. « Les fondations qui durent finissent parfois par se protéger elles-mêmes plutôt que de défendre leur mission. »

Pour les exclus

Consacrée au renforcement de la démocratie et à la promotion des droits de la personne, la fondation lancée il y a un an par la philanthrope Claire Trottier entend soutenir des médias indépendants, des projets d'éducation civique et des initiatives communautaires.

Elle consacre 10 % de sa dotation de 60 millions de dollars à des initiatives menées par des communautés historiquement exclues. « Ces groupes peuvent ainsi prendre leurs propres décisions et renforcer leur voix dans la sphère publique », souligne Niamh Leonard.

La jeune fondation compte un conseil d'administration réduit, composé de Claire Trottier et de deux membres indépendants, qui n'ont aucun lien avec la famille. « Comme directrice, j'ai un grand souci de transparence. C'est important pour moi qu'on soit redevable au public. »

Émergence

Cette stratégie n'est toutefois pas sans défis. En misant sur une durée limitée, la fondation renonce à certains leviers, notamment les investissements d'impact à long terme. « On ne peut pas placer un capital patient comme une fondation à durée indéterminée », reconnaît la directrice générale.

Pour Jean-Marc Fontan, codirecteur sortant du PhiLab et professeur associé au Département de sociologie à l'UQAM, les fondations à durée limitée demeurent rares au Canada, mais elles suscitent un intérêt croissant. « C'est un phénomène qu'on voit davantage aux États-Unis, mais qui commence à émerger ici », dit-il.

Selon lui, cette démarche s'inscrit dans deux logiques. D'un côté, certaines

fondations estiment avoir accompli leur mission. De l'autre, d'autres veulent réagir à l'urgence climatique ou sociale en injectant massivement leurs fonds dès maintenant. « Des organisations se disent : "Il y a une urgence, je consacre tout de suite mon capital à la résoudre" », dit l'expert.

Le chercheur apporte toutefois une nuance. « Si trop de fondations choisissent de se dissoudre, on risquerait de manquer de ressources à long terme pour soutenir les organismes sur le terrain. »

Bien de son temps

Dans un contexte où les besoins explosent, les fondations cherchent un nouvel équilibre entre action rapide et pérennité.

La Fondation Ivey est une pionnière de ce modèle au Canada. L'organisme torontois a annoncé en 2022 qu'il liquiderait l'ensemble de son capital d'ici 2027 afin de concentrer ses efforts sur la transition énergétique et la décarbonation de l'économie. En choisissant de dépenser pour disparaître, celui-ci espère devenir un laboratoire d'apprentissage pour d'autres acteurs.

Au-delà des chiffres et des modèles, cette mouvance traduit une transformation plus profonde de la philanthropie. « La question n'est pas de savoir si toutes les fondations devraient être temporaires, mais de se demander ce dont les organismes ont besoin », estime Niamh Leonard.

Derrière ces choix, c'est une nouvelle conception du rôle philanthropique qui s'affirme. « Nous vivons dans une période de crises multiples, avec une démocratie fragilisée, une urgence climatique, des inégalités croissantes, remarque-t-elle. Dans ce contexte, retarder l'action n'a plus de sens. »

FONDATION
HÔPITAL DU
SACRÉ-CŒUR
DE MONTRÉAL

Innovier. Soigner. Aimer.

La TEP-CT,
une réussite
collective !

MERCI À NOS DONATEURS ET PARTENAIRES
QUI ONT RENDU POSSIBLE LA RÉALISATION
DE CE PROJET MAJEUR POUR SACRÉ-CŒUR.

La TEP-CT est au cœur d'une nouvelle aile de médecine nucléaire à l'Hôpital du Sacré-Cœur, ce grand hôpital universitaire.

Cette caméra donne accès à une technologie de haute précision pour détecter plus tôt les cancers et les maladies chroniques.

Résultat : des diagnostics plus précis, des traitements mieux ciblés... et surtout, plus d'espoir.

Joignez-vous à nous pour
continuer à transformer la vie
de milliers de patients.

Ensemble, on réalise
de grandes choses !

