

GHISLAIN PICARD : « ON VEUT CRÉER NOTRE RICHESSE »

MINES : PAS VRAIMENT MAÎTRES CHEZ NOUS

les

LA FILIÈRE FITZGIBBON

Portée par la vision du «superministre», la filière batterie ne laisse personne indifférent.
Le Québec a-t-il les atouts suffisants pour remporter la mise?

22
MAI
2024**Gestion de la performance**

Développez vos talents grâce à une approche agile et personnalisée

23
MAI
2024**SST**

Prévenez, détectez et traitez les risques psychosociaux pour une gestion optimale

30
MAI
2024**Expérience gestionnaire**

Prenez soin de vos cadres et rehaussez leur engagement

Billet

Le coup de poker de la filière batterie



Marine Thomas

Rédactrice en chef

Connaissiez-vous le jeu de stratégie Risk, dont le but est de conquérir le monde ? Lorsqu'on évoque la filière batterie, je ne peux m'empêcher d'avoir cette image en tête : le ministre Pierre Fitzgibbon qui avance des pions sur un échiquier mondial pour imposer le Québec comme un joueur majeur dans ce secteur.

Parce que ne nous y trompons pas : la filière batterie, c'est lui. C'est la vision d'un homme politique qui mise à n'importe quel prix sur ce qu'il considère comme un projet structurant pour le Québec. Quoi qu'on en pense, il faut lui accorder ça : il y croit vraiment. Il a fait un choix et il l'assume parfaitement.

Lors de notre entrevue éditoriale (p. 8), il a démontré qu'il maîtrisait parfaitement ce dossier, jusqu'aux aspects les plus techniques. Même nos questions les plus pointues ne l'ont pas déstabilisé. En ancien homme d'affaires, Fitzgibbon a pris le temps de comprendre dans quoi il investissait. Il a

établi un plan d'affaires clair et il a évalué le rendement de l'investissement avant de décider de se lancer. C'est un pari risqué, mais calculé.

Pourquoi une telle résistance de la part des Québécois dans ce cas ? Est-ce vraiment qu'ils « n'ont pas le réflexe de l'innovation », comme il l'a récemment déploré ? Ou parce que des « journalistes militants » influencent la population ? Probablement pas.

D'ailleurs, même s'il est rafraîchissant d'avoir un politicien qui fait aussi peu usage de la langue de bois, on va se le dire, il ne s'aide pas beaucoup avec ce type de sortie. La réalité est que dans tout ce dossier, on a complètement fait fi de toute acceptabilité sociale tant on était convaincu que la fin justifiait les moyens.

A posteriori, le « tapis rouge déroulé » à des entreprises étrangères à coup de centaines de millions de dollars provenant des poches des Québécois ne pouvait que susciter, au mieux, des interrogations légitimes. Surtout qu'on ne semble pas avoir pris la mesure du fait que ces entreprises ont autant besoin de nous que nous d'elles.

Nous ne reviendrons pas sur le choix de l'emplacement de Northvolt, qui a déjà fait couler beaucoup d'encre. Quoi qu'en dise notre « superministre », les médias ont fait un excellent travail pour couvrir le sujet. Cependant, Northvolt est l'arbre qui cache la forêt. Si nous avons voulu consacrer un numéro

Le Québec a deux cartes maîtresses qui ont fait pencher la balance pour le développement de la filière : son énergie verte et la proximité des minéraux critiques et stratégiques.

spécial sur ce sujet alors que tant a déjà été écrit, c'est qu'il nous semblait important d'offrir une analyse économique complète de cette nouvelle filière qui est en train de sortir de terre.

C'est un travail journalistique de longue haleine que nous vous offrons ici. Depuis plusieurs mois, notre journaliste Dominique Talbot a donc suivi tout ce qui s'écrivait et couvert de nombreux événements organisés sur le sujet. Il a pris la route jusqu'à Bécancour et a rencontré toutes les personnes ayant pris position en faveur ou non de la filière. Nous avons également rencontré à nos bureaux le PDG de Northvolt, Paolo Cerruti, puis le ministre Fitzgibbon.

Il en ressort que le Québec a deux cartes maîtresses qui ont fait pencher la balance pour le développement de la filière : son

énergie verte et la proximité des minéraux critiques et stratégiques. Et ce, dans un contexte où cette hydroélectricité peu chère et naguère si abondante est en voie de devenir une rareté (p. 4).

Pour bien comprendre ces deux aspects cruciaux pour la réussite de ce projet, il nous semblait donc essentiel de faire une entrevue avec Ghislain Picard (p. 6), puisque les besoins énergétiques criants demanderont de nouvelles capacités de production qui ne pourront se faire sans une coopération main dans la main avec les Premières Nations. Quant aux minéraux critiques et stratégiques, notre journaliste François Normand a fait une enquête remarquable grâce à une étude fouillée (p. 14) de toutes les données disponibles sur le capital de risque présent dans les entreprises minières actives dans ce domaine sur le territoire québécois.

La communauté d'affaires est partagée sur la question de la filière : certains sont excités par les occasions d'affaires qu'elle représente, d'autres s'inquiètent des conséquences sur leur compétitivité. Avec ce numéro spécial, vous aurez toutes les clés pour former une opinion éclairée sur le sujet.

À vous de juger si nous avons des chances de remporter la mise ou de perdre gros dans la partie. Dans tous les cas, les dés sont lancés. En attendant, une chose est sûre : nous n'avons pas fini d'entendre parler de Fitzgibbon et de ses grandes ambitions pour le Québec. **la**

n°05MAI
2024

Numéro spécial : filière batterie

Droit au but
par Jean-Paul Gagné

Abondante et bon marché, notre électricité deviendra rare et chère

04

Le tête-à-tête

Ghislain Picard : « On veut créer notre richesse au lieu de dépendre de celle des autres »

06

Entrevue éditoriale

Pierre Fitzgibbon : « On est rendu trop loin pour reculer dans la filière batterie »

08

En manchette

Le beau (gros) risque

10

Zoom sur le monde
par François Normand

Ce ne sera pas un long fleuve tranquille

13

À la une d'Investir

Filière batterie : de la microcapitalisation à la multinationale

47

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

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

Acquisition.biz : 514 499-0334 info@acquisition.biz

PRÉSIDENT DE GROUPE CONTEX : Pierre Marcoux

Directrice générale : Nancy Gaudreault

RÉDACTION : Rédactrice en chef : Marine Thomas
Directrice de l'information : Marie-Pier Frappier
Chef de l'information - Investiret *Les Affaires plus* : Denis Lalonde
Directeur artistique : Charles DesGroseilliers
Éditeur émérite : Jean-Paul Gagné

Journalistes et analystes : Dominique Beauchamp, Catherine Charron, Emmanuel Martinez, François Normand, Charles Poutin et Dominique Talbot. **Responsable des dossiers** : Céline Gobert. **Journalistes au pupitre imprimé et numérique** : Camille Robillard et Sophie Chartier. **Responsable de l'infographie** : Louis-Philippe Laroque. **Journalistes au pupitre numérique** : Katia Tobar, Matthieu Hains et Stéphanie Plante. **Recherche aux données** : Jonathan Allard. **Réviseur** : Marco Chioini. **Illustrations** : Camille Charbonneau (haut des pages), David Despau, Colagene (chroniqueurs). **Photo** : Toutes les photos dont nous n'inscrivons pas la source sont des photos fournies.

MARKETING : Cheffe marketing : Chloé Bégueret. **PARTENARIATS** : partenariats@groupecontex.ca. **PUBLICITÉ** : Directeur des ventes : Alexis Picandet

IMPRESSION : Imprimerie Transcontinental S.E.N.C. Division Transmag, 10 807, rue Mirabeau, Anjou (Québec) H1J 177 Membre TC 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. Répertorié dans l'Index des périodiques canadiens. Dépôt légal, Bibliothèque du Québec ISSN 0229-3404. Second class USPS 004 582, Champlain, NY, 12919-1518. Convention de la Poste-publications n° 43 697 050. Retourner toute correspondance ne pouvant être livrée au Canada à : Service aux abonnés, C.P. 11016, Succ. Anjou, Anjou (Québec) H1K 5H8

Nous reconnaissons l'appui financier du gouvernement du Canada.

Tarif d'abonnement (au Québec) **LES AFFAIRES** : 1 an 24,99 \$ (+ taxes = 28,73 \$); 2 ans 44,99 \$ (+ taxes = 51,73 \$). **Duo** : **LES AFFAIRES** et magazine **LES AFFAIRES PLUS** : 1 an 39,99 \$ (+ taxes = 45,98 \$); 2 ans 64,99 \$ (+ taxes = 74,71 \$). 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.qc.ca, CEDROM-SNI (reproductions électroniques) 1 800 563-5665 info@cedrom-sni.com

Rédaction
redactionlesaffaires@groupecontex.ca

Événements
514-392-4288
evenementslesaffaires@groupecontex.ca

Publicité
514-392-2009
ventes@groupecontex.ca

Abonnements
1-800-361-7215
abonnementslesaffaires@groupecontex.ca

CONTEX contenu + expérience

Financé par le
gouvernement
du Canada

Canada

LE PAPIER
D'IMPRESSION EST
UNE RESSOURCE
RENOUVELABLE.
PENSEZ AU
RECYCLAGE !



Le repreneuriat dépasse la création d'entreprise

Emmanuel Martinez



Samsung impose la semaine de 6 jours à ses cadres

Catherine Charron



Les dépenses incompressibles génèrent de l'anxiété financière

Charles Poulin

03

Numéro spécial: filière batterie



Minéraux critiques et stratégiques: nous ne sommes pas maîtres chez nous

De la Côte-Nord à l'Abitibi-Témiscamingue, des minières produisent ou songent à produire des minéraux critiques et stratégiques (MCS), car le Québec en regorge. Une question se pose dans ce contexte: sommes-nous maîtres chez nous? La réponse est... pas vraiment. Bref, le Québec exerce peu d'influence sur le développement de l'ensemble de la filière. Une enquête de François Normand.14

À la chasse par Nathalie Francisci

Racontez-moi votre histoire!

Gestion alternative par Martin Latonde

Se divertir en misant en Bourse sur des athlètes professionnels

Dossier – Grands du droit

25

Dossier – Philanthropie

33

Ressources humaines

Les RH sont au bout du rouleau

40

Dossier – Résidences privées pour aînés

42

Investir

Entre les lignes par Philippe Le Blanc

Bourse: des entreprises enviables, exceptionnelles ou épouvantables

50

Le taureau contre l'ours

Meta Platforms augmente ses dépenses

50

Il était une fois... vos finances

Le morcellement d'actifs permet d'éviter le gain en capital

52

Boussole boursière

Après une solide vague haussière, le titre de Netflix se met sur pause

54

Pleins feux sur mon CELI

Le CELI de Gabriel Wolford-Masse: attention aux produits dérivés

55

Des entreprises à mettre sur votre radar

BCF Avocats d'affaires	31
Centraide du Grand Montréal	33
Centraide Gaspésie-Les Îles	36
Delegatus	28
Dentons Canada	25
EdHu2050	37
Fasken	25
La Converse	38
Lavery Avocats	31
LivingSafe	43
Maison Héritage Abénaki	44
Manoir Repentigny	44
Métaux Tornat	17
Miller Thomson	26
Nooé	35
Nouveau Monde Graphite	16
Osler, Hoskin & Harcourt	32
Paradigme Stratégies	45
Sayona Québec	17
Stikeman Elliott	25
Villa Ste-Rose	43
Vision Lithium	16

événements les affaires

NOUVELLE Conférence

Filière batterie

Besoins et occasions d'affaires actuels et émergents dans la filière batterie

1 octobre 2024

Théâtre St-James, Montréal

Également disponible en virtuel

► WEBINAIRE GRATUIT

La filière batterie est-elle une bonne occasion d'affaires pour les PME?



Présenté par Marine Thomas, rédactrice en chef Les Affaires, Dominique Talbot et François Normand, journalistes Les Affaires

21 mai 2024

Inscription sur evenements.lesaffaires.com

30%
DE
RABAIS

CODE : JLA24

Droit au but

Abondante et bon marché, notre électricité deviendra rare et chère



Jean-Paul Gagné

« J'

aurais aimé l'avoir, mais il y avait un prix, un support qu'il fallait donner », a commenté Pierre Fitzgibbon après l'annonce de l'investissement de Honda en Ontario, où le constructeur de voitures prévoit installer un complexe intégré de quatre usines, dont l'une assemblera des voitures électriques.

Décodons. La vraie raison de la non-concurrence du Québec dans ce marchandise est le manque d'électricité. Honda aurait eu besoin de 300 à 400 mégawatts (MW). Québec en a déjà beaucoup promis pour sa filiale batterie, soit à des entreprises comme Northvolt, GM, Ford, Volta, etc., mais aussi aux sociétés minières Nouveau Monde Graphite et Nemaska Lithium. Pierre Fitzgibbon a aussi attribué des blocs importants à TES Canada, Air Liquide et Greenfield Global, qui veulent produire de l'hydrogène vert.

Ministre de l'Économie et de l'Énergie, Pierre Fitzgibbon a un très difficile arbitrage à faire face aux milliers de mégawatts demandés par des entreprises indus-

trielles d'ici et d'ailleurs. Le Québec est actuellement très attrayant à cause de l'abondance de son hydroélectricité et de ses ressources minérales, de son économie diversifiée, de la qualité de sa main-d'œuvre, de sa stabilité politique, de sa paix sociale et de sa proximité du marché américain. Et il le deviendra encore plus avec le réchauffement de la planète, comme l'indique l'attrait des pays nordiques pour les migrants.

En novembre dernier, le ministre a accepté d'allouer 956 MW d'électricité à 11 projets sur plus de 150 requêtes totalisant 30 000 MW. Des demandes avaient été faites pour 57 blocs de 50 MW et plus, alors qu'il n'y en avait eu qu'une en 20 ans pour cette quantité (pour la mine Canadian Malartic). Le ministre examinait quelque 140 demandes au moment où ces lignes étaient érites, parmi lesquelles il devrait n'en retenir qu'un nombre très limité.

Le Québec fera face à une pénurie d'électricité dès 2027, d'où l'urgence de produire de l'énergie éolienne, qui se combine parfaitement avec l'hydroélectricité. Quand le vent souffle et que les pales des éoliennes tournent, Hydro-Québec ferme des vannes et laisse monter l'eau derrière ses barrages, accumulant ainsi de l'énergie.

Outre les 3932 MW de capacité de production éolienne déjà installée, Hydro-Québec a autorisé 14 projets en cours, pour un total de 2850 MW de puissance brute, qui deviendront disponibles entre le 1^{er} décembre 2026 et le 1^{er} décembre 2029. Les éoliennes ont un

Le Québec fera face à une pénurie d'électricité dès 2027, d'où l'urgence de produire de l'énergie éolienne, qui se combine parfaitement avec l'hydroélectricité.

facteur d'utilisation de 35% à 40% et l'énergie obtenue est de 15% à 17% de la puissance installée.

Le plan d'action 2035, présenté par Michael Sabia, prévoit l'ajout de 10 000 MW de puissance installée d'énergie éolienne, soit de 1500 MW à 1700 MW en équivalent d'énergie utilisée. Il y a encore beaucoup d'endroits où on peut installer des éoliennes, notamment sur de grands réservoirs d'eau que possède Hydro-Québec, ou à proximité. On en construit en mer en Europe et aux États-Unis.

Contrats américains

Alors que nous pourrions manquer d'électricité pour nos besoins si on ne réduit pas notre consommation, une partie de la nouvelle production sera acheminée aux États-Unis. Négociés à l'époque où Hydro-Québec disposait d'importants surplus, les contrats qui alimenteront la ville de New York et six États de la Nouvelle-Angleterre représentent près de 20 térawattheures (TWh) d'énergie.

Les 10,4 TWh d'électricité destinés à New York seront livrés pendant 25 ans à compter de mai 2026 par la ligne Champlain Hudson Power Express avec une exigence de livraison minimale de 80% et sans engagement de puissance minimale pendant l'hiver.

L'autre contrat prévoit 9,45 TWh d'énergie livrable en tout temps pendant 20 ans à compter de décembre 2025. Le transport se fera par le New England Clean Energy Connect jusqu'à Lewiston, dans le Maine, d'où l'énergie sera redistribuée vers les réseaux des États clients.

Ces contrats rapporteront respectivement 30 milliards de dollars (G\$) sur 25 ans et 20 G\$ sur 20 ans. Fait intéressant, grâce à leur bidirectionnalité, les deux lignes de transport pourront ramener de l'énergie américaine vers le Québec lorsque la production d'énergie éolienne à venir en Nouvelle-Angleterre deviendra excédentaire en hiver. Cette énergie, dont les États américains veulent accroître la production, sera modulable avec la production d'hydroélectricité d'Hydro-Québec.

Plan audacieux

La capacité d'Hydro-Québec de répondre aux besoins de l'économie québécoise et de ses clients extérieurs dépendra de la réalisation de l'audacieux plan d'action 2035 de Michael Sabia.

Ce plan prévoit l'ajout de 60 TWh d'énergie d'ici 2035, soit de 8000 à 9000 MW de puissance additionnelle (dont 3800 MW à 4200 MW en hydroélectricité), 5000 km de nouvelles lignes de

transport, des investissements de 45 G\$ à 50 G\$ pour la pérennisation du réseau et un important programme d'économie d'électricité. Total des investissements prévus : environ 200 G\$ d'ici 2035. Main-d'œuvre requise : 35 000 travailleurs de la construction par année en moyenne.

La réalisation de ce plan dépendra aussi de la capacité du gouvernement à faire accepter l'ambitieux projet de loi que concocte Pierre Fitzgibbon (lire l'entrevue en page 8). Celui-ci sera présenté avant l'été, ce qui permettra aux citoyens d'en discuter et au gouvernement d'évaluer l'acceptabilité sociale des mesures sévères souhaitées par M. Fitzgibbon pour réduire la consommation d'électricité, que l'on gaspille allègrement.

Selon la Régie de l'énergie du Canada,

chaque Québécois a utilisé

24 MWh d'électricité en

2019, comparativement à

15 MWh pour chaque

Canadien. Ce gaspillage

doit cesser à la fois pour

protéger l'environnement

et à cause de la forte

croissance de la demande

d'électricité partout en

Amérique du Nord,

notamment par les centres de traitement de données.

Ce projet de loi proposera aussi la production privée d'électricité par les entreprises pour leurs besoins, mais peut-être aussi pour en revendre à des voisins. On y traitera aussi d'autres formes d'énergie, dont le gaz naturel renouvelable, le solaire et le nucléaire, dont il faudra débattre un jour. « Pas de planète carboneutre en 2050, sans nucléaire », soutient Pierre Fitzgibbon.

Le Québec est à un tournant pour son approvisionnement en électricité. D'abondante et peu chère, celle-ci deviendra plus rare et beaucoup plus chère. Un gros défi que nous ne voulons pas voir, mais que nous devrons affronter éventuellement. **•**

J'aime

On ne réglera pas la crise du logement sans créativité. Après l'Utile, un OBNL qui bâtit des logements abordables pour les étudiants, et Mission Unitainés, un OBNL qui veut construire 1000 logements abordables pour aînés dans dix villes, d'autres veulent aussi relever ce défi. On pense à un OBNL pour construire les infrastructures des 10 000 logements projetés dans le secteur Bridge-Bonaventure à Montréal. D'autres construiront une partie des 20 000 logements projetés sur le terrain de l'ancien Blue Bonnets, à Montréal. Cela peut paraître idéaliste, mais ces projets sont soutenus par des personnes éminemment crédibles, dont Laurent Lévesque, Luc Maurice, Pierre Boivin, Janie Béique et Clément Demers. Leur crédibilité et leur engagement faciliteront les partenariats créatifs et l'inévitables financement gouvernemental.

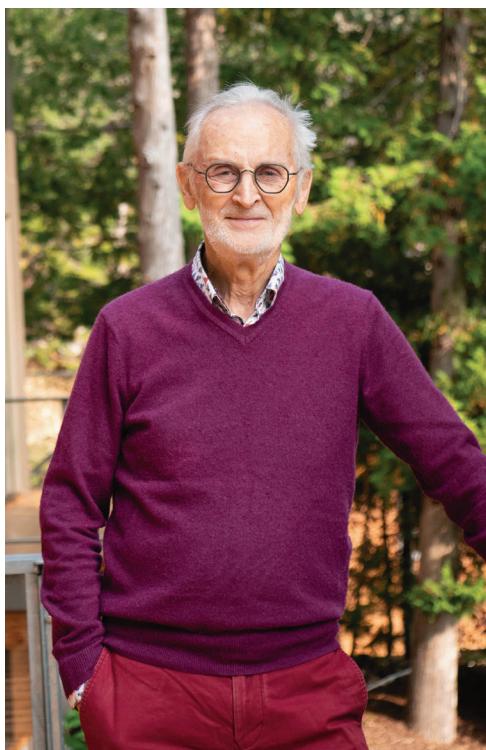
Je n'aime pas

Le transport collectif est en crise. Alors que les déficits anticipés des sociétés de transport explosent, le gouvernement de François Legault ne montre pas d'ouverture pour aider les municipalités à résoudre ce problème, dont la solution ne peut pas être une réduction des services. Il faut un plan de match qui requerra des efforts de tous : les sociétés de transport pour faire du ménage dans leur gestion, les municipalités, le gouvernement et les contribuables par des mesures d'écofiscalité.

HISTOIRES DE PASSION

D'UNE RIVE À L'AUTRE

PORTRAIT DE JOCELYN LÉVESQUE ET D'UNE MAISON ENTRE CÈDRES ET FLEUVE



Grandir à La Pocatière et prendre sa retraite à Saint-Irénée, juste de l'autre bord du fleuve, ça permet de contempler sa vie dans le grand miroir du Saint-Laurent. C'est la chance de Jocelyn Lévesque. Originaire de Rivière Ouelle dans le Bas-du-Fleuve, comme la plupart des Lévesque d'ailleurs, sa carrière d'informaticien l'a amené aussi loin que Calgary mais l'a surtout fait s'installer à Montréal.

Quand l'âge de la retraite s'est approché, Jocelyn et son épouse ont mené un processus d'analyse rigoureux pour déterminer la région où ils aimeraient s'établir. «Je suis vraiment un gars d'hiver, dit Jocelyn Lévesque. Je voulais un bel endroit où on est sûr d'avoir de la neige, et pas de la pluie.» Charlevoix est donc choisi pour son climat autant que pour ses vues spectaculaires. Et aussi parce qu'en 2008, de nombreux secteurs sont encore libres.

Accompagné de son architecte dès le début du processus, il a d'abord identifié un terrain, face au fleuve, encore non développé. «C'était une terre en *bois debout*, comme on dit, s'amuse Jocelyn Lévesque. Mais l'architecte a tout de suite eu la vision de ce qu'on pourrait faire à cet endroit.»

Ce «bois debout» constituant une magnifique cédrière, il a été convenu de préserver l'endroit au maximum et de planifier l'emplacement et la taille de la maison de façon à couper le moins d'arbres possible. Deux des cèdres qui devaient absolument être abattus ont par ailleurs été utilisés pour la structure de maison et forment maintenant des colonnes élancées qui habillent la façade tout en l'intégrant encore davantage dans l'environnement. Ce souci de la préservation était bien partagé entre Jocelyn Lévesque et son architecte, un ami d'enfance, par ailleurs spécialiste du patrimoine, qu'il soit architectural ou naturel.

Le résultat du soin apporté à la préservation du lieu, c'est cette impression que la maison a été littéralement déposée là, au milieu des arbres qui l'habillent et la protègent sans pour autant la couper de la vue superbe sur le fleuve.

«UNE VUE INCROYABLE SUR LE FLEUVE.»

D'ailleurs l'orientation de la maison a elle-même fait l'objet de toutes les attentions. «Nous sommes des lèves-tôt, et la maison est parfaitement placée pour apprécier les levers du soleil sur le fleuve, raconte Jocelyn Lévesque. La vue à 5 heures du matin ici, c'est à couper le souffle! Même après des années!» Et l'orientation n'est pas que contemplative, elle a aussi une fonction régulatrice. La lumière rentre à flots l'hiver pour réchauffer l'intérieur, mais elle est stoppée dès qu'elle est trop haute l'été, pour demeurer confortable. Un confort que Jocelyn a voulu total, et jusque dans l'acoustique. Beaucoup de technologies, comme les planchers radiants, ont été choisies pour leur efficacité autant que pour la réduction du bruit. Et il est vrai qu'il règne à l'intérieur un calme impressionnant. Un calme qui fait en quelque sorte écho à la tranquille majesté du fleuve en contrebas.

Reste qu'après les années, les enfants deviennent parents, et les parents grands-parents. Malgré tout l'attrait du calme de Saint-Irénée-les-Bains, Jocelyn et son épouse ont choisi de se rapprocher du tohu-bohu de leurs petits-enfants, à Montréal. Un duo de courtiers RE/MAX met désormais en valeur cette propriété et nous fait sentir durant la visite toute la passion et tout le soin qui a été mis dans la construction de ce havre de paix.



Le tête-à-tête

Ghislain Picard: «On veut créer notre richesse au lieu de dépendre de celle des autres»

François Normand

Chef de l'Assemblée des Premières Nations du Québec et du Labrador (APNQL) depuis 1992, Ghislain Picard a été au fil des ans de tous les combats pour faire reconnaître les droits des Autochtones auprès des gouvernements. Cette quête est loin d'être terminée. Hydro-Québec investira quelque 155 milliards de dollars pour ajouter près de 9000 mégawatts (MW) de nouvelles capacités électriques d'ici 2035. C'est sans parler du développement de la filière batterie, qui contribue à multiplier les projets de minéraux critiques et stratégiques sur le territoire. Face à ces nouveaux défis, Ghislain Picard analyse les risques et les occasions pour les 11 nations autochtones du Québec.

Quelles sont les attentes de l'APNQL en matière de consultation du gouvernement et d'Hydro-Québec pour les projets électriques, alors que les Premières Nations n'avaient pas été consultées pour la phase 1 de la baie James, dans les années 1970?

À l'époque, les tribunaux ont rappelé le gouvernement à l'ordre, sans parler des questions que

soulevaient les Autochtones, à commencer par les Cris. Je dirais que dès ce moment-là, le contexte a complètement changé. Par exemple, en 2021, l'ex-PDG d'Hydro-Québec, Sophie Brochu, a fait une grande déclaration selon laquelle le futur d'Hydro-Québec est maintenant aussi fondé sur la base de partenariats avec les communautés. Il y a donc une référence particulière au présent, au futur, mais aussi au passé. Ça met la table pour ce que nous souhaitons, c'est-à-dire un engagement réel entre la société d'État et les communautés. Là, on sort un peu des sentiers battus.

Quelles nations seront les plus concernées par ces projets énergétiques (hydroélectricité, éolien, solaire, etc.) qui seront avant tout concentrés dans les Laurentides, en Mauricie et sur la Côte-Nord, selon Hydro-Québec ?

Pour moi, il aura un effet partout où il y a des ouvrages d'Hydro-Québec. On peut donner l'exemple de réservoirs, où on y fera la mise à jour de certaines installations. Il n'y aura donc pas seulement des projets de construction. Dans ce contexte, c'est la grande majorité des nations qui seront sans doute impliquées et consultées, plutôt que moins.

Quelles sont les retombées négatives anticipées à ce jour pour les Premières Nations ?

On a toujours milité en faveur d'un développement soucieux de l'impact social, par exemple, sur les activités traditionnelles des communautés qui sont surtout situées



sur des territoires plus isolés, plus en région. C'est un aspect important. Il y a aussi, évidemment, l'inondation de territoire. Ça fait couler beaucoup d'encre à l'époque des projets de la baie James, dans les années 1970. Aujourd'hui, je pense qu'il y a encore des préoccupations énormes par rapport à des rivières qui pourraient être détournées. Donc, pour tous les effets négatifs, c'est principalement lié au territoire.

Quelles retombées positives anticipiez-vous ?

Peu de temps après son arrivée en poste à la tête d'Hydro-Québec, Michael Sabia a fait état de plusieurs priorités, dont l'intention d'aller de l'avant avec une réconciliation économique avec les peuples autochtones. C'est comme ça que ça a été présenté. Reste à savoir ce que ça veut dire concrètement pour la société d'État. Je pense

qu'on est rendu peut-être à un stade encore plus loin que les principes de consultation et du partage des redevances ou des revenus. Je pense que les communautés, ce qu'elles recherchent, c'est de créer leur propre richesse au lieu de dépendre de la richesse des autres. Par exemple, je me souviens d'une collègue en Ontario qui discutait de projets miniers dans le nord de la province. Elle disait :

FONCTION:
Chef de l'Assemblée des Premières Nations du Québec et du Labrador

DÉBUT DU MANDAT:
1992

«C'est bien beau d'avoir des emplois et des revenus, mais pourquoi les Premières Nations ne pourraient-elles pas être propriétaires d'une mine ?» Ça fait toute la différence. Créer nous-mêmes notre richesse, ça passe aussi par ça.

Le Québec compte déjà plusieurs entreprises autochtones bien établies dans l'aviation, le secteur

manufacturier ou la construction. Quels secteurs des économies des Premières Nations pourraient le plus profiter des projets énergétiques ?

Il y a des occasions pour créer des emplois dans plusieurs secteurs. Mais il y en a aussi pour créer une nouvelle expertise qui n'existe pas, par exemple dans le domaine de l'ingénierie, en fondant des firmes autochtones. J'étais récemment à une expo-sciences autochtone à Gatineau. Ça bouge beaucoup dans l'esprit des jeunes de 12 à 15 ans, ils sont très curieux. Cela dit, il faut aussi les encourager en leur disant: vous êtes capables d'être aussi bons que le voisin et peut-être même d'en faire plus que le voisin.

Dans un monde idéal, comment le plan d'action 2035 d'Hydro-Québec devrait-il se déployer pour être en parfaite harmonie avec les intérêts et les besoins des Premières Nations ?

La première étape est de définir ce qu'on entend par réconciliation économique, tant du côté d'Hydro-Québec et du gouvernement que des Premières Nations. À ce moment-là, on pourra nous-mêmes exprimer quel rôle on souhaite jouer. Il faut aussi parler de transition énergétique. Nous sommes évidemment autant préoccupés par la situation du climat que n'importe quel autre humain sur la planète. On veut avoir notre mot à dire et un rôle à jouer pour relever ce défi.

Enfin, nous souhaitons que notre expertise et que nos savoirs traditionnels à ce sujet soient reconnus et mis en valeur. En résumé, un rapport de force réel est nécessaire pour l'ensemble de nos communautés dans le déploiement du plan d'action d'Hydro-Québec.

Le développement de la filière batterie représente-t-il aussi des défis particuliers pour les Premières Nations, à commencer par la multiplication des projets miniers ?

C'est un secteur incontournable, de toute évidence. En même temps, c'est à géométrie variable selon les communautés et les nations. Aussi, je ne peux pas m'exprimer

avec une seule opinion, parce qu'il y en a plusieurs. Cela dit, dans ce domaine, le rapport de force est également important. Par exemple, la nation crie dispose d'un processus d'évaluation environnementale qui est propre au territoire de la baie James, similaire à celui du Bureau d'audiences publiques sur l'environnement. Or, ce processus d'évaluation n'existe pas pour les autres nations, où les projets sont évalués à la pièce. Il faudrait donc trouver une façon d'aller chercher une certaine équivalence en ce qui a trait au rapport de force pour l'ensemble des nations autochtones.

Comment concilier la préservation de l'environnement et le

développement minier qui crée aussi des emplois intéressants pour les citoyens des Premières Nations ?