DONNEZ



fondationhscm.org



Indice philanthropique

Les fondations à durée de vie déterminées, un gage d'un secteur en pleine mutation

Beaucoup croient la philanthropie figée dans des traditions. Pourtant, le secteur bouge, se remet en question et explore de nouvelles façons de donner plus audacieuses, plus conscientes et plus transformatrices, telles que la philanthropie éphémère (voir texte en page A-8).

Les fondations privées, autrefois pensées pour durer éternellement, redéfinissent leurs horizons. Une nouvelle génération de créateurs de richesse s'interroge sur l'idée même de la perpétuité. Ceux-ci sont de plus en plus nombreux à programmer leur fin de vie, convaincus que l'effet le plus fort se mesure en intensité, pas en durée.

Ce virage marque l'arrivée d'une philanthropie plus consciente du temps qui passe, qui vise des transformations à plus court terme. Dans plusieurs domaines, vous en conviendrez, il y a urgence !

Une génération pressée d'agir

Le concept d'une fondation à durée de vie limitée consiste à épuiser volontairement le capital de celle-ci sur une période déterminée ou suivant l'atteinte d'objectifs, avant de fermer les livres.

Dans un monde où les crises climatique, sociales et sanitaire s'enchaînent, la perpétuité n'est plus un luxe que notre époque peut s'offrir. De plus en plus de créateurs et de dirigeants de fondations privées préfèrent injecter massivement leurs ressources dès maintenant, plutôt que d'en faire fructifier les intérêts sur plusieurs décennies. Ils

Dans un monde où les crises climatique, sociales et sanitaire s'enchaînent, la perpétuité n'est plus un luxe que notre époque peut s'offrir.

font le pari que l'impact d'aujourd'hui vaut mieux que l'héritage lointain. Ces fondations n'ont pas la prétention de régler tous les problèmes ciblés en quelques années, mais croient que contribuer de façon ciblée et décisive à un moment donné peut changer la donne.

Répondre à l'urgence

Le cas de la Fondation Ivey illustre parfaitement ce virage. Plutôt que de préserver ses actifs pour les générations futures, elle a annoncé en 2022 son intention de liquider l'ensemble de ses actifs d'ici décembre 2027 afin de maximiser son action sur la décarbonation de l'économie canadienne. Un geste audacieux qui incarne une conviction simple : finir, c'est aussi accomplir.

Même logique à la Fondation Euphrosine, créée par Claire Trottier, qui a choisi de concentrer ses ressources sur un nombre limité de causes sur un horizon défini. Fidèle à sa mission de renforcer les espaces de délibération citoyenne et de reddition de comptes, la Fondation vise à maximiser son effet sur les besoins pressants.

À Ottawa, la Happy Roots Foundation incarne également cette nouvelle génération de fondations privées. En axant ses actions sur la santé mentale des jeunes enfants, la Fondation se

démarque non seulement par son modèle à durée limitée, mais aussi par son audace à prendre des risques. Elle va jusqu'à financer des projets en démarrage, jugés encore trop précoces par de

grands bailleurs de fonds. En misant sur l'innovation et la confiance, Happy Roots agit comme un investisseur d'impact social, misant sur un retour humain durable plutôt que financier.

Un modèle qui fait écho

Cette démarche résonne bien au-delà du milieu philanthropique. En misant sur une action concentrée, la philanthropie à durée limitée emprunte les codes de



JOURNÉE NATIONALE DE LA PHILANTHROPIE

En cette Journée nationale de la philanthropie, AFP Québec célèbre la diversité de l'engagement du secteur des OBNL dans la province qui représente plus de 690 000 emplois et plus de 10% du PIB*.

Ensemble, nous œuvrons en santé, en éducation, en culture, en sport, en environnement, et auprès des populations vulnérables afin de bâtir une société plus solidaire et résiliente.



*Chiffres tirés du site <https://imaginecanada.ca/fr/Notre-secteur>

l'efficacité, non pour imposer un nouveau modèle, mais pour en adapter la rigueur au service du bien commun. Elle facilite aussi la reddition de comptes: les résultats sont tangibles, observables à court et à moyen terme. Surtout, elle redonne du sens à l'acte de donner: aligner le capital sur la conviction.

En ciblant des défis précis, les fondations amplifient leur effet de levier. Plus agiles, elles réduisent la lourdeur administrative pour se concentrer sur l'action. Elles favorisent aussi la transmission des apprentissages, des outils et des savoirs qui sont partagés avant la fermeture, plutôt que dilués dans le temps. Enfin, elles misent sur la confiance en offrant aux organismes bénéficiaires des fonds plus souples, sans ingérence, dans l'esprit de la philanthropie basée sur la confiance.

Croissance

Les travaux de recherche menés par Sacha-Emmanuel Mossu et David Grant-Poitras, du Réseau canadien de recherche partenariale sur la philanthropie, le PhiLab, confirment l'intérêt croissant pour ce modèle. Leurs analyses montrent comment les fondations à durée limitée redéfinissent la notion d'impact et de responsabilité.

Cette tendance émergente n'annonce pas la fin des

fondations traditionnelles, mais bien un nouvel équilibre. Les modèles philanthropiques se diversifient et s'autorisent à explorer d'autres temporalités. Certains choisissent la continuité, d'autres misent sur l'intensité. C'est cette complémentarité qui renforcera le secteur.

Certains défis dans des milieux comme la recherche, la santé, l'éducation ou la lutte à la pauvreté exigent une présence constante et des investissements patients. Les fondations perpétuelles gardent donc un rôle essentiel dans le maintien du filet social et la stabilité du financement.

Entre continuité et urgence, un équilibre s'installe. Il rappelle une vérité: les répercussions d'une fondation ne se mesurent pas à sa durée, mais à ses actions. À une époque où les besoins s'accroissent, la philanthropie éphémère invite à repenser l'idée de «laisser une trace». Peut-être qu'il ne s'agit plus de durer longtemps, mais d'agir pleinement, maintenant. ■

EXPERT
INVITÉ



Daniel H. Lanteigne
est vice-président, talent, stratégie et impact chez BNP Inspire.

Technologie

L'IA se met au service des dons

Emilie Laperrière

L'intelligence artificielle (IA) s'invite dans tous les milieux et la philanthropie ne fait pas exception. Le secteur, hautement basé sur la relation humaine, fait toutefois preuve de prudence avant de lui ouvrir la porte toute grande.

Il y a cinq ans, Clément Roy a quitté l'agence de marketing qu'il avait créée. «Je voulais mettre tout ce que j'avais appris en marketing et en communication au service de la philanthropie», dit celui qui est désormais président et fondateur de l'entreprise spécialisée dans la stratégie technologique et numérique Nukleo.

Il a d'abord collaboré comme consultant avec la Fondation Jean Lapointe pour propulser le Défi 28 jours sans alcool. C'est là que naît son idée de concevoir une plateforme d'IA capable d'optimiser les levées de fonds.

«On a vu qu'il y avait un potentiel énorme», dit-il. L'équipe a commencé par de petits tests. «Quand une personne clique sur le lien du don, le montant suggéré s'ajuste selon son historique de dons, plutôt que de proposer les mêmes

montants à tout le monde.» Ce geste, rendu possible par un algorithme, a fait grimper le don moyen. «C'est un exemple très simple, mais ça montre comment l'IA peut rendre la philanthropie plus efficace», note-t-il.

Optimiser les collectes

Nukleo planche désormais sur un copilote intelligent pour les organismes sans but lucratif. L'ambition: tout centraliser — gestion des bases de donateurs, création de formulaires, orchestration de campagnes marketing, analyse des performances en temps réel — afin d'offrir une solution «tout-en-un» qui démocratise l'accès à des outils jusque-là réservés aux grandes entreprises.

«Les petites fondations n'ont pas les moyens d'embaucher des équipes spécialisées, dit Clément Roy. On veut leur donner les mêmes armes, leur permettre de joindre les donateurs de manière plus rapide, plus sensible, puis d'éviter le travail manuel incroyable que ça peut représenter.»

Le lancement officiel de la plateforme est prévu pour 2026, mais Nukleo continue de tester sa plateforme en attendant. «C'est un milieu délicat, reconnaît Clément Roy. L'enjeu, c'est d'éviter



Isabelle Morin,
directrice générale,
Fondation de l'Université
du Québec en Outaouais

«On utilise l'IA pour la veille et la recherche de prospects. On lui demande de dresser un portrait, de repérer des entreprises susceptibles d'appuyer nos projets.»

les biais et de ne pas déshumaniser les campagnes.» L'émotion demeure selon lui au cœur de la relation avec le donateur. Pourtant, l'entrepreneur est convaincu que «les fondations qui sauront intégrer ces technologies auront un avantage clair».