Dans certaines communautés, les jeunes, soit les moins de 25 ans, constituent la moitié, sinon la majorité de la population. Ça implique plus d'emplois et de perspectives sur le plan économique. Les leaders autochtones sont obligés d'en tenir compte. Ce n'est pas nécessairement opposé à la préservation de l'environnement, mais il y a un arbitrage subtil à faire. C'est sûr que l'industrie minière peut être très loin de ce que nous faisons valoir comme valeur autochtone. Au départ, on s'embarque dans un processus avec un déficit de confiance. Cette confiance-là, il faut la

créer si elle n'existe pas. Et si elle a déjà existé, il faut la rebâtir. Pour moi, ça passe beaucoup par l'éducation. Le développement sera toujours le développement, mais en même temps, le développement peut se faire autrement. Ça dépendra toujours de la place accordée aux valeurs portées par les Premières Nations, mais aussi à toute la question du savoir traditionnel. Si on fait un trou là, quelle est l'incidence sur le territoire ? Ça implique beaucoup de choses. Ce n'est pas un PDG à Toronto qui est capable d'expliquer ça, ce sont les gens qui occupent le territoire. Je pense que c'est extrêmement important pour l'industrie minière d'en tenir compte et d'être sensible à cette réalité. la

**événements
les affaires**

Conférence

Avenir énergie

Besoins et occasions d'affaires énergétiques actuels et émergents

11 juin 2024

Théâtre St-James, Montréal

Également disponible en virtuel

30%
DE
RABAIS

CODE : JLA24



Table éditoriale avec *Les Affaires*

Pierre Fitzgibbon: «Dans la filière batterie, on est rendu trop loin pour reculer»

Le ministre de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie et le ministre responsable du Développement économique régional, Pierre Fitzgibbon, n'a pas besoin de grande présentation. Si le député de Terrebonne pense que la réforme d'Investissement Québec sera probablement un de ses plus importants legs en politique, il espère tout de même que la filière batterie galvanisera la province et remplira ses coffres. Le ténor économique est venu rencontrer *Les Affaires* en table éditoriale, le 19 avril dernier, afin de préciser sa vision de la filière controversée, de nos besoins énergivores et de nos minéraux critiques et stratégiques qui font saliver le monde entier.

Est-ce qu'il y a eu une étude qui appuyait la faisabilité de la filière batterie ou c'est une espèce d'instinct qui vous a guidé?

Quand je suis arrivé en poste en octobre 2018, j'avais passé une partie de l'été avec François Legault pour comprendre ce qu'il voulait accomplir. La base industrielle d'une société, je pense, est importante pour avoir une pérennité. Avec son livre *Cap sur un Québec gagnant. Le projet Saint-Laurent*, François Legault a développé le concept des zones d'innovation.

Alors, on a décidé de lancer ces fameuses zones qui se voulaient et qui se



Pierre Fitzgibbon, avec son attaché de presse, Mathieu St-Amand, s'est rendu dans les bureaux de *Les Affaires*, où il a répondu aux questions de Marie-Pier Frappier, directrice de l'information, Marine Thomas, rédactrice en chef, ainsi que Dominique Talbot et François Normand, tous deux journalistes.

veulent encore un processus par lequel on choisit une thématique industrielle porteuse pour le Québec. Puis, on va nourrir cet écosystème-là avec l'amalgame des forces vives universitaires, autant fondamentales qu'appliquées. On y ajoute les grands donneurs d'ordre, des PME et des fonds d'incubation.

Donc il y a eu un peu d'instinct. Mais rapidement, Investissement Québec a donné un mandat à la firme McKinsey pour nous confirmer cet instinct. On avait des vues assez claires qu'avec nos minéraux critiques et stratégiques et notre électricité, c'était suffisant pour créer un écosystème. Puis, c'est avec cette étude que je suis parti en exploration avec mon sous-ministre en Corée, au Japon, puis en Chine. On est revenu et on s'est dit: on a une chance.

Quelle est la première motivation derrière votre projet? Garder et transformer les ressources ici, ou décarboner l'économie? L'économie. Pour moi,

c'est parti de là, parce que je voulais trouver des filières. Il y a deux filières que j'aimerais développer organiquement: celle des batteries, et l'autre, c'est l'acier vert. Pour moi, c'est «qu'est-ce qu'on peut faire avec nos ressources naturelles pour être en amont et créer de la richesse»?

Fin avril, des journalistes me demandaient si nous allions émettre des gaz à effets de serre (GES). Oui, on va en émettre sur ce terrain [terrain où se construira l'usine de Northvolt, en Montérégie]. Sauf qu'on va remplacer [les émissions] des batteries faites avec du charbon en Chine, on va remplacer des moteurs à essence, etc.

Les écosystèmes conjuguant constructeurs de voitures électriques et fabricants de batteries se multiplient dans plusieurs endroits dans le monde, comme aux États-Unis, avec la «Battery Belt». Y voyez-vous une menace pour le Québec?

Oui. En fait, honnêtement, quand nous avons parti cette filière-là, je ne croyais pas qu'on aurait des celluliers au Québec. Parce qu'on n'a pas d'OEM (Original Equipment Manufacturer, ou fabricant d'équipement d'origine). Ils me disaient tous, «si on a le choix, on veut le cellulaire à côté de l'usine». C'est ça le modèle.

Mais Northvolt a pris la décision de ne pas être à côté du fabricant, parce qu'ils en ont plusieurs. Je pense qu'on est correct avec Northvolt. Mais est-ce qu'il va y avoir d'autres celluliers? Pas à court terme, par qu'il n'y a pas de mégawatts (MW). Ça va sortir publiquement bientôt, je vais dire non à un paquet d'affaires. Si je dis oui à un autre cellulaire qui représente à peu près 300-400 MW, ce n'est pas correct pour les entreprises québécoises qui sont dans d'autres secteurs.

Sur le terrain, il y a encore beaucoup d'espace pour des fabricants de cellules à Bécancour. Mais vous parlez des mégawatts. Est-ce qu'il y a une

possibilité de relancer Gentilly pour alimenter la filière à Bécancour pour qu'elle soit «autonome»?

Aujourd'hui, on ne va pas essayer, les Québécois ne sont pas prêts à ça.

Par contre, j'ai dit publiquement qu'on ne décarbonera pas la planète sans nucléaire, ça n'arrivera pas. On le voit avec les Américains, les Ontariens, ça va arriver.

Quand est-ce qu'on va pouvoir amener le débat au Québec? Bientôt. Parce qu'on va développer au Québec une approche qu'on n'a jamais utilisée, ça s'appelle le Plan intégré des ressources énergétiques.

Notre gouvernement va mettre ça en place. Nous allons travailler avec tous les intervenants pour montrer quels sont les besoins énergétiques, car on ne peut pas tout électrifier. Un moment donné, est-ce qu'on va construire 15 barrages? Peut-être, mais peut-être pas. Est-ce qu'on va faire des éoliennes? Oui, mais il va y en avoir dans votre cour, dans la mienne... on n'aimera peut-être pas ça.

Le nucléaire va donc s'insérer dans la discussion.

La discussion va ainsi être relancée au dépôt de votre projet de loi. Allez-vous le déposer ce printemps?

Oui, je vais déposer ça. Je vais prendre mon temps parce qu'il y a beaucoup de gens qui vont intervenir, dont Hydro-Québec et Énergir. On va le déposer à la fin de la session pour que tout le monde puisse s'exprimer durant l'été.

Il n'y a pas de bâillon sur ça. On va prendre le temps qu'il faut pour un débat public. Et le nucléaire va s'insérer un peu, mais pas immédiatement. Parce que c'est seulement quand on a le plan intégré des ressources énergétiques que les gens vont pouvoir se dire: «Est-ce qu'on opte pour le nucléaire ou un 14^e barrage?»

Il faut avoir une bonne discussion pédagogique avec les Québécois. Il y a des experts qui vont nous expliquer: voici ce qui se passe dans le nucléaire.

Au moment où nous nous parlons, Northvolt exporte du nickel



«On avait des vues assez claires qu'avec nos minéraux critiques et stratégiques et notre électricité, c'était suffisant pour créer un écosystème.»

canadien en Suède. Le PDG de Northvolt Amérique du Nord, Paolo Cerruti, nous disait: «À ce stade, probablement que si on a du graphite naturel canadien, on voudra approvisionner la Suède aussi parce que ce que nous cherchons à faire, c'est de développer des plateformes de cellules qui sont des plateformes mondiales. [...] Ce n'est donc pas déraisonnable de penser qu'il y aura des matières canadiennes qui seront envoyées en Suède.»

Dans la chaîne, c'est sûr qu'il va y avoir plus d'intrants que ce qui va arriver au bout. Dans le cas de Northvolt, ce qu'il a dit, c'est que s'il s'approvisionne du Québec pour l'anode qu'il a besoin, 5%, je ne sais pas exactement, ça représente un petit pourcentage de ce que Nouveau Monde Graphite va devoir exporter. Alors, il faut accepter que l'anode va être exportée.

Donc, si tous les besoins de la filière pour la cathode sont comblés, vous êtes plus à l'aise, une fois que la filière est bien alimentée, que certains matériaux partent.

Pour être très, très spécifique, on a une usine annoncée pour l'oxyde de lithium ici, qui est celle de Nemaska. S'il y a d'autres joueurs qui veulent commencer la production de lithium et qu'on en produit quatre fois plus que ce que le cathodier a besoin, on va l'exporter. Pour au moins créer un peu de valeur marchande.

Mais sont-ils au courant?

Il y a un fabricant que je ne nommerai pas qui m'a dit: «Nous, on veut faire ce

qu'on veut.» J'ai répondu: «écoutez, si vous faites trop d'oxyde pour alimenter le cathodier d'ici, ben vous l'enverrez à votre cathodier américain». J'accepte ça. Il ne faut pas non plus être trop dogmatique.

Le 10 novembre dernier, vous avez accordé environ 956 MW d'électricité. HEC Montréal a fait une étude qui a tout ventilé avec un tableau: 67% allaient à la filière batterie, 37% pour Northvolt. Québec ne prend-il pas un risque de surexposition (pour reprendre une expression en investissement) en mettant autant ses œufs dans le panier de la filière batterie ?

Quand j'ai été nommé ministre de l'Énergie, Hydro-Québec m'a appelé dans les semaines qui ont suivi pour me dire: «Nous ne pouvons pas satisfaire la demande industrielle.» Dans le passé, le gouvernement devait approuver tout projet en haut de 50 MW. On a depuis baissé ce seuil à 5 MW.

Aujourd'hui, j'ai 13500 MW de demande industrielle pour des projets intéressants. Mais il n'y en a pas, de mégawatts, techniquement.

Hier, j'étais avec un maire que je ne nommerai pas, et il me disait: «Pierre, j'en veux dans la prochaine année.» Il n'y en a pas! Le poste ne peut pas fournir de l'électricité en ce moment. Ça va prendre cinq ans peut-être pour le mettre à niveau. Le problème est sérieux.

La création de richesse, est-ce la création d'emplois ou c'est quelque chose de subtil ?

C'est multidimensionnel [...] Quand Investissement Québec réalise des projets, dorénavant, il y a deux critères: de combien réduira-t-on les GES et de combien la masse salariale va-t-elle croître?

À votre avis, est-ce que les PME ont raison de s'inquiéter de l'arrivée de ces grands industriels de la filière batterie qui vont assurément attirer certains de leurs travailleurs ?

C'est sûr qu'il y a toujours un paradoxe dans le désir d'augmenter la richesse collective des Québécois compte tenu du problème démographique.

Je pense qu'on doit travailler sur une immigration permanente économique qui va s'arrimer avec la capacité de les accueillir et de leur permettre d'apprendre notre culture, notre langue. Ça va prendre du temps.

À court terme, en n'assumant pas de croissance économique, c'est évident qu'il va falloir privilégier des secteurs, et c'est évident que des industries vont être pénalisées, à moins qu'elles augmentent les niveaux salariaux; ça devient une question de compétitivité. On essaie de faire du mieux qu'on peut là-dedans, mais il va y avoir un problème.

Donc, vous avez un plan pour aider les PME ?

On n'a pas le choix, parce que sinon, moi, je dirais: «Toi tu survis, toi tu survis pas.» Ça ne serait pas approprié dans une démocratie. Alors, je pense qu'il faut accepter le fait qu'il va y avoir une pression à la hausse sur les salaires, que les Québécois vont s'enrichir et que des mouvements vont s'opérer entre les donneurs d'emplois.

La filière aéronautique s'est construite sur des décennies avec un écosystème très fort de PME qui a mené ultimement à la conception et à la construction de la CSeries. Parfois, on a l'impression qu'avec la filière batterie, il y a des entreprises étrangères qui vont venir, puis qui vont dire «arrangez-vous pour créer un

réseau, un écosystème de PME qui va venir soutenir cette nouvelle industrie-là». Au final, le Québec est très peu instruit d'un point de vue industriel sur la batterie. Est-ce que ce n'est pas un peu contre nature par rapport à la construction historique des filières au Québec ?

Moi, je pense que le concept des zones d'innovation, si c'est bien exécuté de notre part, va créer un écosystème qui va rendre pérennes les PME, les forces vives qui vont s'y attacher.

Moi, je suis sûr qu'on peut jouer un rôle important en Amérique du Nord. Si on a ce rôle-là, on devient un aimant pour les entreprises qui vont venir s'implanter.

Il y a peu de garanties par rapport à l'innovation et à la recherche et développement. Vous ne semblez pas en avoir demandé. Est-ce qu'il y a un risque que le Québec devienne finalement un exécutant de Northvolt, de Posco, de GM, de Ford, et qu'un jour, si la batterie ne marche pas, que toute cette connaissance autour de la batterie parte ?

Il faut comprendre qu'on était à la chasse. On était dans une position d'attirer ces gens-là. D'imposer à Posco de faire de la recherche ici, alors qu'on n'a aucune connaissance industrielle, je trouvais ça prétentieux et irréaliste.

Comme j'ai toujours dit, on ne tire pas sur une plante, on l'arrose. Je crois que la plante est en train de pousser avec nos forces vives universitaires. Je pense qu'on va y arriver. On n'a rien imposé, effectivement, mais je trouvais que ce n'était pas réalisable.

Aux élections de 2026, si jamais la CAQ perdait le pouvoir, est-ce que vous craignez pour la pérennité de cette la filière batterie ?

On va être trop avancés. Je pense que dans l'opposi-

tion, je n'ai pas vu grand-monde se prononcer contre ça. Ils vont s'opposer aux subventions, ils vont s'opposer à l'environnement, ils vont s'opposer à des choses qu'ils auraient mieux faites que nous. Mais je n'ai pas entendu personne dire: «Eh, la batterie, ça n'a pas de bon sens!»

Vous ne ferez pas toujours de la politique. Quel est le legs que vous souhaitez laisser après votre départ ?

Je pense que mon legs, ce serait qu'on ait transformé nos institutions. La réforme d'Investissement Québec est probablement le legs qui va être le plus important. Nous avons maintenant une présence dans le marché, nous avons augmenté de façon significative nos interventions et je pense qu'elles sont bien faites.

Mon deuxième legs serait les zones d'innovation. La filière batterie, sans aucun doute, c'est un legs. J'aimerais aussi travailler, avant de quitter, sur l'acier vert, parce que, ultimement, mon but, c'est de créer de la richesse collective. Le Québec est une société juste et équitable, on veut réinvestir la création de la richesse dans nos services essentiels, notamment l'éducation.

Huit ans en politique, est-ce assez ?

Oui, oui. Je préfère m'en tenir à deux mandats. Je serais plus jeune que Biden, mais je pense qu'il faut laisser la relève. Je crois en ça.

Est-ce qu'entre les lignes, on peut lire que vous ne vous présenterez pas en 2026 ?

En politique, on n'annonce jamais son départ avant le matin du départ. Moi, je crois beaucoup en la relève. Dans ma carrière, j'ai toujours fait ça. J'ai été assez longtemps à un endroit pour avoir une incidence, mais pas trop longtemps pour qu'on dise qu'il est temps que je m'en aille. 14

LE BEAU (GROS) RISQUE

Dominique Talbot

En plein milieu de la salle du conseil municipal de Bécancour, on retrouve une table pliante entourée de chaises pour que les employés municipaux puissent y prendre leur repas. Une extension de la cafétéria de l'hôtel de ville, devenue trop petite. Parce que depuis l'annonce de l'arrivée des géants de la batterie, la municipalité est devenue le cœur du plus grand projet de développement économique et industriel de la province depuis Hydro-Québec, et a donc dû augmenter ses effectifs de 30%.

«Ça va vite, ça va extrêmement vite», dit la maire, Lucie Allard. Quand elle s'est présentée à la mairie de Bécancour en 2021, elle ne se doutait pas de ce qui l'attendait. Sa ville connaissait déjà une forte croissance, mais «la filière batterie, c'était pas du tout connu. Lorsque nous sommes arrivés, on commençait à peine à en parler», dit-elle au cours d'un entretien avec *Les Affaires* à son bureau.

La production des nouvelles usines de General Motors (GM), Nemaska Lithium, Air Liquide, Nouveau Monde Graphite (NMG) et autres doit commencer en 2026. Ford, qui y construit aussi une usine, a arrêté son chantier

la semaine dernière. Mais Bécancour doit dès maintenant se placer en avant de la parade si elle veut réussir à attirer, comme elle le souhaite, plus de la moitié des 4000 travailleurs que la filière batterie pourrait attirer dans la région.

Des milliers de logements doivent sortir de terre — plus de 5000 —, une école secondaire, une école primaire, plus l'agrandissement de trois autres déjà présentes sur son territoire, avance la maire. Sans compter la construction d'un nouveau CPE, la mise à niveau des infrastructures municipales existantes et la construction de nouvelles routes. Un véritable casse-tête à assembler avec les ministères de la Famille, de l'Éducation, des Affaires municipales et des Transports.

«On a le tableau de bord bien allumé sur tous les défis à suivre de très près. Il faut tout faire pour que l'avion puisse atterrir le mieux possible», dit Lucie Allard.

Tout faire, tout en n'ayant pas le contrôle sur quelles entreprises, ni combien, viendront s'installer dans sa cour arrière, gérée par la Société du parc industriel et portuaire de Bécancour (SPIPB), une société d'État, la seule du genre au Québec, créée en 1968.

C'est à la porte de l'hôtel de ville que viennent toutefois cogner les géants de l'industrie de la batterie pour obtenir des permis, ainsi que les citoyens, peu importe leurs besoins ou leurs inquiétudes par rapport à ces chantiers qui bouleversent déjà leur tissu économique et social. «Ce n'est pas Investissement Québec qui reçoit les appels. Ni le ministre», dit la maire en riant.

Le ministre, c'est Pierre Fitzgibbon, responsable de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie. La filière batterie se trouve directement à la jonction des obsessions du ministre et de son patron, François Legault. Le manque «d'investissements en entreprises au Québec dans nos infrastructures» pour le premier, et l'écart de richesse avec l'Ontario pour le second. Il ne faut donc pas se tromper, c'est d'abord et avant tout un «projet économique», affirme le ministre en entrevue avec *Les Affaires*.

Si la maire de Bécancour ne savait pas ce qui l'attendait en 2021, Pierre Fitzgibbon, lui, prépare la filière batterie depuis 2019. Après avoir lancé l'idée des zones d'innovation, il a trouvé sa stratégie dans la batterie pour que les ressources naturelles d'ici, plus spécifiquement les matériaux critiques et stratégiques (MCS), cessent d'être simplement envoyées à l'étranger sans subir de transformation ici.

Malgré la volonté du ministre, filière batterie ou pas, le Québec est toutefois encore loin d'avoir une influence sur l'ensemble de ses ressources, selon une enquête de *Les Affaires*. La province exerce une «certaine influence» ou une «influence importante» sur seulement deux mines actives et neuf projets miniers dans les MCS. Sur un total de 33. C'est le tiers. (Lire notre dossier «Pas vraiment maîtres chez nous» en p. 14.)

N'en demeure pas moins que Pierre Fitzgibbon est profondément convaincu que cette stratégie est la bonne. Assez pour engager financièrement et sociale-



Lucie Allard,
mairesse de Bécancour

«*On a le tableau de bord bien allumé sur tous les défis à suivre de très près. Il faut tout faire pour que l'avion puisse atterrir le mieux possible.*»

ment le Québec dans plusieurs projets majeurs, dont ceux de Northvolt, en Montérégie, de GM et de Ford à Bécancour, Volta à Granby et plusieurs autres. Seulement pour les trois premiers projets, le



François Vincent,
vice-président pour le
Québec de la Fédération
canadienne de l'entreprise
indépendante

«Peut-être que les PME se disent que nous sommes en train de servir un repas cinq services à des voisins avec la boîte à lunch de nos enfants.»

gouvernement a octroyé des centaines de millions de dollars (M\$) en subventions directes, présentées aujourd'hui comme des «prêts pardonnables»: 436M\$ à Northvolt, 193M\$ à Ford, 134M\$ à GM, 26M\$

à Volta Énergie (à Granby). En plus d'une participation de 50% dans Nemaska Lithium. S'ajoute à cela l'octroi de précieux et rares blocs d'énergie hydroélectrique, un avantage concurrentiel majeur pour ces entreprises qui veulent laver plus vert que vert.

Avec les autres entreprises de la filière batterie, dont les québécoises Lion Électrique, Lithion Technologies et Taïga, le gouvernement a distribué pas moins de 1 milliard de dollars (G\$) en subventions. Si l'on ajoute la portion des prêts remboursables et ses prises de participation dans le capital (dont 567M\$ dans Northvolt, 5% de l'entreprise), l'aide totale de Québec atteint près de 2,5G\$.

Dans le cas de Northvolt, avec la volonté de s'arrimer à l'*Inflation Reduction Act* des États-Unis, Québec allongera 1,5G\$ supplémentaire d'aide à la production d'ici 2032, à condition que, justement, l'entreprise suédoise lance sa production et puisse commencer ses livraisons à temps.

«Je donne des subventions de 1 milliard de dollars sur un total de 16G\$ en projets. Ça représente 6%. Pour moi, c'est le prix qu'il fallait payer», affirme le ministre.

Ce dernier y croit aussi suffisamment pour s'être permis la boutade suivante au chancelier allemand Olaf Scholz lors de sa visite au Canada à l'automne 2022.

«Il [Olaf Scholz] était venu me voir. Nous étions en campagne électorale. Il m'a dit: "On veut que vous nous exportiez de l'hydrogène. J'ai répondu sur le champ: "Non, ça n'arrivera pas. Mais on va vous exporter vos Mercedes vertes par contre." Il m'a regardé, il ne me trouvait pas comique. Mais je pense que j'avais raison, dans le

sens qu'il fallait avoir la vision de vouloir créer de la valeur à travers cette chaîne-là», raconte Pierre Fitzgibbon.

Les PME préoccupées

Quand il regarde les sommes investies par Québec dans les entreprises étrangères de la filière batterie, alors que les PME de la province doivent composer avec des pénuries de main-d'œuvre, de logements, d'espaces industriels et de ressources énergétiques, le vice-président pour le Québec de la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI), François Vincent, voit plus rouge que vert. Surtout que 90% des quelque 600 entreprises sondées par l'organisation à la fin de 2023 soutiennent ne pas obtenir leur juste part d'aide gouvernementale.

«Ça ne rejoint pas l'appui des petites et moyennes entreprises du Québec», tranche François Vincent,

entreprises dans les secteurs de la construction et des services», ajoute-t-il. Sans compter que les PME «vivent aujourd'hui les augmentations de tarifs d'électricité les plus élevées des 25 dernières années... pour une deuxième année consécutive. Il y a quelque chose qui ne marche pas.»

«Peut-être qu'elles se disent [les PME] que nous sommes en train de servir un repas cinq services à des voisins avec la boîte à lunch de nos enfants», dit François Vincent.

Selon des données compilées par la FCEI, seulement 17% des entreprises appuient les subventions offertes aux géants de la batterie. Alors qu'à Bécancour et en Montérégie, ces derniers créeront jusqu'à 7000 emplois bien rémunérés, 40% des PME disaient déjà à la fin 2023 craindre de fermer leurs portes d'ici quatre années, faute d'employés.

Dans le Centre-du-Québec et dans la Mauricie, le taux de chômage, en

Tableau sommaire des aides aux entreprises de la filière batterie. Québec a octroyé des centaines de millions de dollars en subventions directes, présentées aujourd'hui comme des «prêts pardonnables»

Entreprise/projet	Investissements totaux (\$)	Emplois	Québec	Pardon (\$)	Fédéral
			Aides totales (\$)		
EcoPro CAM Canada (Ford)	1 288 000 000	345	322 000 000	193 200 000	322 000 000
Solutions Énergétiques Volta	750 000 000	260	150 000 000	26 100 000	70 000 000
Ultium Phase 1 (General Motors)	607 400 000	200	151 870 500	134 100 000	147 700 000
Moteurs Taïga – 2021	160 170 000	372	39 500 000	6 000 00	–
Lithion Technologies	116 000 000	89	22 500 000	–	–
La compagnie électrique Lion	883 858 600	700	158 905 975	15 000 000	50 000 000
Ingeniarts (UgoWork)	22 800 000	81	6 763 000	–	–
Northvolt	7 000 000 000	1939	1 370 000 000	436 000 000	1 350 000 000
Total	10 828 228 600	3986	2 221 539 475	810 400 000	1 939 700 000

Source: Investissement Québec

rappelant que «les taxes sur la masse salariale au Québec sont 30% plus élevées que la moyenne canadienne». «Et nous sommes la province qui ne donne pas accès au taux réduit aux plus petites

mars 2024, était respectivement de 3,3% et de 5,4%. En Montérégie, il était de 4,3%.

«On essaie de faire du mieux qu'on peut là-dedans, mais il va y avoir un enjeu», concède Pierre Fitzgibbon, notamment par

rapport aux salaires qui seront offerts par ces multinationales.

«On ne peut pas blâmer les gens d'améliorer leur sort, mais en même temps, on va permettre aux PME qui le peuvent d'investir dans la productivité, et donc possiblement de donner des salaires plus élevés», poursuit-il, en citant notamment le programme Productivité innovation, dans lequel «il y a présentement plus d'argent disponible que les gens en prennent».

«Retour en arrière»

Les données de la FCEI ne surprennent pas Frédéric Laurin, professeur d'économie à l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR). Spécialisé en développement économique régional, il n'est pas non plus surpris de constater que 78% des PME de Trois-Rivières s'opposent aux aides gouvernementales accordées aux multinationales pour construire leurs usines de l'autre côté du fleuve, à Bécancour.

Quand il analyse ces aides, il n'en revient pas. Opposant connu de la filière batterie, il n'hésite pas à parler d'un retour en arrière pour les régions du Centre-du-Québec et de la Mauricie, mais aussi pour toute la province.

«Pour nous, ici, avoir ces grandes usines-là, ça nous ramène en arrière dans notre développement. On nous a dit de nous diversifier économiquement. Et là, on nous ramène avec beaucoup de ressources concentrées dans un seul produit. On revient à cette vieille mentalité mono-industrielle. Nous ne sommes plus là du tout dans la région. [...] L'effort de diversification que nous avons réussi depuis cinq à six ans, ce sont les PME qui l'ont porté. Elles ont encore un gros potentiel de développement», insiste-t-il.

Les investissements actuels renvoient, selon lui, à l'époque de l'aluminium, où le Québec était en compétition avec des pays

plus pauvres pour attirer des usines.

«Nous sommes sur un modèle complètement archaïque. Comme si nous avions encore des retards de développement. Oui, il y a un retard sur l'Ontario, mais ce retard est très complexe à comprendre. Des usines de batteries ne vont rien y faire», selon Frédéric Laurin.

Il ne croit pas que le projet du gouvernement Legault fera augmenter la productivité des PME rapidement. «C'est comme si nous masquions la réalité en faisant monter la moyenne artificiellement», illustre-t-il.

Bâtir une filière batterie sur la base d'entreprises étrangères et espérer qu'un écosystème de PME s'y construira avec le temps «est un vœu pieux et ça ne se fait pas», selon le professeur de l'UQTR. «S'il n'y a pas d'ancrage territorial, le moindrement que le marché change, ces entreprises-là vont partir. C'est aussi simple que ça.»

La réalité serait différente selon lui «si le taux de chômage était à 10%, que nous avions encore des surplus énergétiques et que nous avions de gros retards technologiques. Je dirais que c'est peut-être un bon projet. Mais aujourd'hui, pourquoi étonnons-nous obligés de participer à cette concurrence internationale?» demande-t-il.

Concurrence nationale et internationale...

Si la batterie est au cœur de la stratégie du Québec dans sa quête pour combler son retard sur l'Ontario, cette dernière n'entend pas laisser la province jouer dans sa cour industrielle traditionnelle: la construction de voitures. Une semaine après l'entrevue de *Les Affaires* avec le ministre Fitzgibbon, Honda a officialisé sa venue en Ontario avec un projet de 15G\$ pour des usines de cathodes (pôle positif d'une batterie, 40 % du coût de celle-ci), de cellules et de construction de voitures électriques, soit presque autant que tous les projets



Paolo Cerruti,
PDG de Northvolt
Amérique du Nord

«Ça va mettre le Québec dans le peloton de tête d'une industrie qui est porteuse et qui sera le futur de la transition énergétique dans les 20, 30, 40 prochaines années. Il n'y a pas beaucoup d'endroits où cela est en train de se passer.»

de la filière batterie au Québec. La province espérait attirer la partie «cathode» du projet.

Le gouvernement a timidement répondu qu'il pouvait se passer de Honda, et que le constructeur japonais était trop gourmand dans ses demandes. En commission parlementaire sur l'étude des crédits, le 23 avril, le ministre Fitzgibbon disait d'ailleurs que son gouvernement allait probablement réduire la cadence en ce qui a trait aux subventions.

L'énergie verte du Québec, un énorme terrain à Bécancour, des aides financières que l'on peut deviner importantes et l'hypothétique cession d'une partie de la participation du gouvernement dans Nemaska Lithium n'auront donc pas pesé assez lourd dans la balance. Si on ajoute

les projets déjà annoncés de Volkswagen et de Stellantis dans la province de Doug Ford, la valeur totale de ceux-ci en lien avec l'industrie de la batterie pour véhicules électriques dépasse les 40G\$. Au sud de la frontière, gracieuseté du généreux *Inflation Reduction Act*, la valeur des projets frôle aujourd'hui les 100G\$.

Les précieux mégawatts

La course aux usines de batteries s'accompagne aussi d'une course aux précieux et rares mégawatts (MW) qui sont encore disponibles au Québec. Depuis le début de 2023, à la suite de l'adoption du projet de loi n° 2 (Loi visant notamment à plafonner le taux d'indexation des prix des tarifs domestiques de distribution d'Hydro-Québec et à accroître l'encadrement de l'obligation de distribuer de l'électricité), tous les projets industriels nécessitant plus de 5 MW doivent être approuvés par le ministre Fitzgibbon. Hydro-Québec confirme ensuite sa sélection en fonction de la possibilité, ou non, d'alimenter le projet. Avant cette loi, Hydro-Québec devait obligatoirement connecter les projets de moins de 50 MW.

En novembre dernier, un premier bloc de 956 MW a été accordé. Pas moins de 67% (641 MW) de cette électricité a été accordée à des entreprises de la filière batterie, dont 37% à Northvolt. Au moment où ces lignes étaient écrites, les entreprises choisies pour un deuxième bloc, entre 500 et 700 MW, n'avaient pas encore été annoncées.

Des chiffres que Pierre Fitzgibbon met en perspective. «La production hydroélectrique, avec Churchill Falls, c'est 45000 MW. Donc, la filière batterie que moi j'ai allouée depuis que je suis en poste, c'est 641 MW sur 45641 MW. Maintenant, la problématique, elle est ailleurs. Aujourd'hui, j'ai 13500 MW de demande industrielle, 141 projets que

je trouve intéressants. Aujourd'hui, il n'y a pas de mégawatts, techniquement. On va manquer d'énergie au Québec, à un moment donné», concède-t-il.

Noël Fagoaga, chercheur à l'Institut de recherche en économie contemporaine (IREC), se demande comment la filière batterie est venue s'inscrire dans «un cadre énergétique dans lequel nous sommes passés d'une ère de surplus quand la CAQ est arrivée au pouvoir et que maintenant, on cherche de l'énergie partout sur le territoire».

Alors que le ministre Fitzgibbon s'apprête à déposer un important projet de loi ce printemps, notamment pour «donner plus de flexibilité à Hydro-Québec», Noël Fagoaga craint que les besoins gigantesques de la filière batterie ne servent d'arguments pour amorcer une forme de privatisation de la société d'État — une privatisation classique impliquerait de vendre des actifs ou des activités, comme le transport d'électricité, au secteur privé.

À Bécancour, ajoute-t-il, «c'est mal identifié où on va prendre l'énergie. Je pense que la table est mise pour que l'on développe le nucléaire. Il va falloir produire de la puissance pour les entreprises qui vont s'installer».