Les fondations suivent

D'autres acteurs partagent cette conviction. Isabelle Morin, directrice générale de la Fondation de l'Université du Québec en Outaouais, a déjà adopté l'outil. «On utilise l'IA pour la veille et la recherche de prospects. On lui demande de dresser un portrait, de repérer des entreprises susceptibles d'appuyer nos projets», dit-elle. Résultat: une meilleure connaissance des donateurs potentiels et des campagnes mieux ciblées.

Isabelle Morin donne aussi en exemple les systèmes de gestion de la relation donateur (CRM) qui, grâce à l'analyse prédictive, suggèrent automatiquement les contacts les plus prometteurs. Mais elle souligne que cette modernisation demande prudence et encadrement. «Je suis chanceuse d'avoir une équipe qui analyse la

Briser le cycle de l'itinérance

CAMPAGNE MAJEURE DE FINANCEMENT 2023-2028

La Mission Old Brewery est fière de souligner le **don de Leadership** de la **Fondation Marcelle et Jean Coutu** pour les services aux femmes de la Mission Old Brewery. Grâce à leur don, le pavillon **Place Fondation Marcelle et Jean Coutu** ouvrira ses portes en 2026 offrira 13 studios permanents pour des femmes en situation d'itinérance ou à risque de le devenir.

MERCI À LA FONDATION MARCELLE ET JEAN COUTU POUR LEUR INCROYABLE GÉNÉROSITÉ!

MISSION
OLD BREWERY

5000000\$
EN DON



De gauche à droite: Louis Audet, président du conseil d'administration de la Mission Old Brewery, Marie-Josée Coutu, présidente de la Fondation Marcelle et Jean Coutu et James Hughes, président et chef de la direction de la Mission Old Brewery

CONTENU PARTENAIRE

Deux coprésidents prêts pour une mobilisation historique

La Fondation de l'Hôpital Maisonneuve-Rosemont lance la plus grande campagne de financement de son histoire, et nous connaissons maintenant ceux qui auront le mandat de mener la mobilisation : Julie Gascon, présidente-directrice générale du Port de Montréal, et Christian Yaccarini, président et chef de la direction de la Société de développement Angus.

Déjà, Christian Yaccarini se projette au bout de la campagne, en 2030, quand la Fondation aura dépassé son objectif ambitieux de récolter 150 millions de dollars. « On aura remplacé le nom de l'Hôpital Maisonneuve-Rosemont dans un autre registre, on aura rappelé que c'est un centre d'excellence, un hôpital universitaire affilié, et surtout on aura ramené la fierté que mérite cette institution. »

Sous le thème « Laisser sans maux, on ose y croire », la campagne repose sur deux grands piliers : transformer l'avenir des soins et bâtir des communautés en santé. Les millions recueillis visent à financer de nombreux projets liés notamment aux soins, à la recherche ou à de l'équipement médical. « Ce n'est pas ésotérique, lance Julie Gascon. Ce sont des initiatives ou des projets concrets qui vont changer la vie des patients. »

Un centre d'excellence

M^{me} Gascon, PDG du Port de Montréal depuis février 2024, sera comme M. Yaccarini à ses premières armes à la coprésidence d'une campagne de cette taille. Deux raisons l'ont poussée à se lancer. « Le Port de Montréal compte beaucoup d'infrastructures côte à côte avec la communauté de Hochelaga-Maisonneuve. Et on veut travailler de concert avec elle. » Au cœur de la communauté se situe évidemment l'hôpital, « qui est très important à toutes les étapes de notre vie », renchérit M^{me} Gascon.

Mais l'engagement de la dirigeante est aussi motivé par ce qu'elle vit. Son mari est atteint d'une maladie incurable des reins, qui nécessitera une greffe. M^{me} Gascon a entrepris les démarches pour devenir une donneuse éventuelle, si possible. « L'axe d'excellence de l'Hôpital Maisonneuve-Rosemont en néphrologie, ça me parlait très personnellement. » Elle constate les effets concrets de l'évolution de cette discipline.

L'Hôpital Maisonneuve-Rosemont (HMR) développe aussi deux autres axes d'excellence en matière d'ophtalmologie et d'immuno-oncologie.

Dans ce dernier cas, M. Yaccarini cite en exemple la thérapie cellulaire, une expertise de l'HMR reconnue mondialement et qui est fort utile dans le traitement des cancers. « Notre rôle, pour mobiliser les gens, ce sera d'humaniser ça, faire comprendre ce que c'est la thérapie cellulaire. » Montrer que ça sauve des vies, déjà.

Un cabinet de campagne diversifié et engagé

Les deux coprésidents sont grandement motivés par le défi qui attend le cabinet de campagne. Ce cabinet regroupe autour d'eux plus d'une trentaine de leaders du milieu des affaires et de la santé.

Le cabinet sera bien outillé pour rassembler des donateurs et se démarquer dans le paysage



philanthropique. La campagne pourra s'appuyer sur le fait que ce qui est accompli à l'Hôpital Maisonneuve-Rosemont a un impact direct sur les gens de l'Est de Montréal, certes, mais aussi sur bien d'autres patients au Québec et au Canada. En effet, de nombreux patients y sont transférés chaque année pour recevoir des soins de pointe.

Avec ses 6000 employés et 600 médecins, de même que 150 chercheurs, l'HMR dessert directement 26 % de la population montréalaise et 10 % de la population québécoise.

Un don historique pour une campagne historique

M. Yaccarini, fondateur de la Société de développement Angus et figure importante quand vient le temps de défendre l'Est de Montréal, connaît l'ampleur de l'engagement qu'il a pris. Il sait qu'il faudra un rassemblement autour de la cause, un réel mouvement dans la communauté, et il y croit.

Et quoi de mieux pour lancer le mouvement qu'un don qui donne le ton ?

Le 29 octobre, la Fondation Sandra et Alain Bouchard a en effet confirmé un don de 10 millions de dollars à campagne, le plus important dans l'histoire de la Fondation HMR.

FHMR FONDATION DE L'HÔPITAL MAISONNEUVE ROSEMONT

qualité de ce que l'IA nous donne. Il faut garder un esprit critique.»

Avant-garde

Pour Laetitia Shaiget, présidente de la firme d'experts-conseils Épisode, le défi n'est pas seulement technologique. «La philanthropie, c'est avant tout des relations humaines», dit-elle. Elle met d'ailleurs en garde les organismes contre une uniformisation du discours. «Une grande fondation me disait récemment que toutes les demandes de subventions qu'elle reçoit semblent être écrites par ChatGPT, avec les mêmes mots. Les projets finissent par se ressembler.»

Pour elle, l'IA doit stimuler la créativité, pas la remplacer. «Chez nous, on pousse nos clients à développer des argumen-

taires, à réfléchir à leur valeur ajoutée. L'IA ne doit pas devenir un réflexe.»

Le sociologue Jean-Marc Fontan, codirecteur sortant du PhiLab, observe ces transformations avec intérêt. Selon lui, seules quelques fondations sont à l'avant-garde, comme la Fondation Béati, qui travaille beaucoup avec l'IA comme outil d'appui à la gestion de son programme philanthropique.

«L'IA peut servir à faire l'analyse des besoins de la communauté, par exemple, mais son utilisation reste marginale. Il faut du personnel formé pour bien utiliser ces outils.»

Le chercheur voit pourtant un potentiel immense : mieux comprendre les enjeux sociaux, prédire l'efficacité des interventions, évaluer l'effet réel des programmes. 