Pierre Fitzgibbon ne ferme pas la porte à relancer la centrale nucléaire Gentilly-2 pour alimenter Bécancour. Assurément, dit-il, la discussion va s'insérer dans son projet de loi.

Ironiquement, c'est celui qui a reçu le mandat de fermer Gentilly-2 en 2012, qui est maintenant directeur général de la SPIPB. «Cette job-là, je la voulais. On n'est pas venu me chercher. Je la voulais parce que j'y croyais», affirme Donald Olivier, qui a notamment le mandat de s'assurer que toutes les infrastructures sont prêtes à accueillir de nouvelles entreprises.

Sur le mur de son bureau, une carte de tous les terrains du parc industriel

sous différentes couleurs. Une pour les terrains sur lesquels se trouvent déjà des entreprises, une autre pour ceux où se construisent les gigantesques usines de cathodes de GM et de Ford, celle de Nemaska Lithium, ainsi que de NMG. Et d'autres sur lesquels des entreprises étrangères ont exercé des options ou sont en voie de finaliser l'achat.

«Avoir un créneau, ça donne une direction. Le téléphone sonne beaucoup. Les investisseurs viennent. [La filière batterie], c'est un projet noble. Ce qui rallie les gens, c'est que c'est bon pour nous et bon pour les générations qui vont suivre», affirme-t-il.

Natif de la région, Donald Olivier dit que l'arrivée de la filière batterie marque la fin d'une époque «où l'annonce de projets à venir à Bécancour, ce n'était que des articles de journaux. Maintenant, nous sommes prêts».

La mairesse, Lucie Allard, abonde dans le même sens. «Dans les dernières années, il y a eu plusieurs annonces qui ne se sont pas concrétisées. Il faut connaître l'histoire de Bécancour pour mieux comprendre pourquoi, cette filière batterie, bien qu'il y ait des points majeurs à considérer, est actuellement bien accueillie», explique-t-elle.

La surprise de Northvolt

En Montérégie, l'accueil de la jeune multinationale Northvolt a été plus compliqué. De toutes les entreprises étrangères qui s'installent au Québec, aucune ne suscite d'intérêt et ne divise autant. L'entreprise, qui n'a pas encore soufflé ses dix chandelles, a commencé les travaux de préparation où elle s'installera, le long de la rivière Richelieu, sur un terrain à cheval entre Saint-Basile-le-Grand et McMasterville. Total de l'investissement: 7G\$. Le plus important projet privé de l'histoire du Québec.

Que la première phase de son usine ne soit pas soumise à un examen du

Bureau d'audiences publiques sur l'environnement (BAPE) a créé une controverse qui continue de suivre l'entreprise et le gouvernement. Son projet d'usine de recyclage, lui, y sera soumis, et l'entreprise a d'ailleurs déposé son dossier dernièrement.

Northvolt affirme avoir déjà levé 15G\$ d'investissements et avoir un carnet de commandes évalué à 55G\$. Elle dit également compter sur plus de 1000 ingénieurs. Pour l'attirer en sol québécois, la concurrence était forte, affirme Paolo Cerruti, PDG de Northvolt Amérique du Nord.

« Nous avions un certain nombre de garanties d'États américains pour construire une *road map* vers une fourniture d'énergie complètement décarbonée. C'était plus simple dans certains États que d'autres. Nous étions très avancés avec New York et le Michigan. Mais au Michigan, c'était le même site que Ford. New York, c'était dans le nord de l'État. Avec une fourniture d'énergie qui était québécoise », souligne Paolo Cerruti.

Déjà, pas moins de 7000 personnes ont déposé leur candidature pour travailler dans sa future usine. Jusqu'à maintenant, Northvolt a accordé des contrats pour une valeur de 140M\$. Lorsque son complexe Northvolt Six sera construit, l'entreprise compte investir aux alentours de 350M\$ par année dans des contrats avec les PME.

À l'échelle québécoise, les retombées à court, moyen et long terme ne sont toutefois pas encore claires. Paolo Cerruti évalue le chiffre d'affaires de l'usine quelque part entre 5G\$ US et 6G\$ US par année aux environs de 2032 « si on arrive à construire l'intégralité de ce qu'on veut construire ». Avec tous les revenus fiscaux que cela génère.

« On va sans doute catalyser la création de nouvelles entreprises qui viendront de l'étranger, ajoute Paolo Cerruti. Ce

n'est pas suffisamment valorisé dans le débat, mais ça va mettre le Québec dans le peloton de tête des réalités internationales d'une industrie qui est porteuse et qui sera le futur de la transition énergétique dans les 20, 30, 40 prochaines années. Il n'y a pas beaucoup d'endroits où cela est en train de se passer. »

« J'ai voulu mettre 600M\$ d'équité en haut (la société mère) et pas en bas (Montérégie) pour diversifier, parce qu'on va participer à la Suède, on va participer à l'Allemagne (Northvolt y construira aussi des usines), on va participer ici. [...] La question, c'est combien de temps va durer Northvolt? Est-ce que Northvolt va être là dans dix ans? Si oui, ça va être un coup de circuit. En dix ans, on retourne aux Québécois ce qu'ils ont mis dans l'entreprise », affirme de son côté Pierre Fitzgibbon.

Comme pour Northvolt, GM, Ford et toutes les entreprises de la filière batterie, il faudra donc attendre et être patient. Puisque que Pierre Fitzgibbon ne cache pas vouloir s'arrêter à la fin de son deuxième mandat, reste maintenant à voir si la personne qui prendra sa place dans le fauteuil de «superministre» aura la chance de courir autour des buts avec le sourire, ou de rapiécer la tirelire collective cassée par une malheureuse fausse balle. **la**

WEBINAIRE LES AFFAIRES

La filière batterie est-elle une bonne occasion d'affaires pour les PME ?

Animé par la rédactrice en chef Marine Thomas, en présence de nos deux journalistes Dominique Talbot et François Normand, l'événement est à mettre à votre calendrier le **21 mai prochain**.



Zoom sur le monde

Ce ne sera pas un long fleuve tranquille



François Normand

L

a création d'une filière batterie au Québec ne sera pas un long fleuve tranquille: de l'Allemagne à la Chine, en passant par les États-Unis et l'Ontario, les usines de batteries pour véhicules électriques poussent comme des champignons. La tâche s'annonce donc difficile. Cela dit, même si le Québec n'est pas le seul territoire à posséder des atouts dans son jeu, il a néanmoins des atouts qui rendent son économie très attrayante.

C'est pourquoi les General Motors de ce monde ont décidé de construire des usines de batteries dans le parc industrialo-portuaire de Bécancour, sur la rive sud de Trois-Rivières.

Passons rapidement sur les incitatifs fiscaux, qui peuvent faire pencher la balance, mais qui relèvent avant tout de la volonté politique. Ils ne sont donc pas fondamentalement structurants pour attirer des entreprises.

En fait, le Québec a deux atouts structurants: son énergie renouvelable et ses vastes ressources de minéraux critiques et stratégiques (MCS), dont plusieurs sont essentiels pour fabriquer des batteries (lithium, graphite, nickel, etc.).

Commençons par notre énergie verte, qui repose avant tout sur l'hydroélectricité. Le Québec offre non seulement une énergie à un

tarif industriel compétitif en Amérique du Nord (grande puissance à 3,62 ¢/kWh, moyenne puissance à 4,34 ¢/kWh), mais il offre aussi une énergie n'émettant pas de gaz à effet de serre (GES).

Or, cette caractéristique procure deux avantages concrets aux entreprises.

Premièrement, une cohérence qui plaît souvent aux consommateurs dans leur réflexion pour acheter une voiture électrique: rouler dans une voiture zéro émission, dont un composant important, la batterie, a aussi été fabriqué avec une énergie zéro émission.

Deuxièmement, la possibilité pour les entreprises de la filière batterie d'obtenir des prêts plus avantageux auprès des banques qui considèrent les critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) des emprunteurs. Une étude publiée en février par l'Université de l'Oklahoma («*ESG Shifts in Lending and The Cost of Bank Loans*») documente ce phénomène.

Même si on retrouve des MCS à peu près partout dans le monde, le Québec en dispose en grande quantité et de manière diversifiée. En fait, notre sous-sol abrite à peu près tout ce dont la planète a besoin pour la transition énergétique.

On compte 10 mines de MCS en activité et 23 projets de MCS, selon le ministère des Ressources naturelles et des Forêts. Si on exclut le Mexique, le Québec abrite la seule mine de graphite (Northern Graphite) et la seule mine de lithium (Sayona Québec) en activité en Amérique du Nord.

De plus, cinq projets de graphite et six projets de lithium sont sur la table, dont la mine de Nouveau Monde Graphite (à Saint-Michel-des-Saints) et celle de Nemaska Lithium (à la baie James) — ces deux mines devraient être mises en service en 2025-2026.

Certes, du jour au lende-

main, les acteurs de la filière batterie au Québec ne pourront pas tous s'approvisionner ici, car la demande en MCS surpassera l'offre. Toutefois, sur un horizon de 10 à 25 ans, le Québec deviendra à coup sûr une source importante d'approvisionnement.

Deux concurrents redoutables

Malgré ses atouts structurants, le Québec a deux concurrents redoutables dans la filière batterie, soit l'Ontario et la «Battery Belt», dans le sud-est des États-Unis, dont l'épicentre est l'État de la Géorgie.

L'Ontario a deux atouts majeurs: des MCS, mais surtout une industrie automobile, autour de laquelle gravite une foule de fournisseurs de pièces et d'équipements.

C'est un classique dans les grappes industrielles: les fournisseurs ont tendance à s'installer physiquement près des grands donneurs d'ordres (*Original Equipment Manufacturer* ou OEM, en anglais).

Outre les généreux incitatifs fiscaux, la décision de la japonaise Honda de construire une méga-usine de batteries en Ontario — incluant la fabrication de cathodes, une portion que le Québec souhaitait

obtenir — est sans doute liée à cette synergie, car la province fabrique des véhicules électriques.

En revanche, l'Ontario a peu d'énergie renouvelable, soit 33% de l'électricité produite (59% vient du nucléaire zéro carbone, mais qui n'est pas considéré renouvelable en raison des déchets radioactifs).

De leur côté, les États de la *Battery Belt* ne peuvent ni compter sur la présence de MCS ni sur la présence d'énergie renouvelable. En revanche, le sud-est des États-Unis dispose de trois atouts importants.

Au fil des décennies, les

constructeurs automobiles américains, européens et asiatiques y ont construit de nombreuses usines de fabrications de véhicules. Cette grappe industrielle incite de nombreux fabricants de batteries à s'implanter près des OEM, d'où le surnom de «Battery Belt».

Cette région des États-Unis est située au cœur des marchés où les consommateurs achètent déjà et achèteront beaucoup de voitures électriques — sans parler du grand port d'exportation de Savannah, en Géorgie, stratégique pour les entreprises.

Le pays a une politique bipartisane d'achat local, dont la fameuse disposition du *Buy American*, qui incite les entreprises manufacturières étrangères à installer leur usine sur le territoire américain, notamment les fabricants de batteries.

C'est donc dans cette grande toile de fond que s'inscrit la volonté du Québec de devenir un joueur important dans l'industrie mondiale de la batterie. L'Ontario et les États-Unis ne nous feront pas de cadeaux, sans oublier la concurrence de l'Europe et de l'Asie.

Cela dit, même s'il n'abrite pas d'industrie automobile, le Québec peut néanmoins faire sa place dans cet écosystème émergent en s'appuyant sur son énergie renouvelable et ses MCS.

Nous avons aussi un *joker* dans notre jeu: les entreprises qui s'installent au Québec peuvent exporter aux États-Unis et dans l'Union européenne sans payer de tarifs douaniers, et ce, en raison des accords de libre-échange conclus par le Canada.

Un avantage dont ne disposent pas, en revanche, les entreprises qui s'installent dans la *Battery Belt* pour exporter notamment en Europe, car les États-Unis n'ont pas de traité de libre-échange avec l'UE. **la**

Dossier → Industrie minière

Le Québec regorge de minéraux critiques et stratégiques (MCS), qui sont essentiels pour la plupart des secteurs de l'économie québécoise, en plus d'être incontournables pour la transition énergétique et la filière émergente des batteries. *Les Affaires* s'intéresse de plus près au capital de risque québécois présent dans les entreprises minières actives dans les MCS.

Minéraux critiques et stratégiques

Pas vraiment maîtres chez nous

François Normand

De la Côte-Nord à l'Abitibi-Témiscamingue, des minières produisent ou songent à produire des minéraux critiques et stratégiques (MCS), car le Québec en regorge. Une question se pose dans ce contexte: «sommes-nous maîtres chez nous?», pour faire un clin d'œil au fameux slogan des libéraux de Jean Lesage en 1962? La réponse est... pas vrai-

ment. Le Québec exerce peu d'influence sur le développement de l'ensemble de la filière. Ainsi, sur les 10 mines actives et les 23 projets miniers concernant les MCS répertoriés par le ministère des Ressources naturelles et des Forêts, le Québec exerce une «certaine influence» ou une «influence importante» dans 11 cas (deux mines et neuf projets) sur 33, selon une enquête réalisée par *Les Affaires* (voir notre méthodologie à la p.18 et notre tableau p.20).



DES MINÉRAUX EN DEMANDE

28

LE GOUVERNEMENT LEGEAULT A RELEVÉ 28 MINÉRAUX D'INTÉRÊT DANS LE PLAN QUÉBÉCOIS POUR LA VALORISATION DES MINÉRAUX CRITIQUES ET STRATÉGIQUES. PARMI CEUX-CI, 11 MINÉRAUX SONT NÉCESSAIRES POUR APPROVISIONNER LES USINES QUÉBÉCOISES DE TRANSFORMATION ET 17 MINÉRAUX SONT LIÉS À LA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE OU ONT UN POTENTIEL DE MISE EN VALEUR À LONG TERME.



Le Québec exerce peu d'influence sur le développement de l'ensemble de la filière des minéraux critiques et stratégiques.

C'est à peine 33%, de sorte que l'essentiel de l'influence provient donc de l'extérieur du Québec, soit du Canada anglais, soit de l'étranger.

Selon la littérature économique, l'influence du pays d'accueil est importante dans une industrie. En effet, si une société doit fermer un actif (une usine, une mine, etc.), elle sera généralement réticente à le faire dans sa géographie d'origine.

Les minéraux critiques et stratégiques sont très demandés dans le monde. Des entreprises manufac-

turières utilisent par exemple du lithium, du nickel et du graphite pour produire des batteries de voitures électriques et du stockage d'énergie. Des industriels se servent aussi des éléments du groupe du platine afin de fabriquer les disques durs d'ordinateurs.

Au Québec, le gouvernement de François Legault a relevé 28 minéraux de ce genre dans le Plan québécois pour la valorisation des minéraux critiques et stratégiques (2020-2025). Le plan identifie

11 minéraux critiques qui sont nécessaires pour approvisionner les usines québécoises de transformation, dont le zinc et le cuivre.

Pour leur part, les 17 minéraux stratégiques sont liés en grande partie à la transition énergétique, comme le lithium et le graphite. Ces minéraux stratégiques incluent aussi ceux ayant «un bon potentiel de mise en valeur au Québec», dont le scandium et le fer de haute pureté.

Les États qui possèdent de grandes quantités de MCS, comme le Québec, sont



La société Mineraï de fer Québec, une filiale de l'australienne Champion Iron, exploite la mine du lac Bloom, près de Fermont. Elle est l'une des dix mines actives dans les minéraux critiques et stratégiques sur le territoire québécois. 

donc engagés dans une course contre la montre pour les extraire, les transformer et les vendre.

Mines actives : influence dans le fer

Sur les 10 mines actives dans les MSC sur notre territoire, le Québec exerce un peu d'influence dans la filière du fer, à commencer par la société Mineraï de fer Québec (MFQ), une filiale de l'australienne Champion Iron, qui exploite la mine du lac Bloom, près de Fermont.

Dans son cas, l'influence est importante, même si Champion Iron a son siège social officiel en Australie. Toutefois, on n'y trouve qu'un seul employé administratif. Tous les membres de la direction travaillent à

Montréal — au siège social opérationnel — et vivent au Québec, affirme MFQ. Près de la moitié des membres du conseil d'administration résident aussi au Québec.

L'équipe de direction de MFQ détient 9 % du capital-actions. Pour sa part, le gouvernement du Québec, par l'entremise d'Investissement Québec, est le plus grand actionnaire de Champion Iron à 8,2 %. La Caisse de dépôt et placement du Québec (CDPQ) détient 3,9 % du capital.

Aussi, même si Champion Iron — basé officiellement en Australie — est le premier actionnaire majoritaire de MFQ, le Québec exerce une influence importante sur le développement des

projets de cette société sur son territoire.

Par ailleurs, le Québec exerce une certaine influence auprès de Tata Steel Minerals Canada (TSMC), une filière du géant mondial Tata Group, dont le siège social est en Inde. Le gouvernement détient 18 % de la minière qui exploite la mine de fer DSO, à Schefferville.

Le cas d'ArcelorMittal Exploitation minière du Canada a été plus difficile à trancher : elle exploite les mines de fer de Fire Lake et de Mont-Wright, près de Fermont, en plus d'être active dans la deuxième transformation de minerai de fer sur le sol québécois.

Certes, la direction locale à Longueuil prend des décisions, en s'ap-

puyant sur un comité exécutif entièrement basé au Québec, selon l'entreprise. En revanche, l'influence sur son développement s'exerce avant tout à partir du siège social au Luxembourg, qui attribue les enveloppes budgétaires, même s'il consulte la direction locale.

De plus, Investissement Québec, la CDPQ et le gouvernement ne détiennent aucune participation dans ces deux mines québécoises.

Même conclusion pour Rio Tinto Fer et Titane (RTFT) et Glencore Canada, qui exploitent respectivement la mine de titane du lac Tio (près de Havre-Saint-Pierre) et la mine de nickel Raglan (au Nunavik) : l'influence s'exerce avant tout à l'extérieur du Québec.

RTFT — une filiale au groupe britannique Rio Tinto — a un bureau à Montréal qui gère les activités au Québec, mais aussi en Afrique et à Madagascar, sans parler d'une équipe de direction locale, dont la majorité habite ici. En revanche, Investissement Québec n'est pas dans le capital-actions et la CDPQ a une participation dans le groupe mondial, diluant son influence.

Dans le cas de Glencore Canada, dont le siège canadien est à Toronto, la géographie de l'influence a été plus facile à déterminer.

Tous les administrateurs et les dirigeants non membres du conseil d'administration ont une adresse au bureau chef à Toronto, selon le Registraire des entreprises. L'influence principale s'exerce donc en Ontario et en Suisse, où se trouve le siège social de la multinationale suisse.

Projets : influence dans le graphite et le lithium

Pour les projets de MCS, le Québec exerce aussi de l'influence dans 9 cas sur 23, surtout dans le



LE DÉVELOPPEMENT DURABLE AU CŒUR DE NOS ACTIONS

Eldorado Gold Québec s'engage à minimiser son impact environnemental tout en favorisant des pratiques novatrices. Par l'adoption de technologies de pointe, notamment avec l'introduction de camions électriques TH550B de 50 tonnes de Sandvik, l'entreprise marque un jalon dans l'industrie minière québécoise. Ces véhicules atténuent les émissions de gaz à effet de serre, améliorant ainsi la sécurité des travailleurs tout en maintenant des performances opérationnelles élevées.



En parallèle, Eldorado Gold Québec agit comme pionnière également dans l'utilisation d'huiles biologiques pour ses équipements miniers mobiles, simplifiant ainsi la décontamination et la gestion des sols.

L'entreprise s'engage également dans des partenariats locaux, comme avec la MRC de la Vallée-de-l'Or, pour la restauration de son parc à résidus miniers grâce à l'acquisition de compost produit localement. De plus, elle poursuit un objectif audacieux de carboneutralité pour ses activités d'exploration d'ici 2025, avec des initiatives telles que la plantation de 66 000 arbres et le verdissement des cours d'école.

La certification UL ECOLOGO® confirme cet engagement envers le développement durable, offrant une validation externe de ses efforts.

Eldorado Gold Québec démontre ainsi que l'innovation et le développement durable peuvent aller de pair, ouvrant ainsi la voie à un avenir où l'extraction des ressources naturelles se fait de manière responsable.

 **eldorado gold**
Québec

eldoradogoldquebec.com



graphite, le lithium et les terres rares. Ces dernières regroupent 17 minéraux stratégiques pour fabriquer des téléphones intelligents, des éoliennes ou des voitures électriques.

On note d'abord une influence importante dans le graphite avec Nouveau Monde Graphite (NMG), même si le premier actionnaire majoritaire est la britannique Pallinghurst

Graphite International, suivie par l'américaine General Motors et la japonaise Panasonic.

Investissement Québec et la CDPQ ont des participations dans la société, qui a un projet de mine de graphite à Saint-Michel-des-Saints. Elle sera mise en service à la fin 2025, voire au début 2026. NMG a aussi un projet de mine sur la Côte-Nord, au lac Guéret, qui pourrait voir le jour

en 2029 ou 2030.

NMG estime à 30% la proportion d'actionnariat québécois dans l'entreprise, incluant des investisseurs privés. Même si des membres du conseil d'administration sont situés à l'étranger, la haute direction de la société est établie au Québec.

Dans la deuxième transformation, Nouveau Monde Graphite inaugurera une usine dans le parc industrialo-portuaire

de Bécancour en 2026, qui fabriquera du matériel d'anode actif pour des batteries de lithium-ion.

Dans le lithium, le Québec exerce une influence importante dans Vision Lithium, avec le projet du Dike n°5 de Sirmac, près de Chibougamau.

Le Québec a aussi une influence importante dans Nemaska Lithium (copropriétaire de l'américaine Arcadium

Lithium), dans laquelle le gouvernement détient 50% du capital par Investissement Québec.

De plus, la majorité de la haute direction et du conseil d'administration de Nemaska Lithium habite au Québec, selon le Registraire des entreprises. Enfin, au moins un haut dirigeant d'Arcadium Lithium habite aussi ici, selon nos informations.

Malgré son nom, le

9 sur 23

Le gouvernement du Québec exerce de l'influence sur 9 des 23 projets de minéraux critiques et stratégiques, notamment dans le graphite, le lithium et les terres rares.

WINSOME RESOURCES – UN RÉSUMÉ D'UNE STARTUP À UN LEADER DANS SON DOMAINÉ

Winsome est une société australienne d'exploration et de développement minier axée sur le lithium et possédant des propriétés de mérite dans le nord du Québec. Dix mois suivant sa cotation en bourse (WRI: ASX, 25 novembre 2021), Winsome annonçait une découverte importante sur son projet Adina (Communiqué ASX, 15 août 2022), sur lequel la société a ensuite concentré ses efforts de forage et après seulement un an, a publié une première estimation des ressources de 59Mt à 1,12% Li2O (Communiqué ASX, 11 décembre 2023), plaçant Adina parmi les cinq plus grands gîtes de lithium au pays. Depuis, la société poursuit systématiquement le forage de définition, avec jusqu'à cinq foreuses, et support héliporté, pour définir et accroître les ressources minérales d'Adina. Une mise à jour des ressources est en préparation et attendu d'ici le deuxième trimestre 2024.

«Cette découverte d'Adina a changé le destin de l'entreprise», explique Carl Caumartin, directeur général de Winsome, qui était alors le premier employé canadien et le VP Exploration de l'entreprise. «Le 20 octobre 2022, le sondage AD-22-05 recoupait plus de 160m de minéralisation en spodumène dans une unité de pegmatite LCT qui s'est avéré être la zone principale. Nous avons commencé à constituer une équipe juste après, en engageant des géologues et techniciens pour diriger une flotte croissante de foreuses déployées sur le site. La nouvelle de la découverte a déclenché une ruée de jalonnement dans toute la région».

Profitant du cours soutenu de l'action, Winsome a su lever quelque 72 millions de dollars australiens entre novembre 2022 et février 2023, suffisamment pour soutenir les travaux d'évaluation sur le terrain et engager des études de faisabilité jusqu'en 2025. Winsome a jusqu'à présent réalisé près de 80km de forage (plus de 260 sondages) sur Adina, révélant un système de minéralisation à grande échelle avec des dykes de pegmatites kilométriques dans un corridor structurel long de 3.5km, encore ouvert.

L'entreprise a également acheté et agrandi un campement de 50 hommes sur la route Trans-Taïga, près de LG4, tout en s'engageant pleinement avec les parties prenantes locales, en particulier la communauté crie de Mistissini, sur le territoire de chasse traditionnel de laquelle se trouve Adina. L'entreprise a renforcé son équipe de direction en embauchant Mme Geneviève Morinville à titre de VP Développement durable et affaires réglementaires et M. Antoine Fournier à titre de VP Exploration, tout en augmentant ses effectifs à plus de 40 employés permanents en plus de 60 autres travailleurs contractuels.

Sur le plan du développement corporatif, l'entreprise signait récemment une option exclusive pour acquérir la mine Renard de Stornoway et les infrastructures du site en faille (Communiqué ASX, 3 avril 2024) dans le but de convertir éventuellement l'usine de traitement du diamant existante (capacité de 2,2 Mtpa) en un concentrateur de spodumène



utilisant une grande partie des mêmes circuits et équipements de tri que ceux utilisés à Renard. Chris Evans, PDG de Winsome, a déclaré: «Si nous exerçons l'option, le projet Renard, l'usine de traitement et l'infrastructure associée ont le potentiel d'être transformateurs pour les actionnaires de Winsome. L'infrastructure existante comprend un aéroport, une centrale électrique, un atelier de maintenance, une usine de traitement des eaux, un parc à résidus, un complexe d'hébergement, le tout en parfait état et à moins de 60km de notre projet de classe mondiale Adina».

L'entreprise planifie maintenant la construction d'une route reliant Adina à la mine Renard et à la route 167N existante, menant à Chibougamau et au réseau ferroviaire le plus proche, tout en poursuivant les études techniques et EEPs décrivant le concept de développement minier optimal d'Adina. La société compte réaliser une PFS d'ici le premier trimestre 2025, suivie d'une DFS un an plus

tard, tout en poursuivant les études environnementales pour documenter une étude d'impact et obtenir les permis nécessaires pour éventuellement développer un projet minier à Adina.

La société prévoit aussi de poursuivre les travaux d'exploration sur sa propriété Cancet, comprenant 395 claims (~200km²), sur laquelle des indices fortement minéralisés en lithium mais d'étendue limitée furent rencontrés.

Winsome poursuit activement son positionnement stratégique au sein de la chaîne d'approvisionnement émergente des minéraux critiques en Amérique du Nord et est en discussion avec divers équipementiers et raffineries de lithium considérant Bécancour comme une plaque tournante dans le sud du Québec.

Dans les prochaines années et décennies, de nombreuses entreprises remueront ciel et terre au Québec pour valoriser les minéraux critiques et stratégiques qu'on retrouve dans le sous-sol québécois. De la Côte-Nord à l'Abitibi-Témiscamingue, cette activité minière aura d'importantes retombées économiques pour des régions, des villes et des villages.

Québec n'a toutefois pas vraiment une influence notoire sur Sayona Québec, qui exploite la mine La Corne, en Abitibi-Témiscamingue. Cette minière a aussi deux autres projets, en Abitibi-Témiscamingue (Authier) et au nord de Chibougamau (Moblan). Investissement Québec, la CDPQ et le gouvernement ne détiennent aucune participation dans Sayona Québec. Les deux principaux actionnaires sont l'australienne



Le Québec exerce de l'influence dans le graphite avec Nouveau Monde Graphite, même si le premier actionnaire majoritaire est la britannique Pallingshurst Graphite International, suivie par l'américaine General Motors et la japonaise Panasonic. : Julien Perron-Gagné

Sayona Mining (majoritaire) et l'américaine Piedmont Lithium (25%).

Le nouveau directeur général de Sayona Québec habite au Québec, mais les administrateurs sont situés aux États-Unis et en Australie, selon le Registraire des entreprises.

Enfin, dans le scandium et le zinc, le Québec exerce aussi une influence importante auprès du Groupe minier Impérial, qui a un projet près de Schefferville, ainsi que du côté de Mines Abcourt, qui a un projet au nord de Val-d'Or.

Influence dans le domaine des terres rares

Dans le cas de la SOQUEM, une filiale d'Investissement Québec, spécialisée dans l'exploration minière, qui a le projet Kwyjibo, au nord-est de Sept-Îles, l'influence du Québec est très importante. En revanche, cette influence est bien moindre pour la minière Métaux Torngat, même s'il y en a une. Ayant son siège social à Rouyn-Noranda, celle-ci a le projet de terres rares

Strange Lake/B-zone, qui est situé très loin au nord-est de Schefferville, à la frontière du Québec et de Terre-Neuve-et-Labrador.

Deux des trois administrateurs habitent aux États-Unis, le chef des opérations habite en Ontario, mais le président de la société réside au Québec, selon le Registraire des entreprises.

Métaux Torngat a trois actionnaires: l'américaine Blarney Mining Consortium (premier et majoritaire), la néerlandaise Promontoria Holging et la québécoise Investisseur HT, basée à Montréal.

Dans les prochaines années et décennies, de nombreuses entreprises remueront ciel et terre au Québec pour valoriser les minéraux critiques et stratégiques qu'on retrouve dans le sous-sol québécois. De la Côte-Nord à l'Abitibi-Témiscamingue, cette activité minière aura d'importantes retombées économiques pour des régions, des villes et des villages. C'est sans parler des nations autochtones, qui veulent en bénéficier et aller au-delà des

redevances et des participations dans les projets (voir notre entrevue Tête-à-tête avec Ghislain Picard, chef de l'Assemblée des Premières Nations du Québec et du Labrador à la p.6).

Notre enquête montre que le défi sera donc de taille pour le Québec, qui a déjà peu d'influence sur le développement de l'ensemble de la filiale des MCS.

Pourra-t-il préserver ce degré d'influence? Risque-t-il de le voir s'effriter avec la multiplication des projets? Réussira-t-il plutôt à l'accroître dans ce secteur si névralgique de notre économie et de l'économie mondiale?

L'avenir n'est pas encore écrit.

Avec Jonathan Allard
à la recherche

TRAVAILLER AUJOURD'HUI EN PENSANT À DEMAIN.

L'AMQ est fière de promouvoir, soutenir et développer une industrie minière responsable, engagée et innovante.



Dossier → Industrie minière

Méthodologie: mesurer l'influence du Québec

François Normand

Les Affaires s'est doté d'une méthodologie pour évaluer le degré d'influence — et non pas le contrôle, la nuance est importante — du Québec dans le développement des 10 mines et des 23 projets miniers de minéraux critiques et stratégiques (MCS) sur son territoire.

Pour son analyse, nous avons pris la décision d'inclure le fer.

Actuellement, il y a quatre mines de fer actives au Québec, sur la Côte-Nord, situées dans

la fosse du Labrador. En janvier, le gouvernement a d'ailleurs ajouté ce minerai de fer, reconnu pour sa haute pureté dans le monde, dans sa liste des MCS.

Or, pour être reconnu officiellement comme un MCS par Québec, le minerai doit atteindre un niveau de pureté d'au moins 67%, ce qui est seulement en partie le cas à l'heure actuelle.

ArcelorMittal en produit déjà (pour alimenter son usine de bouletage à Port-Cartier), et Minerai de fer Québec (MFQ) en produira à 69% en 2025. C'est pourquoi nous avons décidé d'inclure le minerai de fer dans notre analyse.

En revanche, nous avons décidé d'exclure les mines d'or (et les projets aurifères) pour deux raisons, même si certaines d'entre elles produisent aussi certains minéraux critiques, comme le cuivre.

Premièrement, l'or n'est pas considéré comme un MCS par le gouvernement du Québec. Deuxièmement, il aurait été hasardeux d'effectuer un tri entre les mines d'or qui produisent une quantité importante de MSC et celles qui en produisent à la marge — donc à exclure.

Quatre questions fondamentales

Pour chacune des mines et des projets, nous nous sommes posé quatre questions afin de déterminer si le Québec exerçait de l'influence (une certaine influence ou une influence importante) ou si l'influence se situait ailleurs.

1.

Où se prennent les vraies décisions/orientations stratégiques?

2.

Où est situé le «vrai» siège social?

3.

Y a-t-il des capitaux québécois chez les actionnaires?

4.

Les membres de la direction et du conseil habitent-ils majoritairement au Québec?