Logement

Les organismes font preuve de créativité face à la crise

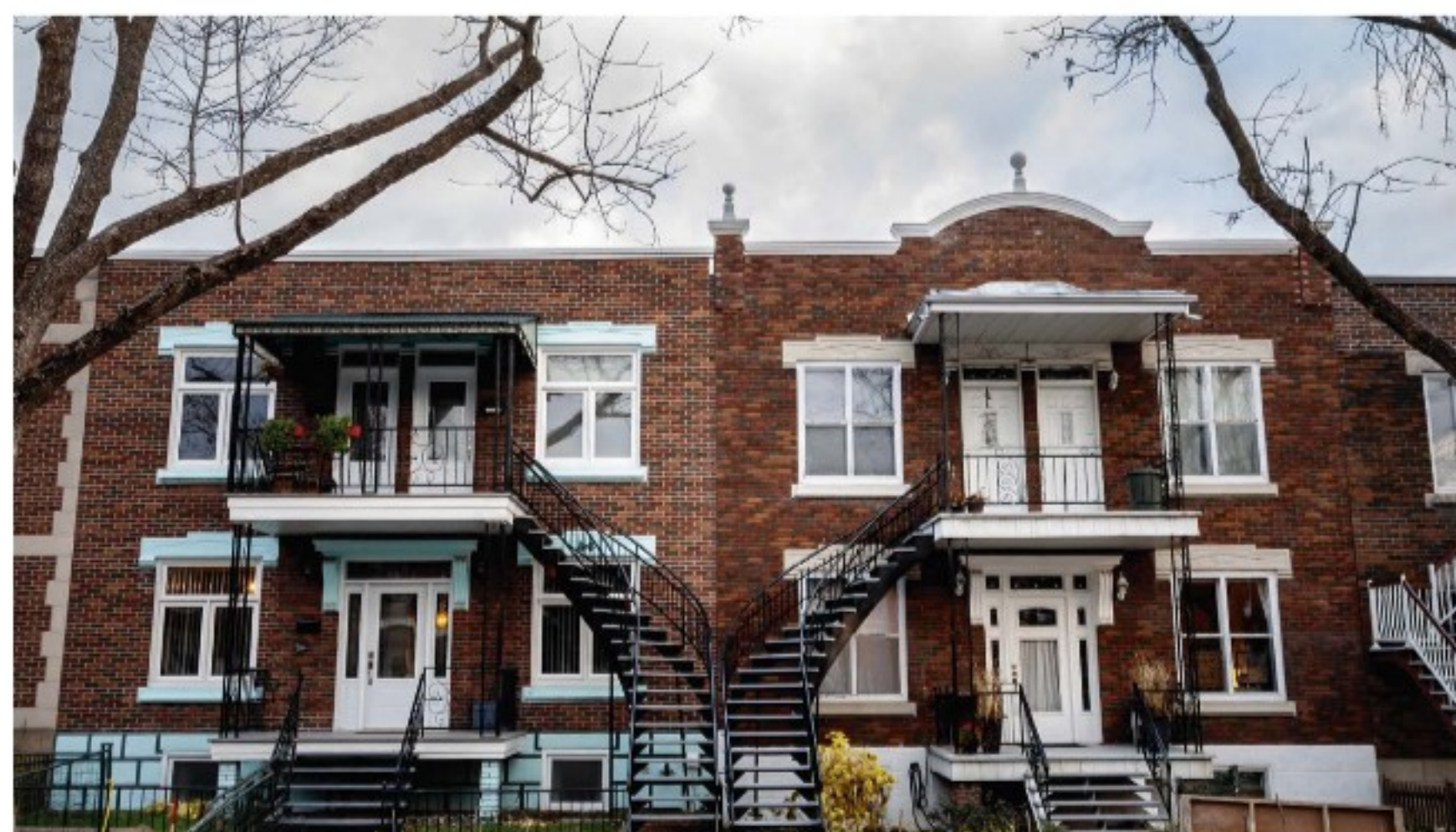
A lors que la crise du logement s'aggrave, des acteurs majeurs de la philanthropie au Québec redoublent d'innovation et de collaboration pour bâtir des logements abordables et soutenir les organismes communautaires pris à la gorge. La preuve en plusieurs exemples inspirants.

Dans les dernières années, le logement s'est hissé au sommet des préoccupations sociales. Les loyers explosent, l'offre se raréfie et les familles peinent à se loger décemment.

«On l'a vu sur le terrain : la pauvreté a changé de visage», souligne Julie Gagné, vice-présidente au marketing et à la technologie et PDG par intérim de Centraide du Grand Montréal. Elle observe que ce ne sont plus seulement les prestataires d'aide sociale qui sont dans une situation vulnérable. «Ce sont aussi des travailleurs et des familles qui peinent à arriver à la fin du mois.»

Centraide soutient plus de 375 organismes communautaires, et la majorité d'entre eux voient le logement comme un facteur aggravant de toutes les autres formes de précarité. «Se nourrir, se loger, préserver sa santé mentale... Tout est lié. Quand on ne peut plus se loger, c'est le tissu social qui s'effrite.»