Pour répondre à ces questions, nous avons consulté le site des entreprises, des sites boursiers, le Registre des entreprises du Québec, sans parler des questions posées directement à plusieurs minières et aux principaux capitaux-risqueurs québécois.

L'importance de l'actionnariat dans l'influence

C'est en tenant compte des quatre réponses obtenues que nous avons pu raison-

nablement conclure si le Québec exerçait ou non une influence (une certaine influence ou une influence importante) sur le développement de mines ou de projets miniers.

En ce sens, nous avons aussi analysé l'actionnariat des entreprises.

Sauf en de très rares exceptions, le contrôle (c'est-à-dire la propriété) est exercé la plupart du temps par des investisseurs situés à l'extérieur du Québec, ailleurs au Canada ou dans un autre pays.

Aussi, quand un actionnaire québécois se retrouve dans le capital-actions d'une minière, nous avons conclu qu'il s'agissait d'un facteur d'influence — parmi les autres — sur le développement des mines et des projets miniers de MCS au Québec. ▶

Avec Jonathan Allard
à la recherche

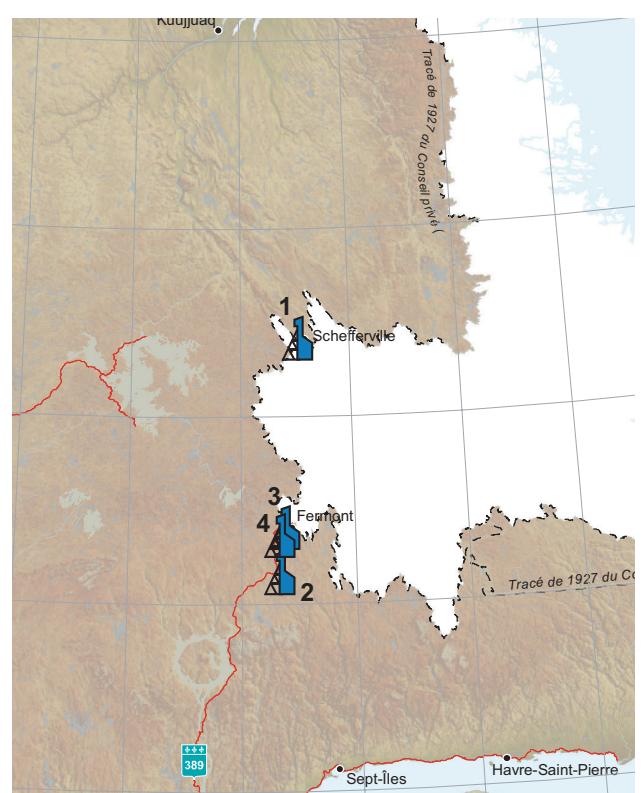


CIMA+
L'humain au centre de l'ingénierie

CIMA+: partenaire de choix vers une transition énergétique adaptée

S'appuyant sur plus de 30 ans de savoir-faire en ingénierie, nos équipes contribuent à la transition énergétique en misant sur la collaboration et l'innovation pour décarboner l'industrie minière.

cima.ca/mines



Actuellement, il y a quatre mines de fer actives au Québec, sur la Côte-Nord, situées dans la fosse du Labrador:
1) Tata Steel Minerals Canada, 2) ArcelorMittal, 3) Minerai de fer Québec, 4) ArcelorMittal.

© Ministère des Ressources naturelles et des Forêts

Pour lire notre classement :

Code de couleurs :

Influence importante au Québec

Certaine influence au Québec

Influence importante à l'extérieur du Québec

Nom de l'entreprise	Nom du projet	Localisation	Type de minerai	Vrai centre décisionnel/orientations stratégiques	Provenance des capitaux	Localisation des membres du CA/direction
Tata Steel Minerals Canada	DSO	Schefferville	Fer	Québec / Mumbai (Inde)	1 ^{er} actionnaire majoritaire: TSMUK LTD (Royaume-Uni); Gouvernement du Québec (18%)	La majorité des administrateurs sont établis en Inde. Le président et chef de la direction et directeur général de TSMC possède une adresse au Québec.
ArcelorMittal Exploitation minière du Canada	Fire Lake	Près de Fermont	Fer	Luxembourg	Un peu de CDPQ dans le groupe mondial	Aucun administrateur n'a été déclaré. Le président et chef de la direction d'ArcelorMittal Exploitation minière Canada possède une adresse au Québec.
Minerai de fer Québec (Champion Iron)	Lac Bloom	Près de Fermont	Fer	Montréal	Investissement Québec (8,2%); CDPQ (3,9%); Direction locale (9,0%)	Près de la moitié des administrateurs sont établis au Québec. Tous les membres de la direction sont établis au Québec.
ArcelorMittal Exploitation minière du Canada	Mont-Wright	Près de Fermont	Fer	Luxembourg	Un peu de CDPQ dans le groupe mondial	Aucun administrateur n'a été déclaré. Le président et chef de la direction d'ArcelorMittal Exploitation minière Canada possède une adresse au Québec.
Canadian Royalties (Jien Canada)	Nunavik Nickel	Nunavik	Nickel	Panshi (Chine)	1 ^{er} actionnaire majoritaire: Jien Canada Mining Ltd. (Chine)	Tous les administrateurs à l'extérieur du Québec

Entreprise

Pour chacune des mines et des projets, nous nous sommes posé des questions afin de déterminer si le Québec exerçait de l'influence (une certaine influence ou une influence importante) ou si l'influence se situait ailleurs.

Type de minerai

Pour l'analyse, nous avons pris la décision d'inclure le fer, mais d'exclure l'or.

Vrai centre décisionnel/orientations stratégiques

Pour trouver le centre décisionnel, nous avons consulté le site des entreprises, des sites boursiers, le Registre des entreprises du Québec, sans parler des questions posées directement à plusieurs minières et aux principaux capitaux-risques québécois.

Localisation des membres du CA/direction

Pour trouver la localisation des membres du conseil d'administration et la direction, nous avons consulté le Registre des entreprises du Québec et nous avons contacté les entreprises par courriel et par téléphone.

Traçons la voie pour

L'ESSOR DE LA FILIÈRE DE L'ACIER VERT

Notre minerai de fer de haute pureté
joue un rôle stratégique dans
la transition énergétique mondiale.



Le Québec exerce peu d'influence sur les minéraux critiques et stratégiques

10 MINES ACTIVES		Nom du projet	Localisation	Type de minéral	Vrai centre décisionnel/orientations stratégiques	Provenance des capitaux	Localisation des membres du CA/direction
Tata Steel Minerals Canada	DSO	Schefferville	Fer	Québec / Mumbai (Inde)	1 ^{er} actionnaire majoritaire: TSMUK LTD (Royaume-Uni); Gouvernement du Québec (18%)		La majorité des administrateurs sont établis en Inde. Le président et chef de la direction et directeur général de TSMC possède une adresse au Québec.
ArcelorMittal Exploitation minière du Canada	Fire Lake	Près de Fermont	Fer	Luxembourg	Un peu de CDPQ dans le groupe mondial		Aucun administrateur n'a été déclaré. Le président et chef de la direction d'ArcelorMittal Exploitation minière Canada possède une adresse au Québec.
Minéral de fer Québec (Champion Iron)	Lac Bloom	Près de Fermont	Fer	Montréal	Investissement Québec (8,2%); CDPQ (3,9%); Direction locale (9,0%)		Près de la moitié des administrateurs sont établis au Québec. Tous les membres de la direction sont établis au Québec.
ArcelorMittal Exploitation minière du Canada	Mont-Wright	Près de Fermont	Fer	Luxembourg	Un peu de CDPQ dans le groupe mondial		Aucun administrateur n'a été déclaré. Le président et chef de la direction d'ArcelorMittal Exploitation minière Canada possède une adresse au Québec.
Canadian Royalties (Jien Canada)	Nunavik Nickel	Nunavik	Nickel	Panshi (Chine)	1 ^{er} actionnaire majoritaire: Jien Canada Mining Ltd. (Chine)		Tous les administrateurs à l'extérieur du Québec
Glencore Canada	Raglan	Nunavik	Nickel	Baar (Suisse)	1 ^{er} actionnaire majoritaire: Glencore Holdings Canada 2 ^e actionnaire: Glencore Holdings (Australie)"		Tous les administrateurs en Ontario
Magris Resources	Niobec	Saguenay	Nobium	Toronto (Ontario)	Magris Resources, CEF Holdings, société d'investissement de Hong Kong appartenant à 50% à Cheung Kong (Holdings) et à 50% à la Banque canadienne impériale de commerce, et Temasek, société d'investissement de Singapour		Tous les administrateurs à l'extérieur du Québec
Rio Tinto Fer et Titane	Lac Tio	Près de Havre-Saint-Pierre	Titane	Londres (Royaume-Uni)	1 ^{er} actionnaire majoritaire: Rio Tinto Canada; Un peu de CDPQ dans le groupe mondial"		Tous les administrateurs ont une adresse au Québec. La dirigeante de Rio Tinto Fer et Titane réside au Québec ainsi que l'équipe de direction.
Northern Graphite	Lac-des-Îles	Près de Mont-Laurier	Graphite	Ottawa (Ontario)	Pas de fiche au Registre des entreprises		Pas de fiche au Registre des entreprises
Sayona Québec (Sayona Mining)	Lithium Amérique du Nord	La Corne (au nord de Val-d'Or)	Lithium	Brisbane (Australie)	1 ^{er} actionnaire majoritaire: Sayona Inc., dont le 1 ^{er} actionnaire majoritaire est Sayona Mining (Australie); 2 ^e actionnaire: Piedmont Lithium (États-Unis)"		Tous les administrateurs sont hors Québec. Le directeur général habite au Québec.

En transition énergétique
de la mine au bateau

ArcelorMittal Mines et Infrastructure Canada a pris l'engagement de réduire ses émissions de gaz à effet de serre de 25 % d'ici 2030 et d'atteindre la carboneutralité d'ici 2050.

Pour en savoir plus :
mines-infrastructure-arcelormittal.com


ArcelorMittal



Influence importante au Québec

Certaine influence au Québec

Influence importante à l'extérieur du Québec

23 PROJETS MINIERS						
Nom de l'entreprise	Nom du projet	Localisation	Type de minerai	Vrai centre décisionnel/orientations stratégiques	Provenance des capitaux	Localisation des membres du CA / direction
Nuvau Minerals Corporation	Complexe Caber	Matagami	Cuivre	Thunder Bay (Ontario)	1 ^{er} actionnaire non majoritaire: Ewan Downie (Ontario); 2 ^e actionnaire: Michael Stephen Vitton (États-Unis); 3 ^e actionnaire: Roytor & Co. ITF A/C 120 029 200 102 (Ontario)	La majorité est établie en Ontario, un seul au Québec et un aux États-Unis. La président réside en Ontario.
Doré Copper Mining Corporation	Complexe Corner Bay	Chibougamau	Cuivre	Toronto (Ontario)	1 ^{er} actionnaire non majoritaire: Ocean Partners Investments Limited (Royaume-Uni); 2 ^e actionnaire: OMF Fund II (BE) (Îles Caïmans); 3 ^e actionnaire: RCF Opportunities L.L.C. (États-Unis)	La majorité est établie aux États-Unis et en Ontario, un seul au Québec. Le président et chef de la direction réside en Ontario.
Strategic Resources	BlackRock	Chibougamau	Fer	Québec / Toronto (Ontario)	1 ^{er} actionnaire non majoritaire: OMF Fund (Bermudes); 2 ^e actionnaire: Investissement Québec (41%); 3 ^e actionnaire: Aurion Resources (Terre-Neuve-et-Labrador)	La majorité (5 sur 6) est à l'extérieur du Québec. Le président du CA et chef de la direction, Sean Cleary, réside en Ontario, ainsi que le chef des finances.
Labrador Iron Mines Holdings	Houston (fosse Malcolm)	Schefferville	Fer	Toronto (Ontario)	1 ^{er} actionnaire majoritaire: Mining Developments LLC (Angleterre); 2 ^e actionnaire: Anglesey Mining plc (Angleterre)"	Tous en Ontario. Le principal dirigeant (le trésorier) réside en Ontario.
Métaux Voyager	Mont Sorcier	Chibougamau	Fer	Toronto (Ontario)	1 ^{er} actionnaire majoritaire: Cerrado Gold Inc (Ontario)	Tous en Ontario. Le président réside en Ontario.
Focus Graphite	Lac Knife	Au sud de Fermont	Graphite	Kingston (Ontario)	1 ^{er} actionnaire majoritaire: CDS & CO (Ontario); 2 ^e actionnaire: Cede & CO (États-Unis); 3 ^e actionnaire: Alexander Jacob Holdings (Québec)	Tous à l'extérieur du Québec. Le président réside en Ontario.
Metals Australia	Lac Rainy Graphite	Près de Fermont	Graphite	West Perth (Australie)	Pas de fiche au Registraire des entreprises	Pas de fiche au Registraire des entreprises
Lomiko Metals	La Loutrre Graphite	Au sud de Mont Laurier	Graphite	Surrey (Colombie-Britannique)	1 ^{er} actionnaire majoritaire: Jacqueline Michael (Colombie-Britannique); 2 ^e actionnaire: Paul Gill (Colombie-Britannique)	La majorité est établie à l'extérieur du Québec. La présidente réside en Ontario.
Nouveau Monde Graphite	Matawinie	Saint-Michel-des-Saints	Graphite	Saint-Michel-des-Saints / Montréal	La CDPQ et Investissement Québec ont une participation. Au total, 30% d'actionnariat québécois. 1 ^{er} actionnaire majoritaire: Pallinghurst Graphite International (Royaume-Uni); 2 ^e actionnaire: General Motors (États-Unis); 3 ^e actionnaire: Panasonic Holdings Corporation (Japon)	Tous les administrateurs ont la même adresse professionnelle au Québec au Registre des entreprises, mais certains résident à l'étranger. Le président et chef de la direction réside au Québec.
Nouveau Monde Graphite	Uatnan	Côte-Nord	Graphite	Saint-Michel-des-Saints / Montréal	La CDPQ et Investissement Québec ont une participation. Au total, 30% d'actionnariat québécois. 1 ^{er} actionnaire majoritaire: Pallinghurst Graphite International (Royaume-Uni); 2 ^e actionnaire: General Motors (États-Unis); 3 ^e actionnaire: Panasonic Holdings Corporation (Japon)	Tous les administrateurs ont la même adresse professionnelle au Québec au Registre des entreprises, mais certains résident à l'étranger. Le président et chef de la direction réside au Québec.
Sayona Québec (Sayona Mining)	Authier	Abiti-Témiscamingue	Lithium	Brisbane (Australie)	1 ^{er} actionnaire majoritaire: Sayona Inc., dont le 1 ^{er} actionnaire majoritaire est Sayona Mining (Australie); 2 ^e actionnaire: Piedmont Lithium (États-Unis)	Tous les administrateurs sont à l'extérieur Québec. Le directeur général réside au Québec.
Arcadium Lithium	Baie James Lithium	Baie James	Lithium	Philadelphie (États-Unis)	Pas de fiche au Registraire des entreprises	Pas de fiche au Registraire des entreprises
Sayona Québec (Sayona Mining)	Moblan	Au nord de Chibougameau	Lithium	Brisbane (Australie)	1 ^{er} actionnaire majoritaire: Sayona Inc., dont le 1 ^{er} actionnaire majoritaire est Sayona Mining (Australie); 2 ^e actionnaire: Piedmont Lithium (États-Unis)	Tous les administrateurs sont à l'extérieur du Québec. Le directeur général réside au Québec.
Corporation Lithium Éléments Critiques	Rose Lithium-Tantale	Baie James	Lithium	À l'extérieur du Québec, surtout en Ontario	1 ^{er} actionnaire majoritaire: CDS & CO (Ontario)	La grande majorité (6 sur 9) des administrateurs réside à l'extérieur du Québec. Le président habite en Allemagne, mais le chef de la direction réside au Québec.
Vision Lithium	Dike n° 5, Sirmac	Nord-Ouest Lithium	Lithium	Val-d'Or (Québec)	1 ^{er} actionnaire majoritaire: Société publique (Québec)	La grande majorité des administrateurs (4 sur 5) réside au Québec. Le président habite au Québec.
Nemaska Lithium (Arcadium Lithium)	Whabouchi	Baie James	Lithium	Montréal / Philadelphie (États-Unis)	Le gouvernement du Québec (50%), par Investissement Québec	La moitié des administrateurs réside au Québec. Le principal dirigeant habite au Québec.
Dumont (Nion Nickel)	Dumont Nickel	Au nord de Rouyn-Noranda	Nickel	Toronto (Ontario)	100% par Magneto Investments (Kinterra Capital, à Toronto, un fonds détenu à 99% par des capitaux américains)	Pas de conseil d'administration pour l'instant. La présidente réside à Toronto, mais quatre membres de la direction sur six habitent au Québec.
Corporation First Phosphate	Lac à l'Orignal	À l'ouest de Rouyn-Noranda	Phosphate	Vancouver (Colombie-Britannique)	1 ^{er} actionnaire majoritaire: Shpirrat Trust (Ontario); 2 ^e actionnaire: Glen Eagle Resources (Québec); 3 ^e actionnaire: Berati Trust (Ontario)	Tous les administrateurs résident à l'extérieur du Québec. Le président habite en Ontario.
Groupe minier Impérial	Crater Lake	Au nord-est de Schefferville	Scandium	Montréal (Québec)	1 ^{er} actionnaire majoritaire: AM RESOURCES (Québec)	La majorité des administrateurs (3 sur 5) est établie à l'extérieur du Québec. Le président et chef des opérations réside au Québec.
SOQUEM (société d'État)	Kwyjibo	Au nord de Sept-Îles	Terres rares	Val-d'Or (Québec)	1 ^{er} actionnaire majoritaire: Investissement Québec	Tous les administrateurs résident au Québec. La présidente habite au Québec.
Métaux Tornat	Strange Lake/B-Zone	Au nord-est de Schefferville	Terres rares	Montréal / Val-d'Or (Québec)	1 ^{er} actionnaire majoritaire: Blarney Mining Consortium (Ontario); 2 ^e actionnaire: Promontoria Holding (Pays-Bas); 3 ^e actionnaire: HT Investor L.P. (Québec)	La majorité des administrateurs (3 sur 5) réside à l'extérieur du Québec. Le président habite à Montréal et le vice-président aux finances, à Toronto.
Temas Resources Corporation	La Blanche	Côte-Nord	Titane	Vancouver (Colombie-Britannique)	Pas de fiche au Registraire des entreprises	Pas de fiche au Registraire des entreprises
Mines Abcourt	Abcourt-Barvue	Au nord de Val-d'Or	Zinc	Rouyn-Noranda (Québec)	1 ^{er} actionnaire majoritaire: CDS & Co, (Ontario); 2 ^e actionnaire: SARL MF (France); 3 ^e actionnaire: Décochib inc. (Québec)	La grande majorité des administrateurs (6 sur 7) réside au Québec. Le président et chef de la direction habite au Québec.

Dossier → Industrie minière

Le Québec peut difficilement accroître son influence dans les MCS

François Normand

Le Québec peut-il faire quelque chose pour tenter d'accroître son influence sur le secteur des minéraux critiques et stratégiques (MCS)? La marge de manœuvre serait plutôt mince, estiment des spécialistes en développement économique.

Mario Fortin, professeur titulaire d'économie à l'Université de Sherbrooke, fait remarquer que le Québec ne

peut pas échapper à sa réalité démographique, soit un vaste territoire riche en ressources minières avec une petite population de neuf millions d'habitants.

«Dans une économie, l'épargne égale à l'investissement, dit-il. Comme notre épargne collective est relativement petite par rapport aux besoins pour développer les minéraux critiques et stratégiques, nous avons donc besoin de l'épargne internationale pour le faire.»

Certes, Investissement Québec et la Caisse de

dépôt et placement du Québec pourraient investir davantage dans ce secteur, alors qu'ils ont déjà des participations dans des mines et des projets, comme Minerai de fer Québec, Nemaska Lithium ou Tata Steel Minerals Canada.

Cela dit, les deux institutions ont aussi des capitaux limités, car elles investissent dans d'autres secteurs au Québec — et à l'étranger, dans le cas de la CDPQ.

De leur côté, les principaux capitaux-risques privés du Québec investissent relativement peu dans les minéraux critiques et stratégiques. *Les Affaires* a pu le constater en questionnant entre autres le Mouvement Desjardins, la Banque Nationale, le Fonds de solidarité FTQ et Fondaction CSN à ce sujet.

Par nature, ces institutions privées sont plus sensibles aux risques que le secteur public. Or, le secteur minier est très risqué en raison des fluctuations des prix des minéraux, qui peuvent parfois compromettre la rentabilité d'une mine ou d'un projet.

Faut-il conclure pour autant que le Québec ne peut pas accroître son influence dans les MCS?

Influencer l'industrie en amont?

Pas nécessairement, estime Yan Cimon, professeur titulaire de stratégie à l'Université Laval. Selon lui, le Québec pourrait peut-être accroître un peu son influence sur le secteur des MCS avec une approche macro-économique.

Il pourrait s'assurer que le cadre réglementaire est plus attractif pour les investisseurs étrangers et



Mario Fortin,
professeur titulaire d'économie,
Université de Sherbrooke

«Dans une économie, l'épargne égale à l'investissement. Comme notre épargne collective est relativement petite par rapport aux besoins pour développer les minéraux critiques et stratégiques, nous avons donc besoin de l'épargne internationale pour le faire.»

transformation de minéraux au Québec au lieu que cette dernière se fasse à l'étranger ou dans d'autres provinces.

Selon des analystes du secteur minier, il est somme toute logique que le développement des MCS dans de petits territoires comme le Québec soit avant tout sous l'influence de minières étrangères internationales.

«Si on faisait le même genre d'analyse en Colombie-Britannique, je suis convaincu qu'on aurait un portrait de la situation pas très différent qu'au Québec», dit Maxime Guilbault, associé partenaire chez PwC à Montréal et spécialiste du secteur minier.

Comme le Québec, cette province a un vaste territoire riche en ressources minérales avec une petite population, en l'occurrence de 5,5 millions d'habitants.

«En fait, on ne peut pas parler de surprise» à la lumière des résultats de l'enquête de *Les Affaires*, dit Josée Méthot, PDG de l'Association minière du Québec (AMQ).

Au fil des ans, elle dit avoir vu évoluer la filière des minéraux critiques et stratégiques au Québec. Elle confirme qu'il y a beaucoup de minières de l'extérieur de la province impliquées sur le terrain, et ce, aussi bien pour l'exploitation de mines que les projets d'exploration.

Josée Méthot fait d'ailleurs remarquer qu'il faut avoir des poches très profondes dans le secteur minier.

«Pour lancer une mine, il faut investir de 500 millions à 1 milliard de dollars», dit-il, en favorisant par exemple davantage systématiquement la deuxième

aussi d'économie d'échelle quand elles ont plusieurs mines.

Cette facture peut grimper rapidement si on ajoute la deuxième transformation de minerai dans des usines, pour fabriquer par exemple du matériel d'anode actif pour des batteries de lithium-ion.

Les marchés extérieurs

Pierre Lortie, conseiller principal aux affaires à Dentons Canada, qui a déjà siégé au conseil d'administration de minières, fait remarquer que même le Canada ne peut pas valoriser à lui seul ses MCS, malgré ses 40 millions d'habitants.

«Les marchés pour les produits finis et les minéraux critiques qui les composent se trouvent à l'extérieur du Canada. Par conséquent, les quelques entreprises dotées de technologies de traitement de pointe qui dominent ces marchés investissent ici pour s'assurer une source d'approvisionnement fiable», dit celui qui a aussi dirigé la Bourse de Montréal, de 1980 à 1985.

Pierre Lortie donne l'exemple du minerai de fer au Québec.

Les producteurs doivent avant tout l'exporter pour qu'il soit transformé par des acieristes, par exemple en Europe. Le fer est d'ailleurs notre deuxième poste d'exportation dans l'Union européenne, selon Statistique Canada.

Aussi, il est logique par exemple que la multinationale luxembourgeoise ArcelorMittal, qui exploite deux des quatre mines de fer dans la province, et qui possède plusieurs acieries en Europe, notamment en France, en Belgique et en Allemagne, soit un acteur clé dans ce secteur au Québec. **la**



GRAYMONT

Le plus important producteur de chaux calcique vive et éteinte du nord-est de l'Amérique dessert avec fierté plusieurs acteurs importants de l'industrie minière

Chaux calcique – Pierre pulvérisée
Granulat calcaire



GRAYMONT (QC) INC.

4605 Boul. Lapinière, Suite #160 Tel.: (450) 449-2262
Brossard (Québec) J4Z 3T5 Fax.: (450) 449-2256

www.graymont.com



À la chasse

Racontez-moi votre histoire !

Un bon conteur raconte une histoire en s'appuyant seulement sur ses connaissances et les images qui l'habitent. Sa voix doit exprimer autant les personnages, les situations, que l'ambiance. Si une image vaut mille mots, une bonne histoire se raconte autant avec le cœur qu'avec le corps.

Certes, tout le monde n'a pas le talent de Fred Pellerin ou la voix profonde, rassurante, et autoritaire de Morgan Freeman. Selon la psychologie cognitive, retenez qu'une histoire est 22 fois plus mémorable qu'un simple fait et vaut mieux qu'un long PowerPoint. Pour y arriver, il faut s'investir personnellement dans le récit, et tout cela avec émotion, afin de toucher l'auditoire. « On ne voit bien qu'avec le cœur, l'essentiel est invisible pour les yeux », écrivait Antoine de Saint-Exupéry.

En recrutement, pour entreprendre et mener une conversation qui s'inscrira dans la mémoire de l'interlocuteur, il faut s'assurer d'établir une connexion personnelle qui saura l'interpeller et

susciter son intérêt. Tout commence par trouver un point en commun avec la personne pour faire résonner votre histoire au sein de sa propre expérience. C'est ce que les publicitaires nomment le « marketing relationnel », afin de tisser des liens émotionnels avec les consommateurs.

Avez-vous remarqué que les meilleures publicités mettent rarement les qualités du produit ou du service en premier plan? Elles utilisent un personnage ou une situation pour créer un ancrage dans l'esprit des gens. La publicité émouvante de Budweiser lors du Super Bowl 2014 a été classée comme la publicité la plus populaire de toute l'histoire de l'événement phare de la NFL. Le clip de 90 secondes, intitulé « Puppy Love », dépeint l'amitié entre un chiot qui cherche à s'enfuir d'un chenil pour rejoindre un cheval. Il met en scène une intrigue qui culmine lorsque le cheval, avec l'aide de ses amis, empêche le propriétaire du chenil de le donner. Pour une annonce d'un brasseur, on est loin du bar où la bière coule à flots, mais plutôt dans un voyage émotif d'amitié, de courage et de solidarité.

Un mauvais conteur peut massacrer les meilleures idées, tandis qu'un bon conteur peut présenter un concept intimidant avec soin et compassion pour son public.

Ce qui prime, ce n'est pas tant ce que vous dites, mais comment l'autre le ressent.

Dans le monde des affaires et de l'emploi, la capacité à se vendre et à se mettre en valeur est un incontournable. Au-delà des résultats financiers, de votre CV et de vos réalisations, maîtriser

votre storytelling est une arme puissante pour changer la donne et convaincre le recruteur. Ce récit, lorsqu'il est articulé efficacement, non seulement différencie les individus dans un marché du travail compétitif, mais favorise également des connexions plus profondes avec les collègues, les mentors et les réseaux d'affaires.

Il faut construire votre narratif avec une histoire qui explique « comment » et « pourquoi » vous êtes devenu ce que vous êtes et en quoi cela a transformé votre carrière. Quand vous racontez des histoires personnelles qui reflètent vos expériences, celles de votre entreprise ou de vos employés, cela permet à votre auditoire de visualiser votre message et de s'y identifier. C'est l'art d'utiliser votre intelligence émotionnelle au bénéfice de l'intelligence rationnelle. Le savoir-raconter est de livrer votre récit avec humanité et humilité en utilisant votre voix, les silences, votre gestuelle et votre regard.

Tout l'art du storytelling réside dans quatre éléments qui devront résonner avec l'autre et l'amener à se projeter dans votre récit.

1. L'intrigue: expliquez le contexte dans lequel se situe votre histoire (période économique, politique, contexte d'affaires ou de leadership). C'est votre ancrage. N'hésitez pas à faire référence à un moment de vie que l'autre a vécu qui vous permettra de l'engager (effet miroir), car lui aussi a possiblement expérimenté une situation similaire. « Quand les dirigeants racontent des histoires personnelles qui reflètent les expériences des employés, ils contribuent à normaliser les défis communs », me confiait récemment une experte en coaching de dirigeants.

2. Le protagoniste: cela peut être vous, votre entreprise, votre division d'affaires. Reliez-le à l'intrigue pour illustrer de quelle manière le contexte le bouleverse.

3. Le but: expliquez le défi, le conflit ou le risque auquel il est confronté. Soyez clair et précis, mettez-y de la couleur et des détails forts pour captiver l'autre. Il faut y mettre de votre cœur en laissant découvrir votre partie de vulnérabilité. Aviez-vous peur? Êtiez-vous affecté ou ébranlé par la situation?

4. Le dénouement: concluez en laissant suffisamment de suspens pour créer un effet wow!

Un mauvais conteur peut massacrer les meilleures idées, tandis qu'un bon conteur peut présenter un concept intimidant avec soin et compassion pour son public. « Cela nécessite de la pratique, mais quand c'est bien fait, un bon storytelling peut avoir une répercussion majeure sur votre équipe, votre organisation et toute votre carrière » (Jeff Gothelf, l'auteur de *Forever Employable. How to Stop Looking for Work and Let Your Next Job Find You*).

J'ai hâte de vous entendre!

EXPERTE INVITÉE



Nathalie Francisci
est présidente exécutive pour le Québec chez Gallagher.

: Bénédicte Brocard Photographe

ORGANISÉ PAR L'ÉVÉNEMENT CARRIÈRES

JOURNÉE DE L'EMPLOI VAUDREUIL

CENTRE MULTISPORTS ANDRÉ-CHAGNON
3093 Bd de la Gare, Vaudreuil-Dorion
Plus d'infos sur ecarrieres.com



Mercredi 29 mai

+ 2000 EMPLOIS À POURVOIR

AIDE À L'EMPLOI ET À L'INTÉGRATION

FORMATION AUX ADULTES

En partenariat avec



le journal de montréal

Rapport FAC sur le secteur des aliments et des boissons



2024

Le Rapport FAC sur le secteur des aliments et des boissons examine le contexte économique de l'année dernière et met en lumière les défis et les occasions pour l'industrie agroalimentaire en 2024. Il comprend des prévisions des ventes annuelles de l'industrie et des prévisions pour l'indice des marges brutes par secteur.

Éléments clés à retenir pour 2024 :

Les habitudes d'achat des Canadiens évoluent

La forte inflation des deux dernières années, ainsi que les hausses correspondantes des taux d'intérêt visant à la combattre, resserre les budgets des ménages. À mesure que les prix des aliments augmentaient, les consommateurs ont commencé à acheter plus d'articles en solde et des marques moins chères, à magasiner plus souvent chez des détaillants à faible coût, et à réduire la quantité d'aliments achetés. Ces tendances devraient se poursuivre en 2024.

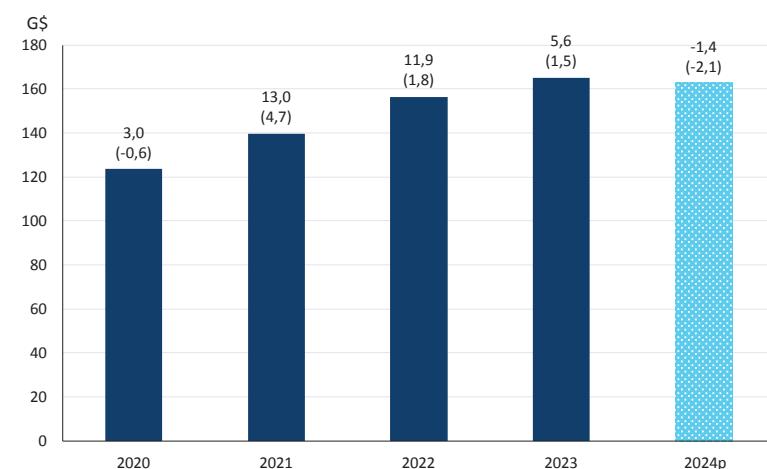
Toutefois, les possibilités existent. La population de plus en plus diversifiée du Canada ainsi que les segments de marché spécialisés, mais en pleine croissance, offriront de nouveaux débouchés. L'innovation pour répondre aux considérations en matière de santé, de commodité et de durabilité peut contribuer à stimuler les ventes.

Une baisse modérée des volumes de vente

Les Services économiques FAC prévoient que les ventes de la fabrication d'aliments et de boissons reculeront de 1,4 % en 2024, passant de 164,9 milliards de dollars à 162,6 milliards de dollars et que les volumes diminueront de 2,1 % (figure 1).

Cependant, la résilience de l'économie américaine constitue un facteur d'incertitude, puisque la majorité de nos exportations agroalimentaires vont aux États-Unis. Si l'économie américaine continuait de surpasser les attentes, les exportations pourraient nous surprendre positivement et transformer la légère contraction des ventes prévue en croissance.

Figure 1 : Les marges devraient diminuer légèrement en 2024



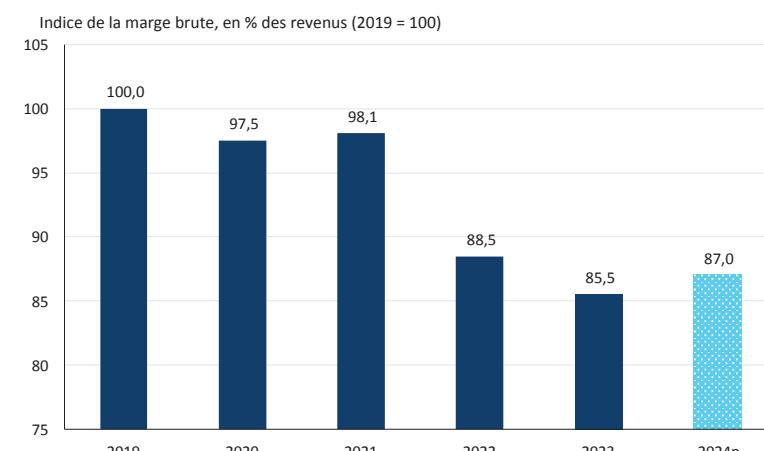
Sources : Statistique Canada, Services économiques FAC

Une légère amélioration pour les marges brutes

En 2023, les coûts des intrants ont commencé à se stabiliser et, dans certains cas (comme le prix des cultures), ont carrément diminué. Les coûts du carburant et du transport sont inférieurs à ceux des deux dernières années et la croissance des coûts d'emballage a ralenti.

Nous nous attendons à ce que ces tendances se maintiennent en 2024. La croissance des salaires est demeurée élevée, bien que la baisse du taux d'emplois vacants laisse présager une modération dans le courant de l'année. Au total, la baisse du coût des marchandises vendues sera plus importante que celle des ventes, ce qui a pour effet de hausser légèrement notre indice de marge cette année, qui augmentera en moyenne de 1,5 point de pourcentage (figure 2).

Figure 2 : Les marges brutes s'amélioreront légèrement en 2024, mais resteront serrées

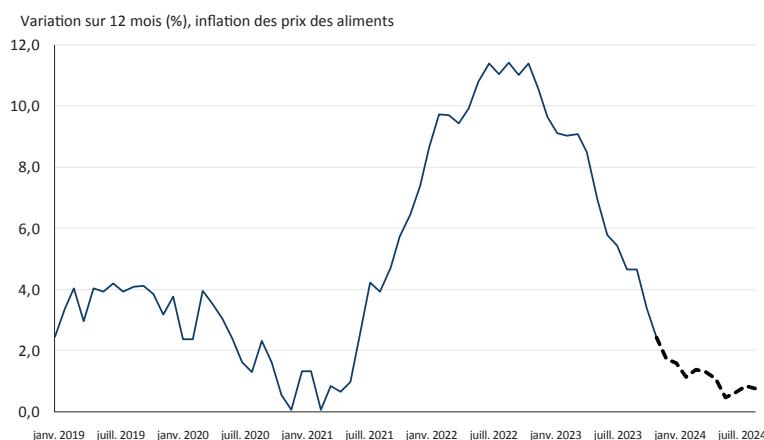


Sources : Statistique Canada, Services économiques FAC

Répit à l'épicerie

L'inflation des prix des produits alimentaires a déjà ralenti par rapport au pic atteint à la fin de 2022 et au début de 2023. L'indice des prix à la consommation de février indiquait en effet une hausse de 2,4 % des prix sur 12 mois, ce qui représente la plus faible augmentation depuis juillet 2021. Les Services économiques FAC prévoient que le taux d'inflation des aliments achetés en épicerie glissera sous la barre des 2 % d'ici le printemps et restera dans une fourchette d'environ 1 % à 2 % pour le reste de l'année (figure 3).

Figure 3 : Le taux d'inflation des prix des aliments vendus en épicerie continuera à ralentir en 2024



Sources : Statistique Canada, Services économiques FAC

Pour obtenir des analyses et des prévisions supplémentaires, consultez l'intégralité du rapport au fac.ca/RapportAlimentsBoissons.

Ces derniers mois, le milieu juridique québécois a régulièrement été le théâtre d'intégrations et d'ententes de regroupement notables. Grâce à de telles opérations, les firmes augmentent leur rentabilité et élargissent leur clientèle. Mais pour bien réussir, une planification rigoureuse, un bon alignement stratégique et une communication multidirectionnelle (clients/personnel) ouverte sont de mise.

Classement *Les Affaires*

Une «belle année» pour les cabinets, malgré le ralentissement

Philippe Jean Poirier

A près une année de ralentissement économique, force est de constater que les résultats du classement *Les grands du droit 2024* du journal *Les Affaires* — sans être exceptionnels — n'ont surtout rien de catastrophique. La majorité des grands cabinets affichent une progression modérée de leurs effectifs.

Si plus de la moitié des cabinets (15 sur 25) affichent un gain d'effectifs, seulement cinq d'entre eux dépassent la barre des 5% de progression du nombre d'employés au Québec pour l'année 2023: De Grandpré Chait (15%), LJT Avocats (12%), Stein Monast (11%) et Stikeman Elliott (9%) et Osler, Hoskin & Harcourt (8%).

Warren M. Katz, associé directeur du bureau de Montréal de Stikeman Elliott, explique la performance de son cabinet par «l'attention que nous portons à notre pratique transfrontalière de premier plan sur le marché, associée à notre engagement à recruter et à développer un groupe d'avocats incroyablement talentueux».

«L'année 2023 a été une belle année pour presque tous les grands bureaux», note quant à elle Sandra Abitan, associée directrice du bureau montréalais d'Osler, Hoskin & Harcourt, avant de se réjouir de la progression de ses propres troupes.

«Prendre une plus grande part du marché



UNE CROISSANCE MODÉRÉE

15

CE SONT 15 DES 25 CABINETS DU CLASSEMENT QUI AFFICHENT UN GAIN D'EFFETIFS. CEPENDANT, SEULEMENT CINQ D'ENTRE EUX DÉPASSENT LA BARRE DU 5% DE PROGRESSION DU NOMBRE D'EMPLOYÉS.



L'année 2023 a été une belle année pour presque tous les grands bureaux d'avocats.

québécois, ça fait partie de notre stratégie.» Pour y parvenir, l'associée directrice mise sur le recrutement «latéral», comme en témoigne l'arrivée récente de deux anciens de Fasken, Christian Jacques et Jean-Nicolas Delage, spécialisés dans les entreprises émergentes.

Fasken ne cède pas sa place pour autant. Avec ses 782 employés québécois (une progression de 3,44% pour 2023 et de 6,33% sur deux ans), le bureau demeure confortablement en tête du classement pour une quatrième année consécutive, devant Norton Rose Fulbright, qui a

584 employés. «Notre croissance est beaucoup liée au développement de secteurs de niche», explique François Brais, associé directeur de Fasken pour le Québec. Je pense notamment à notre groupe sur la protection de la vie privée et à celui sur les technologies émergentes. Nous sommes très impliqués dans l'écosystème des entreprises technologiques en démarrage. Nous voyons beaucoup de potentiel de spécialisation et de consolidation du marché.»

Travailler sur la marque employeur
À l'autre bout du spectre,

«*Nous avons commencé à offrir des arrangements et des horaires de travail plus adaptables pour soutenir nos membres dans la conciliation entre vie professionnelle et obligations personnelles.*»

— **Magatte Diop**, responsable des communications, Dentons Canada

quelques firmes ont connu plus de difficulté à maintenir leurs effectifs: Robinson Sheppard Shapiro (-19%), Dentons Canada (-13,5%) et Miller Thomson (-2%). Si le premier cabinet n'a pas voulu commenter son positionnement, les deux seconds ont accepté de nous communiquer leur perspective.

«Depuis la pandémie, plusieurs personnes sont à la recherche de plus de flexibilité, nous a expliqué Magatte Diop, responsable des communications de Dentons Canada. En réponse, nous avons commencé à offrir des arrangements et des horaires de travail plus

Merci!

BLG tient à remercier ses clients ainsi que ses partenaires d'affaires et du milieu juridique. Ensemble, nous investissons dans la collectivité et façonnons l'avenir du droit – et du Canada – depuis 1823.

Aux 200 prochaines années avec vous!

200

Pour tout savoir sur nous :
blg.com/avenirdudroit

BLG200

VOS AVOCATS AU CANADA

26



Miller Thomson a déployé des efforts à l'interne pour obtenir la certification Meilleurs lieux de travail à l'automne 2023. © 123RF

adaptables pour soutenir nos membres dans la conciliation entre vie professionnelle et obligations personnelles.» Cette pratique aurait « naturellement » réduit le nombre d'employés à temps plein, ajoute-t-elle.

L'année dernière, la firme Miller Thomson a quant à elle décidé de travailler sur l'attraction et la rétention des talents en lançant, en septembre 2023, une campagne sur la marque employeur. Des vidéos visant à rappeler les valeurs d'« esprit entrepreneurial », d'« influence » et d'« inclusion » de Miller Thomson ont alors entre autres circulé sur LinkedIn. L'effet ne s'est pas fait attendre : trois mois plus tard, la firme a vu bondir le nombre de candidatures de 68 % et le taux de consultation des affichages, de 73 %.

68 %

« Nous sommes présentement à la recherche d'employés ambassadeurs pour mener la deuxième phase de notre campagne », poursuit-elle. L'objectif sera de produire des témoignages pour « humaniser » la marque. La firme a déjà refait son logo en août passé et elle compte lancer un nouveau site web — avec une section « Vous joindre à notre équipe » — d'ici la fin de l'année. « Tout cela va participer au rafraîchissement de notre image », estime Jessica Watkins.

Parallèlement à cette campagne, Miller Thomson a déployé des efforts en interne pour obtenir la certification Meilleurs lieux de travail (« Great places to work ») à l'automne 2023. « Nous allons voir les retombées sur une trajectoire un peu plus longue », précise la cheffe en capital humain. Voyons dans quelle mesure ces initiatives se feront sentir sur le classement de l'an prochain. [la](#)



Les 25 plus importants cabinets juridiques du Québec

Rang 2024	Nom de l'entreprise	Rang 2023	Employés au Québec au 31 décembre 2023	Employés au Québec au 31 décembre 2022	Employés au Québec au 31 décembre 2021	Variation sur un an (%)	Variation sur deux ans (%)	Total des employés au Canada au 31 décembre 2023	Associés au Québec	Ville du siège social	Année de fondation
1	Fasken	1	782	756	711	3,44%	9,99%	2106	166	—	1907
2	Norton Rose Fulbright	2	584	578	602	1,04%	-2,99%	1609	86	Montréal	1879
3	Cain Lamarre	4	505	510	477	-0,98%	5,87%	540	98	Québec	1877
4	BCF Avocats d'affaires	5	502	502	463	0,00%	8,42%	523	91	Montréal	1995
5	Lavery Avocats	3	496	478	448	3,77%	10,71%	510	81	Montréal	1913
6	McCarthy Tétrault	6	439	429	416	2,33%	5,53%	1679	95	—	1855
7	Therrien Couture Joli-Cœur	7	436	424	405	2,83%	7,65%	436	48	Saint-Hyacinthe	2019
8	Stikeman Elliott	8	398	365	370	9,04%	7,57%	1284	63	Toronto (Ontario)	1952
9	Borden Ladner Gervais	9	345	346	339	-0,29%	1,77%	2228	71	Toronto (Ontario)	1823
10	Langlois Avocats	10	314	307	316	2,28%	-0,63%	314	80	Montréal	1916
11	Davies Ward Phillips & Vineberg	11	265	262	222	1,15%	19,37%	717	56	Montréal	1895
11	Dunton Rainville	12	265	257	256	3,11%	3,52%	265	70	Montréal	1954
13	Blake, Cassels & Graydon	16	223	215	197	3,72%	13,20%	1509	34	Toronto (Ontario)	1856
14	ROBIC	13	215	223	193	-3,59%	11,40%	219	31	Montréal	1892
15	Gowling WLG	14	210	219	208	-4,11%	0,96%	2076	58	Toronto (Ontario)	1887
16	Stein Monast	18	177	160	151	10,63%	17,22%	180	52	Québec	2007
17	Osler, Hoskin & Harcourt	21	174	162	143	7,41%	21,68%	1408	34	Toronto (Ontario)	1862
18	Dentons Canada	15	173	200	184	-13,50%	-5,98%	1492	42	Montréal	2013
19	De Grandpré Chait	20	165	144	136	14,58%	21,32%	168	31	Montréal	1928
20	Miller Thomson	17	164	168	146	-2,38%	12,33%	1224	40	Toronto (Ontario)	1952
21	LJT Avocats	23	145	130	120	11,54%	20,83%	145	19	Montréal	1979
21	Robinson Sheppard Shapiro	19	145	160	158	-9,38%	-8,23%	146	45	Montréal	1921
23	Morency, Société d'avocats	22	138	142	136	-2,82%	1,47%	139	17	Québec	1970
24	PFD Avocats	24	138	138	130	0,00%	6,15%	138	19	Saint-Jérôme	1937
25	Clyde & Co Canada	—	125	120	111	4,17%	12,61%	238	65	Londres	1933

Méthodologie: Le classement annuel du top 25 des cabinets juridiques au Québec est établi en fonction du nombre d'employés à temps plein déclaré par chacun d'eux. Les cabinets ont été sollicités pour remplir un formulaire de façon volontaire. Les informations ont été recueillies entre le 20 février et le 8 mars 2024. Le nombre d'employés inclut les associés. Bien que toutes les mesures nécessaires aient été prises pour assurer l'exactitude des renseignements, Les Affaires ne saurait être tenu responsable de toute inexactitude, de tout renseignement incomplet ou de tout manque de renseignement. Pour inscrire votre cabinet dans notre banque de données, écrivez à classementlesaffaires@groupecontex.ca.



Dossier → Grands du droit

L'industrie a besoin de faire les choses autrement

Dans la dernière année, les cabinets de services juridiques ont été très actifs sur le marché des fusions et acquisitions. De l'acquisition de Novalex par Delegatus à celle d'Immétis par Therrien Couture Joli-Cœur (TCJ), les exemples ne manquent pas. Au-delà des mouvements de personnel et des changements de bannière, il ressort une volonté de «penser l'industrie autrement», avec pour résultat une diversification des expertises et une hybridation des modèles d'affaires. Analyse.

«Notre industrie a besoin de faire les choses autrement», lance Normand Therrien, président et chef de la direction du cabinet TCJ, dont le siège social est situé à Saint-Hyacinthe. «Quand je regarde les grands cabinets comptables, poursuit-il, je constate qu'ils ont accepté — bien avant nous — d'investir, puis de

se déployer dans d'autres lignes d'affaires.»

Il ne faut pas chercher loin pour trouver un exemple du genre. En février dernier, la firme de services-conseils en comptabilité KPMG a grossi les rangs de la Division juridique de

25 avocats grâce à l'acquisition du cabinet montréalais Sweibel Novek Rabbat. «Ce n'est pas quelque chose de nouveau, nuance François Brais, associé directeur de Fasken pour le Québec. Ça fait 25 ans que je fais du droit et ça fait 25 ans que les firmes comptables essaient de percer dans notre secteur. Il reste à voir quels seront les fruits de cette dernière itération.»

«En tant qu'industrie, nous sommes restés très cœur de métier, reprend Normand Therrien. Les grands cabinets ne sont pas chauds à l'idée d'ajouter des lignes d'affaires et ils n'ont jamais vraiment développé de méthodologie pour le faire.» Le chef de la direction de TCJ prend sa firme en contre-exemple. Le cabinet de

Saint-Hyacinthe a fait l'acquisition de la plate-forme en ligne d'Edilex en 2015, qui compte aujourd'hui une douzaine de programmeurs et une quinzaine de professionnels du domaine juridique. Le but était alors d'établir une filière technologique. «Nous voulons créer des produits nous-mêmes, au lieu que ce soit d'autres secteurs qui le fassent pour nous.» Normand Therrien cite en exemple le déploiement d'un logiciel de gestion des appels d'offres créé par Edilex et déployé à la Ville de Montréal en 2017.

Hybridation des modèles d'affaires

Nouvelle sur le marché des transactions: le cabinet montréalais Delegatus a saisi l'occasion de faire évoluer un modèle d'affaires déjà innovateur, en acquérant la firme Novalex en janvier 2024. «Delegatus a été fondé en 2005 avec l'idée de créer un collectif fort d'avocats ayant une forte expérience en droit des affaires, explique

Pascale Pageau, la présidente fondatrice. Quand on se joint à Delegatus, on le fait à titre d'entrepreneur, en bénéficiant d'une plate-forme avec des services d'administration, de facturation et d'accompagnement en développement des affaires.»

Or, la firme Novalex avait un modèle plus «traditionnel» d'associés, d'employés salariés et de stagiaires. A l'automne dernier, Ryan Hillier et Sophie Tremblay, les cofondateurs de Novalex, avaient conclu que la croissance de leur pratique passerait par l'intégration d'un cabinet déjà établi leur permettant d'atteindre une plus large clientèle. «Quand l'occasion s'est présentée, il a fallu justement se poser la question, est-ce que ça cadre dans notre plan stratégique ou est-ce qu'on essaie de faire entrer un carré dans un cercle?» raconte Pascale Pageau.

Après réflexion, l'équipe de Delegatus a non seulement conclu que «oui», le mariage des deux firmes était possible, mais

que deux modèles d'affaires pouvaient cohabiter dans la même organisation. «Nous pouvons aujourd'hui offrir au marché, tant aux clients qu'aux professionnels du droit, deux façons de fonctionner», fait valoir la présidente fondatrice. Ce modèle hybride ouvre également la porte à la venue de «stagiaires», ce qui n'était pas réellement possible avant l'acquisition.

Lors de l'acquisition d'Immétis en juillet dernier, TCJ a fait le même choix de faire cohabiter deux modèles d'affaires différents. Le cabinet de Saint-Hyacinthe est structuré en un *holding*, qui détient l'ensemble des entités du groupe. «Cette structure permet aux associés de laisser du capital dans l'entreprise sans être pénalisés fiscalement, explique le président. Sans cette façon de réinvestir, nous n'aurions jamais pu faire nos acquisitions.»

En revanche, Immétis a un modèle d'affaires complètement différent: la firme spécialisée en droit

de l'immigration n'a pas de taux horaire ni de «temps facturé»; les mandats sont réalisés «à forfait». «Dans ce secteur-là, nous avons décidé de garder le *brand* Immétis, qui est très porteur. Et la filiale va garder sa façon de fonctionner.» Le modèle «hybride», de toute évidence, semble lui aussi très porteur.

Une question de survie

Pour Normand Therrien, le but de s'allier à d'autres firmes n'a pas seulement pour but de collectionner les expertises; il s'agit plutôt de bâtir une organisation ayant les reins suffisamment solides pour relever les défis de l'époque. «Les clients ont aujourd'hui des attentes extrêmement élevées en matière de plateforme de travail pour collaborer et échanger, ou dans les mandats qu'ils nous confient, que ce soit des normes de sécurité ou de protection des données. Je ne me verrais pas retourner à la manière dont nous étions outillés il y a 10, 15 ans.»

— Philippe Jean Poirier

DENTONS

Vous avez le droit d'être entre de bonnes mains.

Dentons. Le succès de votre entreprise au cœur de nos ambitions.

Croissance | Protection | Exploitation | Financement

dentons.com



Dossier → Grands du droit

Intégrer ses nouveaux employés en douceur

Le premier est rompu à l'exercice. La seconde en est à sa première expérience. Richard Laramée, chef de la direction du cabinet DS Avocats, et Pascale Pageau, présidente fondatrice de la firme Delegatus, ont accepté de partager avec nous leur perspective sur le processus d'acquisition et les leçons apprises en cours de route.

Quand Richard Laramée approche un partenaire potentiel, il se garde bien d'arriver avec un « manuel de bienséance de 400 pages » sur l'identité de DS Avocats. Pour tisser de nouvelles alliances, le chef de la direction prône l'« ouverture d'esprit » et l'« agilité ». Du moins, c'est l'attitude qu'il a adoptée lors de la fusion avec Burstall LLP (2021) et le regroupement avec Décarie Avocats en 2023.

« La première chose que l'on fait, c'est discuter, explique-t-il. On présente la plateforme, qui on est et ce qu'on veut faire. Ensuite, nous invitons le groupe

d'avocats à s'intégrer à nous, mais ce n'est pas une intégration totale. Nous voulons que le groupe se joigne à nous avec son expertise et nous amène à un autre niveau. Nous leur disons: aidez-nous à avoir un impact. »

L'acquisition du cabinet albertin Burstall LLP, basé à Calgary, est un bel exemple d'intégration douce et progressive. Le cabinet de deuxième génération portait le nom Burstall depuis 50 ans. « Nous avons été sensibles à la notoriété qu'ils avaient dans leur ville et leur province. Donc, nous n'avons pas exigé de changement de nom pendant la transition. Ils sont devenus DS Lawyers seulement récemment. »

Même scénario avec l'intégration récente d'un groupe de quatre avocats spécialisés en droit du travail, provenant de BCF Avocats. « Le groupe est demeuré autonome, dit Richard Laramée. Nous ne l'avons pas tant « intégré » que soutenu dans la transition. Nous l'avons aidé à entrer en relation avec nos clients



Pascale Pageau,
présidente, Delegatus

« Patience et bienveillance sont de mise. Une acquisition, ça implique de gros changements. Ceux qui se font acquérir ne l'ont pas choisi. »

qui ont des besoins en droit du travail. »

Donner le temps au temps

Pour sa première acquisition à vie, Pascale Pageau dit avoir eu « beaucoup de plaisir ».

Avant de s'engager dans le processus, la présidente de Delegatus avait lu le conseil suivant: ne vous mariez pas avec n'importe qui, associez-vous avec des gens qui ont des points de synergie communs et qui partagent les mêmes valeurs et la même culture.

Les discussions préliminaires ont donc porté sur le thème des valeurs, sous un angle très concret. « Dans un scénario d'acquisition, nous nous sommes entre autres demandé sur quelles bases nous embaucherions le prochain avocat. Et pour quel motif nous en congédierions un. Nous avons mis sur table ce qui était non négociable pour chacun. » La chimie, comprend-on, a alors opéré.

Par la suite, entre les discussions de l'automne 2023 et l'annonce officielle de janvier 2024, la présidente de Delegatus a découvert le côté moins

glamour d'une acquisition.

D'une part, il a fallu faire une recherche de conflits juridiques et de conflits d'affaires; une opération qui s'est révélée sans mauvaise surprise, puisque Deligatus représente surtout la grande et très grande entreprise, alors que Novalex conseille principalement des PME et de grandes entreprises. Ensuite, il a fallu engager une transition administrative somme toute exigeante.

« Il y a tellement de choses à faire », dit Pascale Pageau, qui reprend l'image du petit canard sur l'étang: calme au-dehors, il se fait aller les pattes sous l'eau. Du côté de Novalex, les avocats ont dû mettre à jour tous leurs anciens dossiers, puis les fermer. De plus, ils devaient faire la migration des données et l'apprentissage des nouveaux systèmes, dont le logiciel de gestion juridique Clio. Beaucoup de logistique, donc, à considérer.

« Dans l'éventualité d'une seconde acquisition, je crois que nous reverrions le timing. Faire l'annonce

interne à la mi-décembre et officialiser l'acquisition en date du 1^{er} janvier, en pleine période des fêtes, ça a été un peu difficile. D'un autre côté, ça nous a prouvé que malgré tout, pour une première fusion, on était capable d'agir rapidement. »

Quelques mois plus tard, la présidente de Delegatus tente de garder en tête un autre conseil qu'elle a lu avant l'acquisition: donner le temps au temps.

« Patience et bienveillance sont de mise. Une acquisition, ça implique de gros changements. Ceux qui se font acquérir ne l'ont pas choisi. Ils se sont fait annoncer qu'ils devenaient membres d'un nouveau cabinet. Il faut donner le temps à l'humain pour qu'il comprenne ce changement-là et qu'il voit what's in it for. Qu'est-ce qu'il a à y gagner. »

En guise d'accueil aux nouveaux employés, l'équipe de Delegatus a organisé des ateliers où elle présentait le modèle et les valeurs de l'entreprise. Puis, elle a multiplié les 5 à 7 et les luchns rencontres.

— Philippe Jean Poirier

DENTONS

Croissance | Protection | Exploitation | Financement

CONTENU PARTENAIRE

Regain d'activité sur le front des fusions et acquisitions au Québec : êtes-vous prêt à libérer le plein potentiel de votre entreprise?

Au cours des dernières années, le marché des fusions et acquisitions (F&A) a été confronté à d'importants défis, tant au Canada qu'ailleurs dans le monde. Toutefois, avec la baisse attendue des taux d'intérêt et l'abondance de capitaux accumulés par les firmes d'investissement privé, le marché des F&A devrait reprendre de la vigueur et offrir de nouvelles possibilités aux investisseurs internationaux et aux propriétaires d'entreprises québécoises dans de nombreux secteurs plus tard en 2024.

Les entreprises québécoises ont un fort potentiel de croissance tant sur le marché local qu'international et doivent donc se préparer à

saisir les multiples occasions qui se présenteront. La question n'est plus de savoir si votre entreprise est prête, mais plutôt comment elle va « définir son succès » dans ce nouveau paysage.

La clé pour profiter du marché dynamique des F&A

Une préparation stratégique méticuleuse, englobant une évaluation rigoureuse des atouts et vulnérabilités internes, une veille concurrentielle exhaustive et une analyse précise des tendances sectorielles, est impérative pour naviguer avec succès dans le secteur des F&A. Cette stratégie doit être soutenue par une culture d'innovation et une agilité opérationnelle, des éléments essentiels pour saisir rapidement les occasions qui se présentent et surmonter efficacement les défis. Parallèlement, la solidité financière et une structure

d'entreprise optimisée constituent le socle permettant de réussir durablement dans cet environnement dynamique.

Dentons : un partenaire juridique de choix pour les entreprises québécoises

Alors que le marché des F&A s'apprête à entrer dans une nouvelle ère de stabilité, il est temps pour les entreprises d'ici de se préparer à réaliser tout leur potentiel. Avec des racines québécoises remontant à 1905, Dentons est votre partenaire juridique de choix en matière de F&A. Nous vous accompagnons dans toutes les étapes, de la gestion de risque transactionnel aux questions réglementaires, en passant par la fiscalité, la concurrence et les questions d'emploi et de régimes de retraite.

dentons.com



Dossier → Grands du droit

Quoi de neuf dans les cinq grands cabinets?

Voici des nouvelles des cabinets Fasken, Norton Rose Fulbright, Lavery Avocats, Cain Lamarre et BCF Avocats d'affaires.

1. Fasken mise sur l'«excellence collaborative»

Fasken a beau trôner au sommet du classement, il entend continuer de travailler sur son «excel-

lence collaborative», qui est une des quatre priorités du cabinet avec le bien-être des employés, le virage technologique et une présence «forte» sur le marché. «Je suis un fervent croyant de la théorie voulant que les clients

sophistiqués recherchent de plus en plus de profondeur dans une expertise de pointe, explique François Brais, associé directeur de Fasken pour le Québec. Selon lui, il ne serait plus suffisant pour un cabinet d'avoir un associé qui se

spécialise dans un domaine; quand la demande est là, il faut «bâtir une équipe». En regardant dans le rétroviseur de 2023, François Brais se réjouit également que Fasken se soit classé «ban 1» dans trois des quatre catégories évaluées au Québec par l'organisme Chambers: droits des sociétés et du commerce, droit immobilier et droit du travail. «Dans l'année à venir, nous voulons progresser en litige (classé «ban 2»), car nous jugeons, en interne, que nous ne sommes pas assez bien classés.»

politiques qui leur donnent des garanties de conformité à l'échelle internationale. «Les données sont transférées outre-frontière régulièrement, dit-il dans le webinaire. On voit [chez nos clients] une volonté d'avoir un plan, un cadre d'analyse qui peut être utilisé par de multiples juridictions, de multiples pratiques et solutions technologiques également. Et c'est quelque chose sur quoi on travaille beaucoup.»

CONTENU PARTENAIRE



AVOCATS LAWYERS

Des entrepreneurs au service des entrepreneurs

Dans un paysage juridique en constante évolution, les cabinets d'avocats doivent se développer pour répondre aux besoins grandissants de leurs clients. Chez LJT Avocats, nous poursuivons notre croissance de façon organique et avons également opté pour une stratégie proactive d'acquisitions pour enrichir notre expertise.

Notre désir de répondre aux besoins de nos clients nous incite à poursuivre nos acquisitions dans notre sphère d'activités principale le droit des affaires. Ces transactions ne sont pas que financières, mais constituent une réelle opportunité de renforcer notre équipe de professionnels par l'ajout d'expertises complémentaires aux nôtres ce qui nous positionne comme leader dans certains domaines d'activités économiques.

Cet enrichissement mutuel permet aux avocats nouvellement intégrés de bénéficier de nos ressources et du réseau bien établi de notre cabinet, tout en nous apportant une expertise spécialisée qui complète et bonifie notre offre globale de services.

Nous sommes *Des entrepreneurs au service des entrepreneurs*. Ce n'est pas notre croissance qui importe mais celle de nos clients. En élargissant notre offre de services, nous sommes en mesure de fournir à nos clients un soutien complet pour les accompagner à chaque étape de leur parcours, anticiper leurs besoins et leur fournir des solutions juridiques adaptées à leurs défis uniques. Notre objectif est de devenir un partenaire dans la réussite de nos clients.

LJT Avocats demeure résolument engagé à adapter sa stratégie de croissance. Nous continuerons de renforcer notre expertise, d'approfondir nos relations avec nos clients et de consolider notre position parmi les grands du droit. Notre engagement va toutefois bien au-delà de l'expansion et de la croissance. Nous cultivons un environnement collaboratif où chaque membre de notre équipe peut se développer professionnellement et contribuer au succès collectif. Chez LJT Avocats, nous croyons que c'est en travaillant ensemble et en réunissant notre expérience, nos expertises et notre savoir que nous accomplirons de grandes réalisations.

2.

Norton Rose Fulbright réfléchit à la conformité

Très présent sur le front de la protection des renseignements personnels, Norton Rose Fulbright multiplie les webinaires (sur sa plateforme de visionnement) et les capsules d'information (sur LinkedIn) sur le thème de la protection des données et des cyberrisques. «Les dispositions les plus onéreuses de la loi 25 sont entrées en vigueur en septembre 2023, expliquait Imran Ahmad, associé et cochef canadien de la gouvernance de l'information, de la protection des renseignements personnels et de la cybersécurité chez Norton Rose Fulbright, dans un webinaire de février dernier. Donc, beaucoup de nos clients se demandent comment ils peuvent démontrer qu'ils sont conformes avec les exigences de la loi.»

Le spécialiste en gouvernance de l'information explique que les entreprises cherchent à mettre en place des

3.

Cain Lamarre repense le déploiement de ses groupes de pratique

Anciennement directrice, Gina Doucet a été nommée chef de la direction de la pratique professionnelle en novembre 2022 avec un mandat précis: réfléchir au déploiement des groupes de pratique au sein du cabinet. «Nous avons 18 groupes de pratique et nous voulons être en mesure de saisir l'essence de chaque pratique, pour en faire profiter tous nos clients, peu importe où ils se trouvent au Québec.»