C'est dans cette logique que Centraide a lancé en 2023 la Grande Conversation sur le logement, un vaste exercice de concertation rassemblant fondations, organismes et acteurs publics. «À l'époque, on nous disait : "Ce n'est pas encore une crise." On a réuni tout le monde et, aujourd'hui, plus personne n'en doute.»*



Le logement est au sommet des préoccupations, ces dernières années.  Adobe Stock

Des projets concrets

De cette mobilisation sont nées des initiatives tangibles. À Montréal, Centraide a notamment décidé de transformer un actif immobilier dormant : le stationnement adjacent à ses bureaux dans le Milton-Parc. «On s'est demandé si ce terrain pouvait avoir une utilité sociale», raconte Julie Gagné.

Plutôt que de le vendre au plus offrant, l'organisme a choisi de s'associer à l'UTILE (Unité de travail pour l'implantation de logement étudiant). «Sur notre stationnement, ils vont bâtir des logements à prix modique pour les étudiants. On est très fiers de ça.»

Les profits tirés de la vente du terrain seront réinvestis dans deux autres projets : le fonds Amplifier Montréal et l'Initiative immobilière communautaire du Grand Montréal, un programme qui aide les organismes communautaires à devenir propriétaires de leurs locaux. «Beaucoup d'organismes sont eux-mêmes menacés par la hausse des loyers. Certains se font carrément évincer. En achetant

ensemble un bâtiment, on les rend plus solides et on leur permet de rester dans leur milieu.»

Plusieurs groupes communautaires ont déjà pu se relocaliser ou construire leurs propres espaces. «C'est du logement abordable, mais pour les organismes eux-mêmes. D'une pierre deux coups!» s'enthousiasme Julie Gagné.

Bâtir tous ensemble

Si la PDG par intérim de la Fondation du Grand Montréal (FGM), Marie-Andrée Farmer, constate «une hausse marquée des besoins et des inégalités sociales», elle observe aussi «une ouverture accrue à la collaboration».

Le fonds Amplifier Montréal, auquel participent plusieurs fondations, comme Centraide, la Fondation familiale Trotter et la FGM, en collaboration avec Desjardins et la Société immobilière du Québec, en est un bel exemple.

Doté d'une enveloppe de 50 millions de dollars, il vise à soutenir la construction et la rénovation de logements

abordables, durables et accessibles partout au Québec. Les projets soutenus doivent respecter des normes élevées : efficacité énergétique supérieure de 35 % au code canadien, absence d'énergies fossiles, loyers conformes aux critères d'abordabilité et engagement de maintenir les logements accessibles pendant au moins 35 ans.

«On voulait offrir du logement abordable tout en réduisant les gaz à effet de serre. Ça faisait grimper la facture et le montage financier ne tenait pas», explique Karel Mayrand, PDG de la Fondation familiale Trotter. La solution? Du capital patient. «En injectant du capital philanthropique et en acceptant un rendement moindre, on a fait en sorte que ces projets se réalisent.»

Ni Centraide ni les fondations partenaires ne prétendent remplacer l'État, mais elles entendent jouer un rôle de catalyseur. «La philanthropie ne peut pas tout faire, dit Marie-Andrée Farmer. Mais elle peut soutenir l'innovation.»

— Emilie Laperrière

UN DON PAR TESTAMENT À OXFAM-QUÉBEC

Oxfam est un mouvement mondial de personnes qui luttent contre les inégalités pour mettre fin à la pauvreté et aux injustices.

Ensemble, nous avons soutenu plus de **14,3 millions de personnes dans le monde l'an dernier**, dont une majorité de femmes et de filles, à travers nos programmes de codéveloppement durable, nos campagnes de plaidoyer et nos actions humanitaires d'urgence.

Par un don testamentaire, vous soutenez les communautés appuyées par Oxfam-Québec à travers le monde et bénéficiez d'avantages fiscaux intéressants, tout en assurant le bien-être de vos proches !



VOUS SOUHAITEZ EN SAVOIR PLUS SUR LE DON TESTAMENTAIRE?

Rendez-vous sur [OXFAM.QC.CA/TESTAMENT](https://oxfam.qc.ca/testament) ou contactez ADAMA N'DIAYE, conseillère en dons testamentaires, au 514 937-1614, POSTE 294.