Cain Lamarre veut configurer ses services de manière que chaque entreprise accompagnée ait un point de contact «local» (un personne pivot), tout en bénéficiant d'une expertise «nationale». «Pour y arriver, il faut que la personne pivot puisse rapidement identifier l'expertise dont a besoin leur client à travers notre réseau, pour ensuite faire la mise en relation.»

L'autre défi: s'assurer que les avocats qui ont des spécialisations aient l'ouverture de répondre à des demandes qui ne concernent pas leurs



2869

Les cinq cabinets qui figurent au top du classement comptent conjointement 2869 employés au Québec.



propres clients. « Nous travaillons fort pour que cette culture soit comprise et valorisée au sein du cabinet », explique Gina Doucet, ajoutant que ce chantier viendra alimenter le plan stratégique à paraître à l'automne prochain.

4.

BCF Avocats d'affaires en quête de croissance

Nommée directrice de BCF Avocats d'affaires en septembre 2023, Julie Doré arrive au poste avec un mandat « clair » de la part de ses associés: la croissance. « Durant les deux premières années de pandémie, le cabinet a été davantage en mode consolidation et, par conséquent, nous n'avons pas toujours été à l'affût de recruter de nouveaux talents. » BCF veut investir ses efforts dans les secteurs dans lesquels le bureau juge qu'il peut briller parmi les meilleurs du Québec. « Quand je parle de la propriété intellectuelle et de l'intelligence artificielle, c'est clairement quelque chose de distinctif pour nous. »

D'ailleurs, la directrice de Cain Lamarre se réjouit d'avoir attiré dans son giron — en avril dernier — deux praticiens « reconnus » du monde de l'intelligence artificielle: les avocats Paul Gagnon (spécialisé en matière de droit des technologies, de droit commercial et de propriété intellectuelle,) et Misha Benjamin. Le duo a été nommé coleaders des technologies et de l'intelligence artificielle (IA) de BCF.

Ce double recrutement vient compléter la « solide » équipe de propriété intellectuelle, comptant notamment des agents de brevets qui représentent de grandes sociétés internationales, fait valoir la directrice. « Nous nous positionnons comme un joueur incontournable pour conseiller autant les entreprises qui développent des solutions basées sur l'intelligence artificielle que celles qui se posent des questions sur l'adoption de ces technologies dans leurs opérations. »

5.

Lavery Avocats se positionne sur l'IA

Lavery cherche aussi à prendre sa place dans le créneau de l'IA, mais cette fois en misant sur l'adoption de cette technologie par son équipe. En octobre dernier, le cabinet a annoncé avoir mis à la disposition de ses membres l'« assistant Lavery », soit un bot conversationnel basé sur les grands modèles de langage, développé en interne par le laboratoire juridique Lavery sur l'intelligence artificielle (L3IA), sous la responsabilité de l'associé Éric Lavallée, en partenariat avec OpenAI.

Loïc Berdnikoff, chef des opérations juridiques et de conformité du cabinet, concède avoir eu quelques réticences au départ. « Comme la plupart des entreprises, on s'est d'abord posé la question: est-ce qu'on

peut et est-ce qu'on doit utiliser ce genre de technologie ? Le premier réflexe, d'un point de vue conformité, a été de dire: attention, il y a de gros enjeux. » Or, Éric Lavallée a défendu son projet. « À la suite de l'initiative d'Éric et son équipe, la direction s'est dit: on ne peut pas être de ces entreprises qui vont juste dire non. Les gens vont finir par l'utiliser malgré tout, et

là, le risque sera plus grand. »

Avec le souci de bien faire les choses, Lavery a mis trois filtres de sécurité en place: 1) adoption d'une politique interne et respect du code déontologique; 2) surveillance des questions soumises dans l'assistant Lavery; et 3) entente contractuelle avec OpenAI prévoyant que les données de Lavery ne serviront pas à

entraîner le modèle. « À ce stade-ci, l'outil n'est pas utilisé pour livrer des services juridiques », précise Loïc Berdnikoff. « L'objectif est de comprendre et d'apprioyer la bête, ajoute Éric Lavallée. Certains l'utilisent pour comprendre le secteur d'activité de leurs clients, d'autres, pour s'inspirer dans la rédaction d'un contrat. »

Parallèlement à cet

apprentissage, le L3IA continue de faire l'analyse des différentes solutions qui sortent dans le marché, pour comprendre les choix technologiques et les spécificités de chaque application. « Le secteur évolue rapidement et nous voulons continuer d'être un précurseur des tendances technologiques », fait valoir Loïc Berdnikoff.

— Philippe Jean Poirier

Une passion de contribuer au succès des entreprises d'ici.



L'ENGAGEMENT,

signé
Lavery

Avocats | Notaires | Agents de marques de commerce | Agents de brevets



Expertise juridique et esprit entrepreneurial, pour une approche moderne et inclusive.

Votre partenaire de confiance pour un service sur mesure.

Visitez
millerthomson.com

Dossier → Grands du droit

Osler, Hoskin & Harcourt parie sur le présentiel

Avec un bail qui prendra fin en novembre 2024 et des effectifs en pleine croissance (augmentation du nombre d'employés québécois de 20% en deux ans), la firme internationale Osler, Hoskin & Harcourt a été amenée à réfléchir à son avenir au centre-ville de Montréal. En entrevue au journal *Les Affaires*, Sandra Abitan, associée directrice du bureau montréalais, nous a annoncé «en primeur» sa décision de rester au 1000 De La Gauchetière, tout en agrandissant ses espaces de travail.

La décision a été prise et annoncée en interne à la fin de l'année 2023. «Je suis un peu à contre-courant, lance l'associée directrice. J'ai signé un bail de longue durée et j'ai pris plus d'espace. Contrairement à la majorité des autres cabinets, qui ont réduit leur espace de travail, nous avons décidé d'augmenter nos pieds carrés d'à peu près 23%.

Avant d'aller de l'avant, le cabinet de services juridiques a d'abord mené un sondage auprès de ses avocats et de ses employés, pour connaître leurs préférences sur les plans de l'environnement de travail et du travail hybride. «À la suite de ce sondage, nous avons remarqué que la grande majorité souhaitait avoir un espace de travail assigné, et c'est d'ailleurs l'une des raisons qui nous a menés à prendre plus d'espace dans les nouveaux locaux», explique-t-elle.

Plutôt que de rénover leurs bureaux actuels, Osler, Hoskin & Harcourt a préféré repartir à neuf en aménageant de nouveaux bureaux sur trois étages complets, contigus aux

locaux actuels. «Quand les bureaux seront prêts, nous allons descendre avec notre ordinateur et nous brancher sans interruption, sans avoir à forcer les gens à rester chez eux pendant qu'on rénove un étage à la fois», fait-elle valoir.

Pour apprendre et gérer le stress

À partir de septembre 2022, le cabinet de Montréal a demandé le retour de ses employés en présentiel pour un minimum de trois jours par semaine, incluant une «journée obligatoire» — le mercredi — pour mener des activités communes, comme des rencontres de travail ou un 5 à 7.

«La présence au bureau, ça fait partie de notre philosophie, explique Sandra Abitan. Il faut avoir un minimum de travail en présentiel pour réussir comme avocat. C'est surtout pour encadrer les jeunes avocats, faire le mentorat, les aider à gérer les défis et le stress de la pratique. En droit, ça va vite et c'est intense. Quand on peut vivre les moments difficiles en compagnie de collègues, ça nous aide.»

Et il est vrai que différentes études ont montré que les avocats avaient été particulièrement éprouvés par la pandémie, avec des taux d'épuisement professionnel très élevés. L'associée directrice revient sur la notion de mentorat et de développement de compétences — qu'il s'agisse de compétences en lien avec le savoir-faire ou de savoir-être. «Le droit, ça s'apprend à l'école et à la cour, bien sûr. Mais ça s'apprend aussi autour d'une salle de conférence,

en voyant ceux qui ont un peu plus d'expérience que nous réagir à des situations particulières. Apprivoiser le silence, ne pas toujours chercher à avoir le dernier mot, c'est important pour un avocat. Et ça s'apprend en personne, par le langage non verbal.»

Encourager le retour

Cela dit, Sandra Abitan reconnaît la valeur du travail hybride. «C'est un atout incroyable qu'il faut conserver. Ça amène une flexibilité d'horaire qui permet de répondre aux exigences de la vie personnelle de chacun.» Elle reconnaît aussi qu'il n'a pas été facile de réintégrer les avocats au 1000 De La Gauchetière en sortie de pandémie. «Nous les encourageons à venir au bureau le plus souvent possible.»

C'est peut-être aussi ce qui explique le choix d'offrir des bureaux fermés, assignés à chacun d'entre eux. «Le style de bureau à aire ouverte n'est pas compatible avec la profession d'avocat, insiste l'associée directrice. Il y a beaucoup de rencontres Teams, et ça pose un enjeu de confidentialité. Ensuite, c'est aussi très important d'avoir un espace pour réfléchir tranquillement, sans entendre parler autour de soi. Avoir un bureau où on peut déposer ses effets personnels et être bien dans son espace personnel, pour nous, c'est très valorisé.»

Le déménagement est prévu pour novembre prochain, lorsque la construction des bureaux sera terminée. «Nous sommes très excités!» s'exclame l'associée directrice.

— Philippe Jean Poirier

 **Encore plus de textes sur les grands du droit sur lesaffaires.com**

Dossier → Philanthropie

Le recteur de l'Université de Montréal lançait cette année lors d'une allocution : « Pour passer à un autre niveau, il va falloir changer le discours sur la philanthropie au sein de la communauté francophone ». Il n'est pas le seul à interroger la relation entre donateurs et organismes. Plusieurs acteurs du milieu encouragent une redéfinition de la philanthropie au Québec.

Culture philanthropique

Le secteur cherche son nouveau souffle

Sophie Chartier

De la charité orchestrée par les religieux aux grandes fondations privées, en passant par l'État-providence, nos manières de nous soucier des plus vulnérables ont évolué au fil du temps. Après les difficultés de la pandémie et à la veille de l'un des plus importants transferts de patrimoine de l'histoire (celui des baby-boomers), plusieurs acteurs du secteur appellent, ces derniers temps, à un renouvellement de culture en philanthropie.

« Je ne pense pas qu'on va voir une grosse cassure avec un avant et un après, dit Daniel H. Lanteigne, vice-président au talent, à la stratégie et à l'impact pour la firme de consultation BNP Performance philanthropique. Mais je pense que la philanthropie doit assurément s'adapter dans ses approches, ses formes de sollicitations. C'est comme si tout le secteur avait besoin d'une bonne injection, d'une campagne de marketing, parce que j'ai l'impression qu'on observe comme une crise d'image actuellement. »

Être des catalyseurs

Claude Pinard, PDG de Centraide du Grand Montréal, a lui aussi récemment tenu un discours incitant au renouveau, par la publication, en avril, d'un texte d'opinion dans *The Philanthropist Journal* intitulé « Redéfinir la philanthropie par une collaboration radicale et communautaire ». Il y appelle à l'implantation d'un modèle basé sur la « philanthropie catalytique » : « Je crois que la



Des acteurs du secteur appellent à un renouvellement de culture en philanthropie.

collaboration, telle que nous l'avons conçue jusqu'à maintenant, ne suffit plus. Il faut maintenant parler de collaboration radicale », écrit-il.

« Quand je parle de philanthropie catalytique, explique Claude Pinard, c'est de penser comment on est capables d'intervenir à des moments clé dans la vie d'un projet, d'un organisme, dans le but de catalyser les bons changements. Par exemple, c'est de réfléchir à quelles sont les sources de la pauvreté et agir à ce niveau-là. Pour ça, il faut briser les silos et amener tout le monde autour de la table. Il n'y a personne qui aura la solution tout seul. »

Le PDG donne l'exemple de la crise du logement qui sévit

actuellement au Québec, une source indéniable de pauvreté. « On voit de plus en plus de jeunes professionnels fréquenter les banques alimentaires, dit Claude Pinard. On peut aller soutenir les banques alimentaires, bien sûr, et on le fait, mais c'est parce que leur logement leur coûte trop cher que de plus en plus de gens ont recours à l'aide alimentaire. Mais si on agit sur le logement, on s'intéresse aux causes, plus qu'aux symptômes. Et là, on peut avoir des résultats plus durables. »

Oser l'audace des gros montants

L'Université de Montréal est venue elle aussi donner un coup d'électro-choc à nos vieilles mentalités cet hiver, avec le lancement public de sa

nouvelle grande campagne, intitulée L'heure est brave. Son objectif est audacieux : récolter 1 milliard de dollars, un montant historique pour une université francophone n'importe où dans le monde. La campagne souhaite également inciter les diplômés à poser plus de 200 000 gestes de bienfaisance envers leur université.

« C'est un discours que j'entends beaucoup, que la campagne est audacieuse, dit le recteur de l'université, Daniel Jutras. Les gens me disent « wow, c'est ambitieux ! » mais ils nous font quand même un don. Disons que le côté confiant est attrant. Alors c'est un peu ce qu'on recherche : non seulement aller chercher des résultats dans le cadre de cette campagne, mais également

changer une certaine culture philanthropique. »

Le recteur espère que l'audace dont son *alma mater* fait preuve avec L'heure est brave aura un effet de ruissellement sur d'autres organismes philanthropiques. « Je pense que pendant un peu trop longtemps, on s'est appuyés sur le gouvernement pour la survie de ces grandes organisations que sont les universités, les hôpitaux, les services communautaires. Toutefois, la réalité, c'est que sans la philanthropie, ces infrastructures ne pourraient pas fonctionner actuellement, dit-il. Alors pour nous, c'est important aussi d'encourager le travail qui est fait dans d'autres fondations, et de travailler de concert avec elles. »

L'ampleur de la campagne de l'Université de Montréal la rend en effet difficile à ignorer, croit Daniel H. Lanteigne, ce qui est déjà un objectif en soi. « Je trouve cela très audacieux, ça frise presque l'insolence, dit-il. Comme société, si on n'est pas à l'aise avec une campagne avec un tel objectif pour une université, et pas n'importe laquelle, il y a peut-être un petit repositionnement à faire. Parce que lorsque c'est McGill qui sollicite 1 milliard, personne ne lève les sourcils. Ça nous pousse à nous demander la place que joue et doit jouer la philanthropie. »

Pour Claude Pinard, le changement de culture doit nécessairement passer par l'abandon du paradigme axé sur la subvention. « On doit arrêter d'être des bailleurs de fonds et on doit se transformer plutôt en acteurs du changement », dit le PDG.

MONTANT HISTORIQUE

1G\$

L'UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL ESPÈRE RÉCOLTER 1 MILLIARD DE DOLLARS DANS LE CADRE DE SA CAMPAGNE INTITULÉE L'HEURE EST BRAVE. IL S'AGIT D'UN OBJECTIF HISTORIQUE POUR UNE UNIVERSITÉ FRANCOPHONE À L'ÉCHELLE PLANÉTAIRE.



Dossier → Philanthropie

Des innovations viennent changer la donne

A lors que des appels à un changement de culture en philanthropie se font entendre, des initiatives en assurance, en planification financière et en dons d'entreprises viennent dynamiser le secteur au Québec et au Canada. En voici trois.

1.

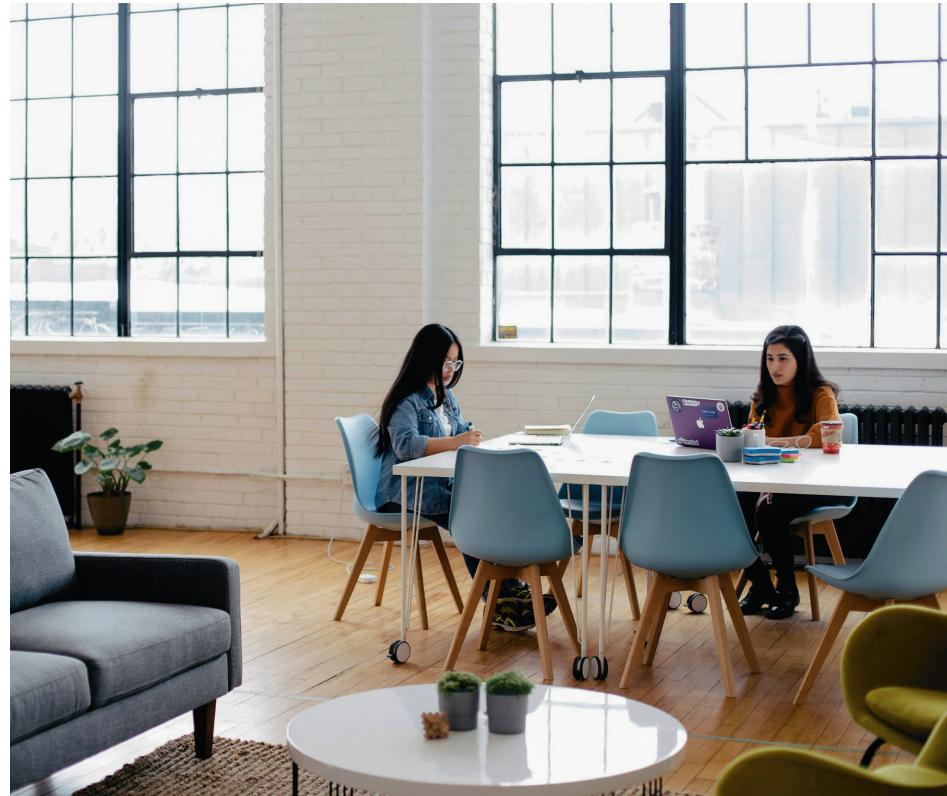
Démocratiser l'assurance vie au profit d'organismes

Chantale Vigneault, conseillère en sécurité financière depuis 22 ans, connaît l'assurance de personnes sur le bout de ses doigts. Au contact d'une famille dans sa communauté dont la fille était atteinte d'une maladie grave, la conseillère, dont le cabinet est à Saint-Ferdinand, a eu une révélation : les dons ponctuels, c'est bien, mais les besoins reviennent année après année. Lui vient alors

l'idée de mobiliser son expertise pour en faire bénéficier les causes que les gens ont à cœur, en créant J'assure ma cause, une assurance vie au profit d'un organisme de bienfaisance du choix de l'assuré.

« L'assurance vie pour le don planifié, ça existe déjà, bien sûr, dit Chantale Vigneault. Mais en général, c'est accessible aux personnes très bien nanties. Moi, je voulais vraiment démocratiser cet outil-là pour les personnes au budget plus restreint. J'assure ma cause est accessible à tous, peu importe le budget. »

J'assure ma cause est un produit d'assurance sans examen médical et s'échelonne sur un maximum de dix ans. Le capital amassé est versé à la cause choisie au décès de l'assuré. Le programme existe depuis le mois de novembre dernier. « Je voulais vraiment que ce soit simple et facile, dit Chantale Vigneault. Pour les organismes, c'est un



La plateforme PhilanthPro, créée par Nicholas Palahnuk, vise à aider les donateurs et leurs conseillers dans leur démarche philanthropique. ▶ Jason Goodman pour Unsplash

avantage de savoir qu'ils ont des capitaux d'assurance vie qui vont arriver éventuellement, ça facilite la planification de projets. »

2.

La planification financière au service du don

Nicholas Palahnuk, conseiller en gestion de patrimoine basé à Toronto, voulait lui aussi mettre son expertise au profit du bien commun.

Après plusieurs années dans le milieu, il remarque un manque d'outils dignes de ce nom pour aider les donateurs et leurs conseillers dans leur démarche philanthropique. L'homme d'affaires a donc créé la plateforme PhilanthPro, dévoilée en janvier. L'outil de planification est bilingue et accessible aux États-Unis et au Canada.

« Les logiciels existants étaient conçus davantage pour les OBNL de très grande taille, ce qui les rendait inaccessibles aux personnes disposant d'une fondation plus petite ou d'un fonds conseillé par un donateur, dit Nicholas Palahnuk en anglais. Quant aux logiciels de planification financière, ils étaient axés sur la minimisation des impôts et l'accumulation de richesse. Il n'y avait rien au milieu. »

Selon Nicholas Palahnuk, la philanthropie est à la veille d'un moment charnière. « Il m'est apparu très clairement lors de mes re-



Une décennie à soutenir les parents d'enfants sévèrement handicapés

CONTENU PARTENAIRE

L'Étoile de Pacho, le seul organisme au Québec à déployer des services auprès des parents d'enfants sévèrement handicapés, souhaite faire connaître davantage sa mission au sein des organismes du secteur de la santé et des PME, et accroître son financement. La soirée-bénéfice Cassiopée, prévue le 30 mai, vise ces objectifs.

Environ 5000 familles au Québec ont un enfant sévèrement handicapé. En 2013, Nathalie Richard, Fondatrice et Directrice Générale de L'Étoile de Pacho, elle-même mère d'un garçon handicapé de 17 ans, s'est vite aperçue qu'il leur manquait des ressources. Depuis sa création, son organisme a soutenu plus de 1000 familles.

La pair-aidance, la clé

Selon la directrice générale, 300 familles profitent actuellement du soutien de l'organisme. « Nous fonctionnons selon

le principe de la pair-aidance, dit-elle. Grâce à cela, un parent ayant un enfant lourdement handicapé vient en aide à un autre parent vivant une situation similaire. »

On peut s'imaginer à quel point il est exigeant pour un parent ou une famille de s'occuper d'un enfant aux prises avec ces difficultés. « Malgré cela, par le soutien que nous offrons, nous voulons montrer aux familles qu'il est possible d'avoir une belle vie », affirme Nathalie Richard. À titre d'exemple, certaines familles profitent d'une équipe de gardiennes spécialisées afin de prendre soin de l'enfant à domicile, à raison de 40 heures par semaine.

Des programmes d'aide adaptés

L'Étoile de Pacho offre divers programmes d'aide adaptés aux besoins des familles, dont le jumelage avec une gardienne spécialisée. Cette gardienne, qui prend soin de l'enfant, permet aux parents de bénéficier d'un répit bien mérité!

L'organisme offre aussi trois autres programmes d'accompagnement qui permettent de briser l'isolement de ces familles.

La demande étant très forte pour ces services, et l'organisme souhaitant atteindre plus de familles, un meilleur financement et plus de notoriété sont nécessaires. La soirée-bénéfice du 30 mai, sous la présidence d'honneur de François Piché-Roy, Président - Associé directeur, PIXCELL - Recruteurs d'élite et animée par la comédienne Ingrid Falaise, au coût de 150 \$, vise ces deux objectifs. Elle se tiendra chez Fabrik8, 7236, rue Waverly, à Montréal.



Pour acheter vos billets, vous pouvez scanner le code QR



L'ÉTOILE DE PACHO
Réseau d'entraide pour parents d'enfants handicapés



Florence Petit-Gagnon,
cofondatrice, Nooé

«Passer par les entreprises, pour nous, c'est une façon d'encourager les gens à adopter des comportements philanthropiques dans leur vie de tous les jours.»

cherches que les personnes fortunées s'intéressaient de plus en plus à la philanthropie, dit-il. Il y a un grand intérêt à s'attaquer à des problèmes majeurs, comme la crise climatique, par exemple. Cela demande de mobiliser des capitaux tout de suite, plutôt que de les faire ruisseler du haut de l'échelle. On ne peut plus agir au fur et à mesure.»

3.
Impliquer les entreprises
La plateforme Nooé est une autre initiative qui vient donner un nouveau souffle au secteur. Cet OBNL à l'allure de startup, fondé en 2020, mais plus actif depuis un

an et demi, veut faciliter «le processus de don en entreprise en favorisant l'engagement et la participation des employés dans le choix des causes à soutenir», dit Florence Petit-Gagnon, cofondatrice de la plateforme. Nooé permet aux entreprises d'attribuer un don d'un montant de leur choix aux employés, que ces derniers peuvent diriger vers une cause qui leur tient à cœur parmi les plus de 3000 organismes enregistrés sur la plateforme.

L'idée est née après que l'ancien employeur de Florence Petit-Gagnon, le concepteur numérique Mirego, eut adopté un outil similaire pour une campagne ponctuelle. La jeune femme était alors membre du comité philanthropique de l'entreprise. «Mirego offrait à chaque employé de verser 500\$ à une ou à plusieurs causes de son choix, se souvient-elle. Pour moi, ç'a été un déclic, j'ai tout de suite vu le potentiel de cet outil-là pour d'autres entreprises qui veulent faire une différence.»

Selon la jeune entrepreneuse, de nombreuses PME ont le désir de redonner, sans toujours savoir comment s'y prendre. «Pour plusieurs, c'est compliqué, elles ne savent pas par où commencer. Donc, nous, on a décidé de leur fournir une plateforme qui pourrait répondre à ce besoin-là et qui leur permettrait de mobiliser leurs employés à travers ça.»

Et ça semble fonctionner: depuis les débuts de Nooé, c'est plus de 350 000\$ qui ont déjà été redistribués à différentes causes. Florence Petit-Gagnon croit que les entreprises doivent faire partie du changement. «Passer par les entreprises, pour nous, c'est une façon d'encourager les gens à adopter des comportements philanthropiques dans leur vie de tous les jours.»

— Sophie Chartier

Claudine et Stephen Bronfman : au cœur de la renaissance du Musée d'art contemporain de Montréal

Le Musée d'art contemporain de Montréal (MAC), qui, depuis 60 ans, est la première institution au Canada vouée exclusivement à l'art contemporain et la référence muséale en art contemporain au Québec, se prépare pour une transformation historique grâce en partie à une initiative majeure de la Fondation du MAC, soutenue par des figures emblématiques du philanthropisme québécois, Claudine et Stephen Bronfman. Le couple, à la tête de la campagne de financement, s'est engagé non seulement financièrement mais aussi personnellement dans cette aventure culturelle d'envergure.

Le projet vise à récolter 20 millions de dollars pour contribuer à l'agrandissement et la modernisation du musée, en enrichissant son offre culturelle et en améliorant son accessibilité. « Cette transformation est plus qu'une rénovation; c'est une renaissance pour le MAC, offrant un nouveau visage à l'art contemporain au cœur de Montréal », explique Claudine Blondin Bronfman.

Stephen Bronfman partage cette vision, soulignant l'importance de l'art dans la vie communautaire : « Le MAC doit continuer à être un lieu de rencontre, d'inspiration et d'éducation. Chaque génération a la responsabilité de maintenir et d'enrichir cet espace vital pour les arts. »



Stephen et Claudine Bronfman
Crédits : Alejandro Escamilla

Le couple Bronfman est reconnu pour leur soutien à des initiatives basées sur les piliers de l'innovation, de l'entrepreneuriat, et de la croissance pour Montréal. « Notre implication dans le MAC est un reflet de notre engagement à propulser Montréal sur la scène mondiale de l'art contemporain, un domaine où la ville a tant à offrir et à recevoir », affirme Stephen.

La campagne de financement de la Fondation du MAC, baptisée « L'art de transformer », reflète bien cet esprit. Elle ne se contente pas de viser un objectif financier, mais aspire à fonder une vision collective de l'avenir de l'art contemporain dans la communauté. L'expansion prévue comprend l'augmentation des espaces d'exposition et des zones éducatives, permettant ainsi de mieux mettre en valeur la collection impressionnante de plus de 8 000 œuvres.



Rendu architectural
Crédits : Saucier + Perrotte / GLCRM Architectes

Le soutien des Bronfman a un impact notable sur le rayonnement du musée. « En ralliant le milieu des affaires et philanthropique, nous renforçons les fondations sur lesquelles le MAC peut construire son avenir et continuer à jouer un rôle clé dans la scène artistique non seulement à Montréal mais aussi sur la scène internationale », explique Stephen.

« Nous invitons la communauté d'affaires de Montréal à se joindre à ce projet avec un sens du but et une vision partagée pour l'avenir », encourage Claudine. « C'est ensemble, en tant que communauté, que nous pouvons accomplir de grandes choses. La participation de chacun est essentielle pour réaliser la vision d'un MAC transformé », ajoute-t-elle.

Les retombées de la transformation du MAC sont anticipées comme un levier majeur pour la revitalisation du centre-ville de Montréal, notamment dans le Quartier des spectacles. Le musée, actuellement en phase de rénovation, continue de captiver le public avec des expositions temporaires à Place Ville Marie, un lieu emblématique du quartier des affaires. Cette période transitoire illustre l'engagement du musée à rester accessible et pertinent, renforçant son rôle de précurseur dans l'intégration de l'art contemporain dans la vie quotidienne des Montréalais et de ses visiteurs.

En outre, les Bronfman envisagent cette initiative comme une étape cruciale pour l'épanouissement artistique et culturel de la métropole. « En soutenant le MAC, nous soutenons l'esprit créatif qui anime Montréal, une ville déjà riche de son multiculturalisme et de son dynamisme. C'est une façon pour nous de redonner à la communauté et de participer activement à l'évolution de notre ville », ajoute Stephen.

En conclusion, le projet de transformation du MAC, soutenu par Claudine et Stephen Bronfman, est plus qu'une campagne de financement; c'est un mouvement vers un avenir où l'art contemporain continue d'être une force vive et accessible, reflétant la diversité et la richesse culturelle de Montréal. Grâce à leur leadership, le MAC est bien parti pour devenir, plus que jamais, un lieu de découverte, d'échange et d'inspiration.



Dossier → Philanthropie

Les défis sont réels en région

Hors des grands centres urbains, les organismes communautaires et les fondations philanthropiques ont à couvrir de plus grands territoires et à soutenir des causes parfois moins visibles dans l'espace public. Même si l'esprit communautaire y est généralement bien implanté, les régions bénéficiaient, elles aussi, d'un renouvellement de culture en philanthropie.

«On veut créer un mouvement, une étincelle qui va permettre l'émancipation de la culture philanthropique dans nos milieux», dit Ronald

Arsenault, directeur général de la Fondation communautaire Bas-Saint-Laurent-Gaspésie-Les Îles. Son organisme, avec Centraide Gaspésie-Les Îles, a lancé au printemps un séminaire gratuit sur son vaste territoire. Le but de cette journée de formation était de faire connaître aux organismes, aux donateurs et à leurs professionnels de soutien les différents outils philanthropiques à leur portée.

«La situation postpandémique est particulièrement difficile pour les organismes, dit Ronald Arsenault. Nombre d'entre eux vivent une situation d'essoufflement avec

l'inflation, la pénurie de main-d'œuvre et l'augmentation des besoins dans la population. Donc, c'est un moment tout indiqué pour éduquer les gens à la philanthropie.»

Sylvain Castonguay est directeur du développement organisationnel et des affaires à Pesca Environnement, une firme de service-conseil en environnement dont le siège social est à Carleton-sur-Mer, avec des bureaux à Rimouski et à Calgary. L'entreprise, fondée par sa mère il y a 33 ans, a récemment lancé le programme Pesca redonne, consistant en un don de 250 \$ par employé qu'il dirige vers un

250 \$

Pesca Environnement a récemment lancé le programme Pesca Redonne, qui consiste à remettre 250 \$ par employé à un organisme gaspésien.

organisme gaspésien par l'entremise de la plate-forme de don Nooé (voir texte en p.35). «On sentait que c'était important de redonner à la région qui nous a accueillis il y a plus

de 30 ans, dit-il. On voulait venir en aide à des organismes qui ne bénéficient peut-être pas d'une visibilité au niveau de toute la province.»

Encourager l'émergence d'une culture

Pour la création du bureau de l'entreprise dans l'Ouest canadien, Sylvain Castonguay a vécu six ans en Alberta, où il dit avoir été témoin d'une culture philanthropique plus ancrée dans le quotidien. «Là-bas, tout le monde s'implique beaucoup plus dans sa communauté. Du fait d'avoir été exposé à ça, j'avais envie de m'en inspirer pour nos régions au Québec.»

Ronald Arsenault espère lui aussi faire diminuer l'écart entre les dons québécois et canadiens. «Dans les régions plus éloignées, on dit souvent que nous avons un fort esprit communautaire et c'est vrai, dit-il. On est tissés serrés. Mais la philanthropie reste encore un domaine sous-exploité. Les statistiques le montrent: pour un même revenu annuel, un Canadien anglais va donner trois fois plus qu'un Canadien français. Donc, c'est à nous d'encourager les gens à s'intéresser à leur communauté.»

Relation plus directe

Premier Tech est une multinationale centenaire qui agit dans les domaines de l'agriculture, du développement industriel et de la gestion des eaux implantée dans 28 pays, dont le siège social est situé à Rivièrelou, dans le Bas-Saint-Laurent. «Même ailleurs dans le monde, on se retrouve souvent dans de plus petites communautés, dans des secteurs industriels, dit Constance Deschênes St-Pierre, directrice de la stratégie et

de la durabilité de l'entreprise. Donc, dans ces environnements, la relation entre bénéficiaires et donateurs est souvent plus directe. On s'inscrit plus rapidement dans le tissu social [que si on était basés en ville], parce qu'il y a souvent moins d'entreprises, moins de monde.»

L'entreprise, qui est également un partenaire important de la plateforme de dons en entreprise Nooé, a décidé d'articuler son action philanthropique autour de trois axes: la santé, le sport et l'éducation. L'entreprise a notamment financé, ces dernières années, un stade de soccer à Rivièrelou. «Dans les régions, les enjeux que l'on retrouve dans les grandes villes sont présents aussi, mais les donateurs potentiels sont moins nombreux, ce qui a tendance à exercer une plus grande pression sur ceux qui s'impliquent, dit Constance Deschênes St-Pierre. Ça, je crois que c'est un défi. Donc, c'est important d'encourager le plus de gens possible à donner, parce que ça ne peut pas être toujours les mêmes qui redonnent.»

Pour Ronald Arsenault, il est important de célébrer le fort sentiment d'appartenance régional, tout en demeurant lucide sur les défis précis de la philanthropie en région. «La masse salariale et patrimoniale est moindre, c'est certain, dit-il. Mais en même temps, je crois profondément que l'esprit de communauté qu'on veut consolider et amener ailleurs grâce à la philanthropie va être plus visible. Les statistiques le montrent: la Gaspésie, c'est la région du Québec où il y a le plus fort sentiment d'appartenance. Ça, c'est un élément important qu'on veut valoriser.»

Équiferté est le programme d'inclusion en milieu professionnel d'Interligne



qui vise à outiller les employeurs et leur personnel dans le but d'offrir un milieu de travail plus inclusif. Nous proposons un outil d'évaluation, un parcours de cinq formations d'une durée de 1 h 30 chacune ainsi qu'un guide d'accompagnement. Nous offrons aussi un suivi personnalisé selon vos besoins.

Les formations peuvent être offertes séparément pour s'adapter à la réalité de votre organisation, mais ont été conçues pour établir une certaine progression. Elles sont disponibles autant en français qu'en anglais, en ligne et en présentiel.

Nos formations :

Démystification des réalités LGBTQ+ :

Introduire les différentes réalités LGBTQ+ en développant un vocabulaire commun pour les aborder. Elle permet entre autres de se familiariser avec des définitions comme l'acronyme LGBTQ+, l'identité sexuelle et l'intersectionnalité.

Prévention du harcèlement en milieu de travail :

Reconnaitre et prévenir les situations de harcèlement (psychologique et sexuel) en milieu de travail, plus spécifiquement en ce qui a trait aux personnes LGBTQ+.

La posture inclusive :

Adopter l'état mental nécessaire à une culture organisationnelle plus accueillante. L'objectif est de pavé le chemin vers l'inclusion en adoptant d'une posture mentale inclusive face à la diversité sexuelle et de genre en changeant nos réflexes face à la différence.

Micro-agressions en milieu de travail :

Explorer les petits gestes du quotidien qui peuvent avoir un impact majeur en abordant des sujets comme le stress minoritaire et les mécanismes de défense. Elle présente des exemples liés au monde du travail et des stratégies pour les éviter.

Pluralité de genre en milieu professionnel :

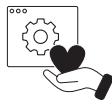
Mieux accueillir les personnes trans et non binaires. L'objectif est de reconnaître les enjeux d'inclusion des personnes trans et non binaires en milieu professionnel et d'adopter les bons comportements pour créer des espaces sécuritaires.

Pour toute question ou demande, contactez equiferte@interligne.co

équiferte

L'inclusion
se met au travail

— Sophie Chartier



Novateur. PhilanthPro Solutions Inc. a lancé le logiciel infonuagique PhilanthPro. Il permet de collaborer avec des conseillers financiers afin de créer des plans financiers axés sur les objectifs pour les comptes de bienfaisance.

Dossier → Philanthropie

Un espace propice à la puissance des femmes

La philanthropie est l'un des rares domaines dans lesquels les femmes sont majoritaires à occuper des postes de direction — 73% selon les données de BNP Performance philanthropique. Delphine Le Serre, entrepreneuse classée dans le Top 20 Forbes des femmes qui transforment les technologies de l'éducation en Europe, cofondatrice d'une fondation et experte en intelligence artificielle, croit que les femmes ont un rôle crucial pour l'implantation d'un monde meilleur. Nous l'avons rencontrée.

Les Affaires : Vous êtes cofondatrice d'EdHu2050, une fondation qui vise la mise en place d'une éducation adaptée à l'ère de l'intelligence artificielle. Pourquoi avoir créé un organisme philanthropique plutôt qu'une entreprise traditionnelle pour ce projet ?

D.L.S. : Si on veut vraiment avoir un effet, il faut disposer d'un pouvoir financier. On peut obtenir ce pouvoir de deux manières : par une entité privée ou par la philanthropie. Pour l'envergure de mon projet, la seconde option me paraissait plus adaptée. L'autre raison est que les défis qui nous attendent en éducation en ce qui concerne l'IA nécessitent un mouvement d'envergure. Nous sommes en train de vivre une vraie période de transition dans l'histoire de l'humanité. Il fallait donc que la portée puisse transcender les frontières, et c'est avec la philanthropie que cela me paraissait possible.



Delphine Le Serre, cofondatrice de EdHu2050

L.A : Pourquoi et comment le leadership féminin peut-il faire changer les choses en philanthropie ?

D.L.S. : Les hommes sont extraordinaires, mais c'est vrai que nous avons une différence de sensibilité, notamment dans notre façon de voir les générations futures, par notre lien privilégié avec les enfants.

En ce qui nous concerne, à EdHu 2050, je crois que les femmes ne sont pas toutes bien informées des effets majeurs que l'intelligence artificielle risque d'avoir. Avec l'information adéquate, elles pourront contribuer à façonner un avenir meilleur.

Quand on parle d'éducation adaptée à l'ère de l'IA, on favorise le développement de compétences qui sont moins axées sur le savoir et la connaissance — les machines sauront bientôt tout — et plus sur les interactions avec les autres, le développement de la confiance en soi : des compétences du cœur. Une grande place devra être accordée au développement de l'intuition, une caractéristique traditionnellement perçue comme féminine.

L.A : Dans notre société, les rôles décisionnels sont beaucoup plus accessibles aux hommes, alors qu'en philanthropie, 73% des postes de direction sont occupés par des femmes. À quoi attribuer cette disparité selon vous ?

D.L.S. : La question de la présence majoritaire des hommes dans les sphères dirigeantes de la société a beaucoup été étudiée en sociologie, notamment. Il y a plusieurs facteurs. Je crois qu'il y a d'abord des explications physiologiques, même hormonales, à cette situation : on sait que la testostérone favorise la prise de risque, et la prise de risque est récompensée dans notre société. Il existe également le fameux plafond de verre, donc leur ascension dans des rôles décisionnels ne dépend pas que de la volonté des femmes.

Dans les organismes philanthropiques ou les OBNL, c'est vrai que les femmes sont bien positionnées dans les rôles de gestion et c'est très bien. Mais cette donnée contient d'autres questions. Traditionnellement, ce ne sont pas des femmes qui font la création, la fondation, d'organismes. Et là, ça

devient très important de les inspirer à le faire, notamment à travers la valeur de l'exemple. Elles sont de plus en plus nombreuses à se lancer dans la création d'entreprises et d'OBNL et il est urgent de les mettre en avant, entre autres dans les médias, comme vous le faites actuellement. Parce que toutes les mises en avant des initiatives portées par des femmes vont pouvoir éventuellement inspirer d'autres femmes.

Ensuite, sont-elles aussi présentes au sein des conseils d'administration ? C'est une question à investir, parce que ce sont des sphères de pouvoir importantes et on devrait y voir autant de femmes que d'hommes. Il faut se saisir d'outils de régulation dans ces espaces-là, parce que c'est important d'être à 50% d'hommes et de femmes dans les CA.

Dans les dessins animés que mon fils regarde aujourd'hui, les héros qui sauvent le monde, ce ne sont presque que des filles. Dans mon temps, c'était l'inverse. C'est super, parce que ça va créer une génération de femmes qui vont oser et qui vont vouloir sauver le monde.

Le jour où les femmes vont se rendre compte de leur puissance, tout en conservant leur bienveillance, ça va devenir extrêmement intéressant. Dans l'histoire, dans les périodes où il y avait une domination par les femmes, les conflits guerriers étaient moins nombreux. Donc, il y a vraiment un espace à investir, un leadership féminin à célébrer. La philanthropie est justement le meilleur moyen de concilier la volonté qu'ont les femmes d'avoir une influence sur le bien de la société. — Sophie Chartier



Le don de valeurs mobilières : Un geste philanthropique judicieux

Dans le monde des affaires, l'efficacité et la stratégie sont primordiales, et cela s'étend également à la philanthropie. Le don de valeurs mobilières se révèle être une stratégie de plus en plus prisée par les investisseurs avertis. En choisissant de faire don de vos actions, obligations ou fonds négociés en bourse à des organisations comme Mission inclusion, vous amplifiez non seulement votre impact social, mais bénéficiez également d'avantages fiscaux significatifs.

Faire le choix de Mission inclusion, c'est investir dans une société plus juste et inclusive. En transférant directement vos titres à notre fondation, vous évitez les impôts sur les gains en capital. Ainsi, si vos titres ont pris de la valeur depuis leur acquisition, vous ne serez pas taxé sur cette plus-value.

Cette méthode de don offre un double avantage : elle augmente l'efficacité de votre contribution philanthropique tout en vous permettant de bénéficier d'un reçu pour fins d'impôt sur la pleine valeur marchande des titres au moment du transfert. Résultat ? Une réduction notable de votre charge fiscale, renforçant ainsi votre capacité à effectuer un changement significatif pour les communautés vulnérables, tout en gérant judicieusement vos ressources financières.

En optant pour Mission inclusion, vous contribuez à des initiatives ayant un impact mesurable sur la vie des personnes marginalisées. De plus, Mission inclusion n'impose aucun frais de gestion, garantissant que 100 % de la valeur de vos dons soit investie dans des programmes de soutien aux jeunes, aux familles et aux aînés vulnérables au Québec, ainsi qu'à l'émanicipation financière des femmes à travers le monde.

Mission inclusion se distingue par sa gouvernance exemplaire et son engagement profond envers les valeurs de justice et d'inclusion. Rejoignez les centaines de personnes qui, depuis quatre décennies, choisissent de canaliser leurs efforts philanthropiques à travers cette organisation.

Visitez le 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.





Dossier → Philanthropie

L'information est une vraie cause

Entre 2008 et 2023, 511 organismes de presse locaux ont fermé leurs portes au Canada. Ce n'est pas tout : pensons seulement aux ravages que font le blocage des médias sur les plateformes en ligne de Meta ou encore la menace de l'intelligence artificielle générative de texte. Est-il temps pour la philanthropie de s'emparer de la cause de l'information ?

« Depuis plus d'une décennie, devant l'effondrement de leurs revenus accaparés par les plateformes étrangères que sont Meta ou Google, les salles de nouvelles des médias d'information rapetissent et disparaissent les unes après les autres, créant des déserts d'information dans lesquels la désinformation et les théories conspirationnistes prolifèrent », écrivaient Claude Chagnon, président de la Fondation Lucie et André Chagnon, et Karel Mayrand, PDG de la Fondation du Grand Montréal (en plus de cinq cosignataires), dans une lettre d'opinion publiée dans *La Presse* en septembre dernier.

L'importance du journalisme dans une démocratie saine est connue. Mais avec les coups durs que la profession a encaissés depuis une vingtaine d'années, plusieurs s'inquiètent effectivement pour l'avenir de cette valeur fondamentale de nos sociétés libérales. « La philanthropie doit réfléchir au rôle que joue le journalisme dans notre compréhension des défis sociétaux, environnementaux et dans la participation civique », dit Ana Sofia Hibon, gestionnaire de programme à la Fondation Inspirit, dont la mission est basée sur l'avancement de la justice

« La raison de financer le journalisme peut être difficile à saisir pour une fondation qui ne l'aurait jamais fait. Mais une fois qu'on engage les discussions, les gens en philanthropie comprennent la valeur du journalisme dans la société. On s'entend tous sur le fait que l'information et les histoires sont cruciales. »

— Ana Sofia Hibon,
gestionnaire de programme, Fondation Inspirit

raciale, sociale et économique. Inspirit finance de nombreux médias et projets journalistiques locaux et communautaires. « Je ne pense pas que ce soit dans la mission des fondations de sauver l'industrie des médias, mais clairement les deux secteurs vont être amenés à travailler ensemble de plus en plus. La philanthropie doit s'emparer de la cause du financement du journalisme », dit la gestionnaire.

La Fondation Inspirit a publié en 2023 deux



<< >>
LA CONVERSE

Journaliste, Lela Savić, rédactrice en chef de *La Converse*, en avait assez d'être la seule personne de couleur dans l'entreprise et d'expliquer que les histoires concernant les communautés marginalisées représentaient une question d'intérêt public.

documents d'information à l'attention des membres de ces deux univers. D'abord, l'étude de cas « Financer le journalisme. Favoriser l'épanouissement des communautés », publiée en juin, présente cinq médias canadiens engagés dans leur communauté et recevant un financement de la fondation. Ensuite, le « Guide pratique pour la philanthropie canadienne », publié en novembre, se voulait une initiation pour les fondations souhaitant soutenir le journalisme. En mai, Inspirit doit publier un

troisième document s'adressant aux journalistes en quête de financement philanthropique.

« Ce sont des cultures très différentes, dit Ana Sofia Hibon. La raison de financer le journalisme peut être difficile à saisir pour une fondation qui ne l'aurait jamais fait. Mais une fois qu'on engage les discussions, les gens en philanthropie comprennent la valeur du journalisme dans la société. On s'entend tous sur le fait que l'information et les histoires sont cruciales. »

Représenter les communautés

La Converse est un média web fait par et pour des personnes racisées. Fondé en 2020 par la journaliste Lela Savić, il s'intéresse aux communautés sous-représentées dans les médias traditionnels. L'OBNL a également un volet « école », dans lequel il forme des jeunes issus de milieux précaires au journalisme. *La Converse* reçoit du financement de la Fondation Inspirit, et paraît dans l'étude de cas « Financer le journalisme. »

Favoriser l'épanouissement des communautés », aux côtés de *The Local*, un média web torontois en santé urbaine, du projet journalistique collaboratif *Spotlight*. *Child Welfare*, de la série bilingue sur les aînés mohawks « *Sharing our Stories* », et de l'organe de presse autochtone *IndigiNews*.

« Si on n'avait pas de dons d'organismes en philanthropie, on n'existerait tout simplement pas », dit la rédactrice en chef, Lela Savić. Après avoir travaillé dans plusieurs salles de rédaction, la journaliste et jeune maman en avait assez d'être la seule personne de couleur dans l'entreprise, et surtout de devoir expliquer constamment à ses supérieurs et à ses collègues que telle ou telle histoire concernant les communautés marginalisées représentait bel et bien une question d'intérêt public.

« Au Québec, on me dit souvent que je suis trop militante pour le journalisme, alors qu'ailleurs au Canada, on me dit que je suis innovante, dit Lela Savić. Je ne suis ni l'une ni l'autre. C'est simplement que, pour moi, la représentation des communautés racisées et autochtones, c'est important et nous devons faire un meilleur job dans les médias francophones au Québec. Ce n'est pas compliqué, c'est tiré du rapport Bouchard-Taylor, ce que je dis. Et pour moi, la beauté de nos relations avec les fondations philanthropiques, c'est qu'elles nous croient quand on arrive avec ce message-là. On n'a pas besoin de mettre une tonne d'énergie à les convaincre que ce projet-là est important. Ce n'est pas la même chose dans le financement public. »

— Sophie Chartier

Dossier → Philanthropie

Égoïstes, les Québécois?

On dit souvent que les francophones sont moins philanthropes que nos voisins anglophones. Pourtant, selon un sondage de l'Institut Mallet, 80% des Québécois disent avoir fait au moins un don dans les 12 derniers mois. Notre pingrerie philanthropique serait-elle un mythe?

« Ce n'est pas qu'on est moins généreux au Québec, c'est simplement qu'on a arrêté de donner à l'Église, qui a historiquement incarné notre rapport à l'altruisme, dit Daniel H. Lanteigne, vice-président au talent, à la stratégie et à l'impact pour la firme de consultation BNP Performance philanthropique. Dans les autres provinces, les gens ont continué à donner à leur communauté religieuse de manière significative. Ces montants qui allaient à l'Église n'ont pas été redirigés vers les fondations et organismes. »

Le consultant nuance en ajoutant que les Québécois appartenant à une communauté religieuse autre que catholique ont des habitudes de don plus près de celles qui sont observées dans les communautés anglophones. « La Fondation communautaire juive est un très bon exemple, dit-il. C'est une communauté qui s'entraide beaucoup, les gens se soutiennent. Et avec raison! »

La culture du partage de chez nous est forte dans les campagnes ponctuelles en réaction à un événement tragique ou difficile, dit Daniel H. Lanteigne. « On est une culture philanthropique très réactive, dit-il. S'il arrive un traumatisme collectif, un déluge, comme le déluge au Saguenay, ou une tragédie comme à Lac-Mégantic, on voit un

indice de générosité extraordinaire, et on va se manifester de toutes sortes de façons: dons en biens, en temps, en argent. Tout s'active dans ces moments-là. »

S'impliquer pour le changement

Florence Petit-Gagnon, cofondatrice de la plate-forme Nooé, qui implique directement les employés dans le processus de dons d'entreprises, dit s'être lancée à pieds joints dans l'aventure de création d'un OBNL justement dans le but de favoriser une plus grande culture du don. « La mission qu'on s'est donnée avec Nooé, c'est d'augmenter le don annuel moyen au Québec, parce qu'on a bien vu qu'il y a un retard à rattraper, dit la jeune femme. Nous, on pense que dans cette mission-là, il faut miser sur la générosité de nos entreprises. Il y a énormément d'entrepreneurs, de dirigeants de PME qui veulent aider, qui veulent faire une différence dans leurs milieux. J'y crois fermement. »

La jeune femme soutient que si personne ne met la main à la pâte pour changer les mentalités, les Québécois ne mettront jamais la philanthropie au cœur de leur vie. « On s'est dit: "est-ce qu'on reste là à faire comme tout le monde et à chialer sur le fait que ça n'a pas de bon sens que ça ne soit pas dans notre culture de redonner?" Ou bien on se crée un outil technologique qui pourrait avoir un impact? Nous, on a décidé qu'on le faisait! »

Il n'y a pas de petits dons?

Notre propension à donner moins que les communautés anglo-

phones ne serait donc pas un mythe. Toutefois, concernant les résultats du sondage 2023 de l'Institut Mallet, Daniel H. Lanteigne est mitigé. « Il faut le souligner, le célébrer, quand les gens sont philanthropes, dit-il. Et l'Institut Mallet fait un beau travail pour propager la bonne nouvelle et dire que, dans le fond, à peu près tout le monde l'est. Mais on ne précise pas en quoi consistent les dons, dans cette statistique.

Malheureusement, ce n'est pas en ajoutant un dollar à notre facture à la caisse à l'épicerie qu'on va changer le monde. Pour moi, être philanthrope, c'est de donner à la hauteur de ce dont on est capable. »

Peut-être faudrait-il d'abord sortir d'une certaine timidité dans la sollicitation, avance l'expert. « Nous, les francophones, on met encore beaucoup de ouate autour de la sollicitation, dit-il. Le don anglophone est beaucoup plus direct, c'est transactionnel, simple. Ils s'enfagent un peu moins dans les fleurs du tapis. On prend ton chèque et on te dit "voici où sera la plaque à ton nom". »

Florence Petit-Gagnon, elle, croit qu'il faut sortir d'une pensée basée sur le soutien de l'État. « Ce qu'on voit aujourd'hui, c'est qu'il y a de nombreux organismes qui sonnent l'alarme parce qu'ils se font couper leurs subventions ou qu'ils sont en manque de financement, donc on ne plus juste compter sur l'État. Ça n'a pas de sens, que tous les organismes qui forment notre tissu social dépendent de l'État. En tant que citoyen, on a un devoir de se mobiliser. »

— Sophie Chartier



Encore plus de textes sur la philanthropie sur lesaffaires.com

CONTENU PARTENAIRE



**fondation
en cœur**
40^e Anniversaire

40 ans de dévouement auprès des enfants cardiaques:

La Fondation En Cœur célèbre un parcours inspirant.

Depuis quatre décennies, la Fondation En Cœur a été un phare de soutien et d'espoir pour les enfants malades du cœur et leur famille à travers le Québec. En ce moment significatif de notre histoire, nous célébrons avec une profonde gratitude et une immense fierté notre 40^e anniversaire.

En 1984, avec une vision audacieuse et un engagement inébranlable envers la santé et le bien-être des enfants cardiaques, la Fondation En Cœur est née. Depuis lors, nous avons travaillé sans relâche pour offrir un soutien complet et personnalisé à ceux qui en ont le plus besoin. Que ce soit en offrant du soutien financier aux parents, du soutien psychosocial aux familles ou en finançant les dons de petits équipements médicaux, notre mission est d'accompagner chaque enfant et chaque famille tout au long de leur parcours.

En tant que cofondatrice et cardiologue pédiatre, je suis profondément touchée par le chemin parcouru par la Fondation En Cœur. Chaque histoire de courage, de résilience et d'espoir que nous avons eu le privilège de partager nous rappelle l'importance vitale de notre travail.

En tant que directrice générale depuis plus de dix ans, je suis fière du travail accompli par notre équipe dévouée. Nous avons surmonté des défis, célébré des succès et bâti des liens solides avec notre communauté. Notre engagement envers notre mission reste aussi fort que jamais, et nous sommes impatients de continuer à faire une différence dans la vie des enfants et des familles que nous servons.

Ensemble, nous avons eu un impact positif sur des vies et cultivé l'espoir pour un avenir prometteur!

(de gauche à droite)

Dre ANNE FOURNIER,
Cardiologue pédiatre
et cofondatrice



SYLVIE GÉRIN-LAJOIE,
Directrice générale



CRÉDIT PHOTOS : Mélissa Vincelli



40 ans à soutenir nos p'tits cœurs.

DONNEZ À LA FONDATION
EN CŒUR.



en-coeur.org

CRÉDIT PHOTO : Laurie Suzor-Pleau

Ressources humaines

Les RH sont au bout du rouleau

Catherine Charron

« Je suis tannée qu'on minimise la charge mentale et émotionnelle inhérente à notre profession. Sans rien enlever aux autres départements, 40 heures à balancer des états financiers, ce n'est pas plus lourd que 40 heures à régler des problèmes singuliers et à écouter les employés et les gestionnaires se plaindre, tout en demeurant un rayon de soleil. »

Voilà l'un des témoignages qui a le plus ébranlé Marianne Lemay, PDG de Kolegz, une firme spécialisée dans l'expérience employé et candidat, lorsqu'elle a demandé à ses 12 000 abonnés sur LinkedIn ce qu'ils n'oseraient jamais dire à leur patron à propos de leur fonction en ressources humaines.

Le portrait brossé était à l'image de ce qu'elle observe chez ses clients : des responsables fatigués, pour qui les quatre dernières années ont été particulièrement difficiles, qui se sentent isolés et dont le rôle n'est pas encore reconnu comme stratégique.

L'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés (CRHA) abonde dans le même sens. D'après des données collectées en 2021 et 2023, la part des professionnels sondés qui jugent bien aller est passée de 81% à 72%. « On remarque un fléchissement dans la perception de leur santé psychologique. [Nos membres] vont moins bien que pendant la pandémie », rapporte sa directrice générale, Manon Poirier.

« Cette gestion du



Briser l'isolement est un facteur clé pour nourrir le bien-être des responsables des ressources humaines. D'ailleurs, certains groupes d'échange se sont formés pour répondre à ce besoin, tels que DouceuRH et la Cabane RH. ©:123RF

changement, la détresse de nos employés et toute cette nouveauté ont été de gros facteurs de stress », renchérit Claudia Lépine, directrice talents et culture à Nexus Innovation, qui organise des retraites d'un week-end pour gestionnaires des ressources humaines.

La pandémie et les conséquences qu'elle a eues sur la santé mentale s'ajoutent à tous les autres dossiers chauds des derniers mois avec lesquels ils jonglent déjà, comme les vagues de mises à pied, la modernisation de la Loi sur la

santé et la sécurité du travail et la pénurie de main-d'œuvre. La plupart du temps, très peu de moyens supplémentaires leur ont été confiés, selon Manon Poirier.

Les conseillers en ressources humaines « essayent de trouver des solutions, mais à force, c'est épuisant, observe la consultante Coralia Raducea. Les processus ne sont pas optimaux, car les hautes directions se consacrent à survivre au ralentissement économique et délaissent les soucis soulevés par les responsables des ressources humaines ».

Reconnaissance essentielle

Du progrès a été fait, mais en ne reconnaissant pas la fonction stratégique de la gestion des ressources humaines, l'entreprise mine la flamme des personnes qui campent ce rôle, dit Josyanne Villeneuve, PDG de la firme de développement organisationnel Main dans la main.

« C'est difficile de voir des améliorations possibles à des processus sans pouvoir les apporter, de souhaiter être un catalyseur de performance organisationnel, mais d'être relégué

uniquement aux opérations », dit-elle.

D'après Marianne Lemay, c'est en partie causé par une incompréhension de ce rôle. « On mise beaucoup sur l'intuition, et ça semble plus difficile de s'y fier qu'à des états financiers par exemple. C'est pourquoi il y a plus de sondages d'engagement, d'analyses psychométriques et des logiciels de données d'analytiques RH. »

Ces experts de l'humain peuvent « apprendre à formuler leurs propositions stratégiques et à mieux manier les coûts » pour se tailler une place à

« On doit avoir des moments pour se recharger autant physiquement, que mentalement et émotionnellement, mais c'est difficile de les prévoir. On doit donc être capable de nommer quand on en ressent le besoin. »

— **Josyanne Villeneuve,**
PDG, Main dans la main

la table des décisions, indique Marie-Eve Champagne, CRHA spécialiste de la santé, de la sécurité et du mieux-être au travail à Nucléi Conseils.

N'empêche que leur contribution au bon roulement de l'organisation doit être soulignée,



célébrée, du moins en privé, insiste-t-elle. Or, malgré les bénéfices que ça génère, cette reconnaissance est souvent négligée.

Elle passe aussi par le salaire accordé, ajoute Marianne Lemay. À plusieurs reprises, la PDG de Kolegz a remarqué que des dirigeants des ressources humaines avaient une compensation moindre que celle de leurs collègues au marketing ou aux finances, par exemple.

La culture de l'entreprise doit en être une de bienveillance, faisant du bien-être des coéquipiers, même des gestionnaires des ressources humaines, l'affaire de tous. « Ça doit être appuyé par une politique générale de santé, sécurité et mieux-être au travail où on l'énonce

clairement et de façon écrite dans les responsabilités. On s'assure que les bottines suivent les babines de la part de tous », ajoute Marie-Eve Champagne.

Prêchant pour sa paroisse, Coralia Raducea encourage les dirigeants à leur accorder de l'aide externe pour les soulager. Au-delà de sa fonction au soutien opérationnel, elle sent qu'elle revêt le rôle de confidente pour ses clients, comprenant les défis propres à la profession qu'ils rencontrent.

Idem à Kolegz. Flairant un besoin, la firme a même lancé « Koleg pour emporter », des rendez-vous réguliers afin de faire certes le suivi d'un projet, mais aussi de créer un espace où les experts des ressources humaines peuvent ventiler.



72 %

La part des professionnels sondés par l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés qui jugent bien aller est passée de 81 % à 72 % entre 2021 et 2023.



« Pendant la pandémie, je n'ai jamais vu autant de gens pleurer pendant nos rencontres », rapporte Marianne Lemay.

Responsabilité partagée

Afin de protéger leur santé mentale, les responsables des ressources humaines doivent aussi apprendre à respecter leurs propres limites, à « être un cordonnier bien chausé », résume Manon Poirier.

« On doit avoir des moments pour se recharger autant physiquement que mentalement et émotionnellement, mais c'est difficile de les prévoir, admet Josyanne Villeneuve. On doit donc être capable de nommer quand on en ressent le besoin. »

La haute direction doit

quant à elle s'assurer que la personne aura l'espace nécessaire pour le faire afin de mieux reprendre le travail par la suite. La manière de se régénérer peut prendre plusieurs formes : une balade sur l'heure du midi, des groupes de codéveloppement au café avec une amie qui travaille dans le domaine...

Briser l'isolement est d'ailleurs un facteur clé pour nourrir le bien-être des responsables des ressources humaines qu'ont mentionné toutes les expertes consultées. Certains groupes d'échange se sont même formés dans les derniers mois pour répondre à ce besoin, comme DouceRH, les Kollabz créatifs et La cabane RH.

En plus du caractère confidentiel de certains dossiers, il est difficile

pour les responsables des RH de parler de leur réalité aux collègues.

« C'est dans la connexion avec des gens qui nous comprennent que la recharge mentale se fait, dit Josyanne Villeneuve. On se sent entendus, on partage les mêmes enjeux, et on est capable de trouver des solutions ensemble. »

La formation peut aussi être un moyen de se sentir outillé, mieux préparé, et de se protéger lorsqu'ils doivent gérer des situations délicates, ajoute Marie-Eve Champagne.

Sans être miraculeuses, ces avenues peuvent servir de bouffée d'air frais aux responsables des ressources humaines, et cela profite à l'ensemble de l'organisation, rappellent les expertes consultées.

connexion

évenements
les affaires > 7^e édition

9 MAI 2024
PALAIS DES CONGRÈS
DE MONTRÉAL

Le salon de la transformation numérique



Dossier → Résidences privées pour aînés

Entre le financement de 200 M\$ récemment annoncé par Québec d'un nouveau programme pour certaines résidences pour aînés, mais aussi le déploiement d'une nouvelle grille nationale d'allocation et d'un nouveau processus d'évaluation des résidents, le secteur est en ébullition. *Les Affaires* fait le point sur la situation des RPA à l'heure de cette aide financière gouvernementale.

Programme d'allocations personnalisées

Il faut sauver les RPA

Maxime Bilodeau

En même temps qu'un nouveau programme annoncé par Québec pour sauver les résidences privées pour aînés (RPA) fait des vagues, les propriétaires de certaines entreprises rivalisent d'ingéniosité pour faire face à une conjoncture difficile.

Était-ce la bouée de sauvetage tant attendue par l'industrie? Le programme d'allocations personnalisées pour les RPA lancé par le gouvernement du Québec à la fin janvier constitue en tout cas un pas dans la bonne direction pour aider ces entreprises à poursuivre leur mission, estime le Regroupement québécois des résidences pour aînés (RQRA), qui a collaboré à sa mise en place.

L'objectif de ce programme de 200 millions de dollars sur cinq ans est avant tout de maintenir l'offre de logements aux personnes aînées du Québec. «Freiner la vague de fermetures qui touche la province est un moyen d'atteindre cette cible, nuance Hans Brouillette, directeur des affaires gouvernementales et publiques du RQRA. Chaque fois qu'une RPA met la clé dans la porte, des soins et des services disparaissent avec elle.»

Cette mesure permet à certaines RPA de recevoir une allocation mensuelle fixe en fonction des besoins de leurs pensionnaires. Cette somme est calculée selon un taux horaire déterminé pour chaque type de soins, en vertu d'une grille standardisée qui s'applique désormais à l'échelle de l'ensemble de



la province. On s'assure ainsi que donner un bain est dédommagé à la même hauteur partout.

De plus, le personnel soignant des RPA peut désormais procéder à l'évaluation des résidents et ainsi mieux cibler leurs besoins. Du moins, en théorie. «Les infirmières de nos membres n'ont actuellement pas l'option d'évaluer par elles-mêmes, comme cela a été annoncé initialement», souligne Hans Brouillette. Les RPA subissent donc encore les frais des longs délais d'évaluation imposés par les CISSS et les CIUSSS, déplore-t-il.

Cette nouvelle aide financière permet dans les faits au gouvernement du Québec de pallier ses

manquements en hébergement de longue durée. Seuls les aînés en lourde perte d'autonomie peuvent en effet en bénéficier, ce qui représente un peu plus de 2000 personnes. «Ces profils devraient normalement être transférés en hébergement public plutôt que de rester en RPA», indique Hans Brouillette.

La phase test a lieu depuis l'automne dernier dans cinq régions, entre autres dans Chaudière-Appalaches et en Mauricie-Centre du Québec. Sont admissibles les RPA, à but lucratif ou non, qui comptent un maximum de 30 appartements et qui offrent des soins infirmiers ainsi que des services d'assistance.

Au moment où ces lignes étaient écrites, à la mi-avril, le projet pilote devait bientôt s'élargir à un deuxième groupe de six régions.

De la «maltraitance financière»

Entretemps, des histoires malheureuses liées à la mise en place de ce programme ont néanmoins fait surface. Vers la fin mars, le quotidien *Le Soleil* faisait par exemple état de cas où des résidents font face à une hausse parfois radicale de leur loyer, mais sans bénéficier pour autant de cette nouvelle subvention. En cause: l'ajout de soins et de services additionnels à même leur bail, ce qui les rend *in fine* 100% responsables.

Le nouveau programme du gouvernement permet à certaines RPA de recevoir une allocation mensuelle fixe en fonction des besoins de leurs locataires.

«Si l'aîné s'absente pendant plus de 72 heures, le gouvernement ne rembourse plus le service puisqu'il n'est pas donné, illustre Raoul Charbonneau, président de l'Association des comités de résidents officielle du Québec. Mais l'aîné qui a signé un bail avec l'ajout du service est alors obligé de payer entièrement la facture. Ça, c'est de la maltraitance financière!»

«L'allocation personnalisée semble constituer un prétexte en or pour modifier un bail en cours, ce qui est illégal, renchérit Nathalie Dubois, directrice générale de la Fédération des centres d'assistance et d'accompagnement aux plaintes. On s'entend: personne ne veut voir les RPA fermer en masse, mais déplacer le fardeau financier sur les épaules des aînés est problématique.»

Face à ces critiques, le RQRA rappelle que les opérations d'une RPA exigent un certain degré de prévisibilité. «Nous embauchons du personnel, fournissons des repas, assurons de plus en plus de soins et de services, énumère Hans Brouillette. Nous ne pouvons pas, par exemple, mettre à pied des employés si l'aîné est hospitalisé pendant trois semaines; qui s'occupera de lui à son retour, comme les CISSS et CIUSSS s'y attendent?»

Le gouvernement du Québec songerait par ailleurs à soustraire du bail l'ajout de soins et de services, comme cela a été le cas depuis le début du programme. Même si ce scénario devait se concrétiser, le sort des résidents qui ont signé des augmentations démesurées de loyer jusqu'à maintenant demeure incertain. (1)

PROFILS ÉLEVÉS

10-14

SEULS LES RÉSIDENTS AVEC DES PROFILS CLASSÉS 10 À 14 SUR L'ÉCHELLE ISO-SMAF, SOIT DES PERSONNES VIVANT AVEC DES ATTEINTES À LEUR FONCTIONNEMENT «MIXTES ET GRAVES», SONT ADMISSEABLES AU NOUVEAU PROGRAMME D'ALLOCATION PERSONNALISÉE.

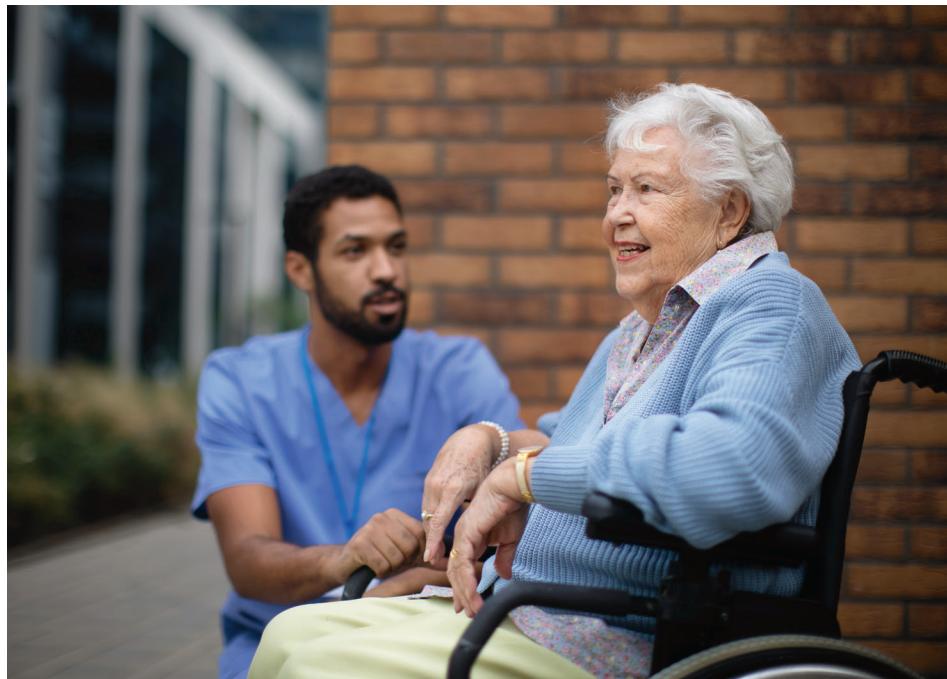
Dossier → Résidences privées pour aînés

La technologie peut représenter un avantage compétitif surprenant

Des résidences privées pour aînés (RPA) se proposent pour accueillir en leurs murs des technologies innovantes en cours de développement. Ces mises en vitrine technologique leur fournissent entre autres un avantage compétitif, car elles se trouvent *de facto* à diversifier leur offre de services.

La Villa Ste-Rose est une résidence pour aînés en perte d'autonomie, mais aussi depuis peu une vitrine de technologies du vieillissement. Lancé il y a un an, le Laboratoire d'innovation VSR facilite l'accès à un contexte réel de soins aux jeunes entreprises et aux groupes de recherche qui sont présentes dans le secteur des « agotech ».

Cette initiative encore peu commune au Québec est l'idée de Jonathan et Alexandre Bélanger. Ces frères ont repris l'entre-



Les projets axés sur les technologies du vieillissement contribuent à mieux outiller les employés de résidences et, ultimement, à réduire les effets de la pénurie de main-d'œuvre.  123RF

prise familiale de Laval en 2016 après avoir tous deux fait carrière dans le secteur des technologies. Intégrer ici et là de nouveaux dispositifs à

leurs opérations quotidiennes allait donc de soi. « On se voit comme un lieu où il est propice de valider, tester et raffiner les innovations de demain.

affirme Jonathan Bélanger, directeur général de la Villa Ste-Rose et ancien ingénieur en automatisation dans le domaine de l'aérospatiale.»

C'est pourquoi chaque projet soumis à la Villa Ste-Rose est avant tout examiné en détail par un comité interne composé de quelques-uns des 110 employés de la résidence. Le but : s'assurer que la technologie en question apporte une valeur ajoutée au bien-être des 110 résidents et bouscule le moins possible les habitudes des équipes soignantes.

Certaines propositions sont d'ailleurs refusées par le comité. « Lorsque le degré de maturité est jugé insuffisant, nous renvoyons les concepteurs à leur table à dessin », indique-t-il. Comme la participation se fait sur une base volontaire, les résidents peuvent se retirer en tout temps des études. « Nous travaillons en mode collaboratif »

Prévenir les chutes

LivingSafe est l'une des compagnies parmi celles qui ont obtenu le feu vert

de la Villa Ste-Rose pour mettre à l'épreuve sa technologie: un détecteur de chutes. Le système LISA — c'est son nom — est muni de radars qui, sur la base d'algorithmes décisionnels, reconnaît que l'aîné tombe au sol et en avise dès lors le personnel.

Silencieux et discret, ce dispositif semblable à un thermostat sait se faire oublier dans la chambre à coucher ou la salle de bain, les deux pièces où les chutes sont les plus fréquentes. Contrairement aux autres solutions du genre, comme des caméras, celle de LivingSafe préserve l'intimité des résidents.

Pour l'instant, le détecteur est déployé dans une poignée de pièces seulement de la Villa Ste-Rose. David Landry, cofondateur et président-directeur général de LivingSafe, pense toutefois que c'est une simple question de temps ayant que d'autres

Une entreprise familiale d'ici

LES RÉSIDENCES
SOLEIL
Famille Savoie

ENGAGEMENT
2022 à 2026
1%
LA FAMILLE SAVOIE

Augmentation de loyer réduit à 1%!

Depuis 2022, la Famille Savoie a pris l'engagement de limiter l'augmentation annuelle du loyer de base de ses résidents à seulement 1% (pendant 5 ans), jusqu'en 2026.

Près de 7 000 résidents bénéficient de cette quiétude financière, serez-vous les prochains?

Être à l'écoute, c'est de famille chez nous!

Découvrez notre assurance satisfaction et nos avantages uniques >>>

1 800 363-0663

* Programmes uniques exclusifs à la grande famille Les Résidences Soleil. Sujets à des changements sans préavis, certaines conditions s'appliquent. À l'exclusion des repas, soins et services.

Partout au Québec
Logements 1^{1/2} à 4^{1/2} abordables

65+ ans

Boucherville • Brossard • Sainte-Julie • Mont St-Hilaire • Sorel • Granby • Sherbrooke • Musée (Sherbrooke) • Laval Plaza (centre-ville Mtl) • St-Léonard • St-Laurent • Dollard-des-Ormeaux • Pointe-aux-Trembles • Repentigny (nouveau)



Jonathan Bélanger,
directeur général,
Villa Ste-Rose

«On se voit comme un lieu où il est propice de valider, tester et raffiner les innovations de demain. Elles doivent répondre à des besoins réels de nos résidents, mais aussi de notre personnel.»

résidents ne veulent héberger LISA.

«Si je me fie à l'accueil qui nous a été réservé ailleurs, le consentement est assez facile à obtenir, dit cet ingénieur mécanique. Les aînés et leurs proches aiment le sentiment de sécurité que notre technologie procure.»

Ces essais pavent la voie à une commercialisation prochaine, vers la fin 2024 et le début 2025. «En ce moment, le personnel des RPA est mis au fait des chutes des résidents par l'entremise d'une sonnette d'alarme, qui a cependant le désavantage d'occasionner beaucoup de fausses alertes», analyse David Landry.

Avantage double

Pour les propriétaires de RPA, ces projets à la pièce focalisés sur des technologies du vieillissement *a priori* prometteuses constituent une piste pour mieux outiller leurs employés, alléger leurs tâches, libérer des paires de bras et ainsi pallier la pénurie de main-d'œuvre qui sévit en santé au Québec.

Cette course à l'optimisation des opérations trouve tout son sens dans le choc démographique à venir. Les 65 ans et plus constituaient 20 % de la population du Québec en 2021, selon l'Institut de la statistique du Québec. Selon les prévisions, ce pourcentage montera à 26 % en 2041.

«Les commentaires émis par nos résidents et leur famille sont largement positifs. Nous sommes perçus comme étant proactifs», confie Jonathan Bélanger.

Parmi les autres entreprises qui ont approché la Villa Ste-Rose se trouve Baüne, basée en Alberta. Imaginez: cette dernière souhaite expérimenter auprès d'aînés un système de télémédecine novateur que l'on pourrait un jour retrouver... sur des bases lunaires et martiennes! Rien de moins.

- Maxime Bilodeau

Dossier → Résidences privées pour aînés

Des projets sortent de terre

Claudine Hébert

ien que le marché de la construction soit ébranlé par les coûts et les taux d'intérêt élevés, de nouveaux projets de résidences privées pour aînés (RPA) ont obtenu le feu vert et vont voir le jour sous peu. En voici trois.

La géante

D'ici les prochaines semaines, le tout nouveau Manoir Repentigny, des Résidences Soleil, dont les travaux ont débuté en février 2021, doit ouvrir ses portes. Construit sur les rives du fleuve Saint-Laurent, cet immeuble constituera la 15^e RPA à se greffer au parc immobilier de l'entreprise familiale fondée par Eddy Savoie. Mentionnons que l'homme d'affaires originaire du Nouveau-Brunswick a ouvert sa toute première résidence pour aînés, le Manoir Boucherville, en 1988. Encore aujourd'hui, l'endroit abrite le siège social de l'entreprise.

Bien que l'entreprise ait décliné notre demande d'entrevue, la porte-parole, Cynthia Patenaude, glisse au passage dans un courriel que le nouvel immeuble se distingue par sa vaste salle à manger située au tout dernier étage de la tour qui en contient 30. Ce qui offre, selon elle, la plus belle vue de Lanaudière et ses environs aux futurs résidents et leurs familles qui les visiteront.

Estimée à plus de 175 millions de dollars (M\$) de l'avis d'une de nos sources au sein de l'industrie, la nouvelle infrastructure propose 498 appartements, qui varient du 2 1/2 au 5 1/2. Parmi les nombreux services offerts, notons la présence d'une infirmière



Le futur complexe Cibèle, de Saint-Hyacinthe, certifié LEED, ouvrira ses portes en octobre.

auxiliaire, d'un salon de coiffure, d'une salle de quilles et d'une piscine.

Sur son site Internet, les Résidences Soleil s'engage à n'augmenter que de 1% le prix de loyer de base jusqu'en 2026. Ce programme s'ajoute à plusieurs autres, dont celui du loyer fixe pour les personnes âgées de 90 ans et plus qui résident dans un appartement du groupe depuis dix ans. D'ailleurs, tous les centenaires qui habitent un appartement du groupe depuis au moins dix ans ne paient plus de loyer de base.

Notons que l'entreprise est reconnue parmi Les sociétés les mieux gérées au Canada depuis 20 ans. Elle fait d'ailleurs partie du Club Platine du classement publié chaque année par Deloitte.

La communautaire

À Saint-Prosper-de-Dorchester, en Beauce, une municipalité de 3720 personnes, on suit avec grande attention la construction de la toute première résidence pour aînés sur le territoire, dont les travaux ont commencé à l'automne dernier. Évaluée à plus de 13 M\$, la future Maison Héritage Abénaki sera composée de 30 appartements de 3 1/2 et 4 1/2. «Toutes les semaines, on reçoit des appels par des gens intéressés par le

projet», souligne maire de la ville, Alain Maheux. Les premiers résidents devraient pouvoir prendre possession des lieux à compter de janvier 2025. Le prix des loyers devrait être dévoilé au cours du mois de juin. «Afin d'assurer la pérennité de "notre bébé", on veut établir des prix les plus justes possible», indique Alain Maheux.

Depuis déjà sept ans que la ville travaille sur ce projet à but non lucratif très attendu au sein de la communauté.

«Plus du quart de la population est âgée de plus de 60 ans», avise le maire. Jusqu'à présent, les gens qui souhaitaient vivre en résidence devaient déménager à Saint-Georges, ville qui est située à une vingtaine de kilomètres de Saint-Prosper.

Cette future RPA prend actuellement forme sur la 25^e Avenue, à proximité des principaux services de la ville, telles la clinique médicale, la pharmacie, la caisse, l'épicerie ainsi que l'église.

Soulignons que l'immeuble s'adressera uniquement à des personnes autonomes. Aucun soin n'y sera prodigué. D'ailleurs, pour des raisons de sécurité, la Ville a fortement insisté pour

que la nouvelle résidence soit dotée de salles de bains équipées de douches seulement. «Ce fut un exercice très laborieux auprès de la Société d'habitation du Québec, qui finance en grande partie le projet. Nous avons finalement réussi à la convaincre qu'avec des douches, plutôt que des bains, nous limitions grandement d'éventuels risques de chutes», conclut le magistrat.

La LEED

Grâce au Groupe Maurice, la certification LEED s'invite depuis six ans au sein de l'industrie des RPA. Après Caléo, qui a ouvert ses portes à Boucherville en 2018, voilà que l'entreprise de 36 résidences visé la certification LEED. Argent pour Cibèle, son 37^e complexe, à Saint-Hyacinthe, qui ouvrira ses portes le 1^{er} octobre prochain. À ce jour, près de la moitié des 360 appartements de ce nouveau projet sont déjà loués, nous indique le groupe.

Mentionnons que la nouvelle résidence tire son nom de la déesse phrygienne de la terre et de la fertilité, un hommage au secteur agricole très présent dans la région de Saint-Hyacinthe. Érigé à l'angle des boulevards Casavant Ouest et Laframboise, le nouvel immeuble se trouve en plein cœur de l'offre de commerces et de services de proximité, dont les Galeries Saint-Hyacinthe.

Afin de réaliser ce projet évalué à plus de 115 M\$, le Groupe Maurice bénéficie de l'appui financier de la fiducie de placement immobilier Ventas, qui est spécialisée dans la propriété et la gestion d'établissements de santé en Amérique du Nord et au Royaume-Uni. ▀



Dossier → Résidences privées pour aînés

Quand la sécurité risque de provoquer une crise

Maxime Bilodeau

L'obligation d'installer des gicleurs pourrait planter le clou dans le cercueil de certaines de petites résidences privées pour aînés (RPA) qui, pourtant, s'efforcent de chouchouter leurs pensionnaires.

Les idées les plus simples sont parfois les meilleures. Parlez-en à la vingtaine de résidents autonomes et semi-autonomes du Domaine des Colibris, une RPA située au cœur du village de La Doré, au nord du Lac-Saint-Jean. Au quotidien, ils côtoient des chats qui circulent librement dans les chambres et les aires communes.

Ces félins habitent dans le sous-sol de la résidence, où une chatterie opérée par Opération Boules de poils a été spécialement aménagée. L'organisme recueille des chats errants qui sont ensuite confiés en adoption à des familles d'accueil. Entretemps, les bêtes — et, parfois, leur portée de



Stéphane Dion,
président,
Paradigme Stratégies

« Il faut réfléchir à des alternatives. Sinon, l'hécatombe va se poursuivre et tout le Québec va perdre au change. »

chatons — font le bonheur de la maisonnée.

L'initiative de zoothérapie a d'ailleurs été récompensée lors des prix

Distinction 2022 du Regroupement québécois des résidences pour aînés (RQRA). Cela en dit long sur les copropriétaires de l'endroit, Katty Gauthier et Marilyn Laprise, deux Doréennes qui ont racheté la RPA en 2020.

« L'ambiance se veut familiale, raconte Katty Gauthier. C'est notre volonté depuis le premier jour. » Les élèves de l'école primaire attenante entretiennent par exemple le jardin de la RPA dans le cadre de leur cours de science, ce qui les amène à côtoyer les pensionnaires.

Créer un tel milieu de vie a cependant demandé des investissements considérables. La toiture a été refaite, tout comme la plomberie, l'isolation et la cuisine, qui a été rouverte. « Nous n'y serions pas arrivés sans les nombreuses subventions gouvernementales disponibles pour les RPA », admet Marilyn Laprise.

Heureusement, le bâtiment construit dans les années 1960 a toujours été muni d'un système de

gicleurs. La résidence à but lucratif n'a donc pas eu à se conformer à la réglementation imposée par Québec après la tragédie de L'Isle-Verte, survenue il y a une décennie et lors de laquelle 32 aînés ont perdu la vie.

Depuis 2015, toutes les RPA de dix appartements et plus doivent être obligatoirement munies de gicleurs — celles en deçà de ce nombre peuvent bénéficier d'une exemption, selon les cas. L'échéance pour procéder à la mise à niveau, initialement fixée en 2020, a cependant été repoussée à deux reprises: à la fin décembre 2022, puis au 2 décembre 2024.

En cause: des travaux coûteux à réaliser, et ce, malgré un programme d'aide financière du gouvernement du Québec. Une recherche au Registre des résidences privées pour aînés permet de constater que ce sont surtout les plus petites RPA de moins de 50 logements qui peinent à satisfaire à ces exigences.

« L'imposition de normes plus strictes en matière de sécurité incendie a contri-

bué à la fermeture des [petites] RPA, lit-on dans une analyse de l'École nationale d'administration publique publiée en décembre. Aux déboursés occasionnés par l'installation de gicleurs [...] s'ajoutaient des dépenses récurrentes d'inspection, d'entretien et de réparation de ces systèmes. »

Dévitalisation régionale

Ce qui a tout l'air d'une impasse a en ce sens alimenté la vague de fermetures de RPA dans les dix dernières années. Le RQRA désigne d'ailleurs l'installation de gicleurs comme la première

décision gouvernementale « ayant contribué à l'explosion du coût d'usage et au déficit d'exploitation des RPA », rapporte un communiqué de presse de l'organisme diffusé à la fin mars.

« Il faut réfléchir à des alternatives. Sinon, l'hécatombe va se poursuivre et tout le Québec va

perdre au change », affirme Stéphane Dion, président du cabinet-conseil Paradigme Stratégies, qui fournit des services d'accompagnement stratégique au RQRA depuis près de 15 ans.

Même si les centaines des RPA qui mettent la clé sous la porte représentent dans les faits un petit nombre d'appartements, le phénomène n'en demeure pas moins préoccupant. En effet, les turbulences traversées par cette industrie sont aussi synonymes de dévitalisation des régions du Québec, où se concentrent surtout les petites RPA.

« Nous assistons à un déplacement des unités en RPA des villages vers les grands centres urbains, confirme Stéphane Dion. Ce faisant, nous déracinons des aînés de leur milieu de vie, ce qui provoque au passage de cas de décompensation physique et cognitive assez lourds. » la

 **Encore plus de textes sur les résidences privées pour aînés sur lesaffaires.com**

Chartwell dévoile son rapport ESG 2023 : un engagement envers le bien-être des aînés

Chartwell, résidences pour retraités, un chef de file du secteur des services et des soins aux aînés au Canada, dévoile fièrement son rapport 2023 sur l'environnement, l'engagement social et la gouvernance.

La mission de Chartwell est de servir et de prendre soin des aînés, avec une détermination à se dédier à leur mieux-être en offrant des expériences de vie plus saines, plus heureuses et plus épanouissantes aux résidents, tout en soutenant les employés. Cette approche se reflète dans une gestion saine et responsable.

Chartwell est fière d'avoir été reconnue comme l'une des sociétés ouvertes les mieux gouvernées au Canada par le classement annuel

du *Globe and Mail*, le *Board Game*, et d'avoir été récompensée par le prestigieux *Leading Boards Industry Leader* dans le secteur des soins de santé. De plus, elle figure au palmarès *Women Lead Here* du magazine *Report on Business*, soulignant son engagement en faveur de la diversité de genre au sein de ses équipes de direction.

Au-delà de la gouvernance, l'engagement social de Chartwell se manifeste à travers la Fondation Chartwell, qui vise à réaliser les rêves des aînés canadiens, qu'ils résident ou non dans des résidences Chartwell. La fondation s'efforce de changer la perception de la société à l'égard des générations plus âgées en réalisant de nombreux rêves inoubliables,

tels que permettre à une ancienne ballerine d'assister à une performance des Grands Ballets Canadiens ou à un Anticostiens de retourner sur sa terre natale.

Au-delà de simples statistiques, le rapport ESG de Chartwell témoigne de la culture profonde d'empathie, de dévouement et d'excellence de l'entreprise ainsi que son désir de tracer la voie vers un avenir plus lumineux et plus inclusif pour les aînés, les employés et les communautés à travers le pays.

Pour consulter le rapport, visitez le site web chartwell.com. Vous connaissez un aîné qui aimerait réaliser un rêve ? Soumettez une demande à lafondationchartwell.ca.





LE GROUPE
MAURICE^{MD}

COMPLEXES
RÉSIDENTIELS
POUR RETRAITÉS

Vieillir,
• c'est
vivre.

LEGROUPEMAURICE.COM/VIEILLIR

Air Canada (AC, 19,98\$)	50	Costco (COST, 721,86\$US)	50	Matériaux Nano One (NANO, 1,82\$)	49	Quincaillerie Richelieu (RCH, 38,77\$)	50
Apple (AAPL, 169,89\$US)	50	Fiserv (FI, 153,29\$US)	50	Meta Platforms (META, 439,26\$US) ...	50	Teck Resources (TECK.B, 66,72\$)	48
ArcelorMittal (MT, 25,75\$US)	49	Focus Graphite (FMS.V, 0,16\$)	49	Microsoft (MSFT, 399,04 \$US)	50	TFI International (TFII, 181,39\$)	54
Bombardier (BBD.B, 69,82\$)	51	General Electric (GE, 161,26\$US)	50	NanoXplore (GRA, 2,61\$)	49	Transat (TRZ, 3,47\$)	50
Canadien National (CNR, 167,26\$)	52	Glencore (GLEN.L, 473,45penny sterling)	48	Netflix (NFLX, 565,28\$US)	54	Visa (V, 275,16\$US)	50
CGI (GIB.A, 140,84\$)	50	Intel (INTC, 35,11\$US)	50	Nouveau Monde Graphite (NOU.V, 2,83\$)	49		
Copart (CPRT, 55,22\$US)	50						



FILIÈRE BATTERIE : DE LA MICRO-CAPITALISATION À LA MULTINATIONALE

Denis Lalonde

La filière batterie québécoise regroupe des entreprises

cotées en Bourse de toutes les tailles. Elles ont toutes un rôle à jouer dans l'écosystème qui se met en place dans la province.

Cependant, même si la filière batterie peut être perçue comme synonyme d'économie verte, cela semble moins évident

pour les entreprises qui la composent. «Quand nous analysons la possibilité d'investir dans une société mi-

nière, par exemple, nous regardons d'abord si ses produits et ses services vont contribuer à la transition énergétique,

et après, si ses activités sont saines», confie François Bourdon, associé directeur à Nordis Capital, qui

publie des recherches de pointe sur les investissements environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) pour le compte de gestionnaires d'actifs mondiaux.

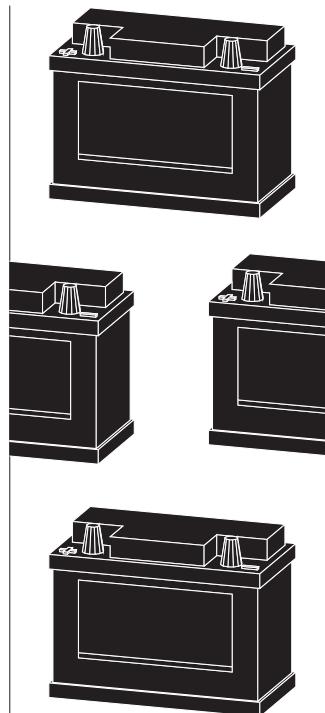
Bien sûr, par la suite, la société évalue dans quelle mesure elle pense pouvoir obtenir de bons rendements des titres qu'elle convoite avant d'acheter des actions, ce qui implique une analyse fondamentale des activités des entreprises. «Ça ne veut pas dire qu'on va automatiquement aimer une entreprise parce qu'elle fait partie de la filière batterie», illustre-t-il.

François Bourdon cite Glencore en exemple. «La minière est présente dans le charbon et vient de racheter les actifs de Teck Resources (TECK.B, 66,72\$) dans ce secteur. Selon nos critères, elle ne se qualifie pas», dit-il.

Ce dernier dit d'ailleurs préférer les producteurs de cuivre à ceux qui misent sur le lithium.

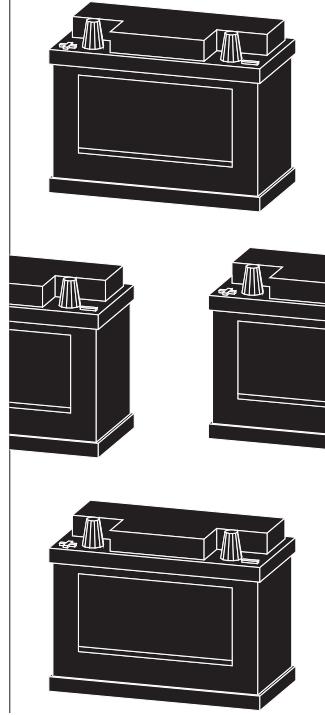
«Le cuivre, l'aluminium et le nickel, c'est ce qu'on trouve le plus intéressant. C'est difficile d'investir dans les métaux rares ou même dans le lithium. Le problème avec le lithium est que c'est extrêmement abondant. Donc, il faut être capable d'en produire à faible coût. Ce n'est pas la même dynamique pour le cuivre, pour lequel la demande est très forte, alors que les gisements les plus productifs ont été déjà été trouvés», explique-t-il.

«Le prix du spodumène, qui est un concentré de lithium, est passé de 5000 \$ US la tonne à la fin de 2022 à moins de 1000 \$ US la tonne en début d'année. Depuis ce temps, on a vu une légère reprise à environ 1200 \$ US la tonne», raconte Philippe Pourreux, associé dans l'équipe Crédit de valeur et leader mondial au chapitre des minéraux critiques et straté-



22

Le rapport «Electric Vehicle Outlook 2023» de BloombergNEF estime que selon un scénario Net Zéro, la fabrication de batteries à lithium-ion ferait bondir la demande mondiale pour le lithium de 22 fois d'ici 2050 par rapport à son niveau de 2022.



giques chez PwC Canada.

Il précise que le gros de la demande pour le lithium s'en va vers les batteries pour voitures électriques. «Cela étant dit, en 2023, la croissance a été légèrement moins forte que ce qui était attendu. Sans oublier que la majorité de la croissance pour les véhicules électriques, autant pour la production de batteries que de véhicules, est fortement ancrée en Chine», dit-il.

«Les récentes faiblesses de l'économie chinoise se sont donc répercutées sur l'ensemble de la chaîne de valeur des minéraux qui alimentent les fournisseurs ou les producteurs de batteries», estime-t-il.

Selon BloombergNEF, le prix d'un bloc-batterie pour véhicule électrique a reculé à un creux historique de 139 \$ US par kilowattheure (kWh) en 2023, et les analystes de la société voient les prix de métaux comme le lithium, le nickel et le cobalt descendre cette année. Selon un rapport de l'entreprise, le prix d'un bloc-batterie pourrait atteindre 133 \$ US/kWh d'ici la fin de 2024, 113 \$ US/kWh en 2025 et 80 \$ US/kWh en 2030. Il était de 780 \$ US/kWh en 2013 (tous les montants sont en dollars constants de 2023).

Du lithium, mais pas seulement

Philippe Pourreux rappelle qu'un bloc-batterie contient entre autres une anode, surtout composée de cuivre et de graphite, et une cathode où on retrouve du lithium, du nickel et du cobalt.

C'est ce qui explique que des producteurs de graphite font aussi partie de la filière batterie.

«Au Québec, on a deux grands pôles économiques d'exportation avec l'aéronautique et l'aluminium, auxquels on pourrait ajouter l'électricité», dit-il. Les deux

Philippe Pourreux précise que le gros de la demande pour le lithium s'en va vers les batteries pour voitures électriques. «Cela étant dit, en 2023, la croissance a été légèrement moins forte que ce qui était attendu.»

que l'industrie des véhicules électriques progresse à un rythme annuel composé de 15% à 20% au cours des cinq prochaines années, la demande mondiale doublerait. Il faudra alors que les producteurs et les constructeurs soient prêts à répondre à la demande.

Le rapport «Electric Vehicle Outlook 2023» de BloombergNEF estime

que selon un scénario Net Zéro, la fabrication de batteries à lithium-ion ferait bondir la demande mondiale pour le lithium de 22 fois d'ici 2050 par rapport à son niveau de 2022. Cela se compare à des bonds de 29 fois pour le manganèse, de 26 fois pour le fer, de 22 fois pour le phosphore, de 16 fois pour le cuivre et de 12 fois pour l'aluminium. ^{1a}

CONSEILS DE L'EXPERT

Le potentiel de l'industrie est immense, mais son manque de maturité générera de la volatilité à moyen terme



Philippe Pourreux,

associé, création de valeur et leader mondial au niveau des minéraux critiques et stratégiques, PwC Canada

«Investir dans une entreprise membre de la filière batterie, ce n'est pas comme investir dans Apple (AAPL, 169,30 \$US). Il faut avoir de la patience, même si les fondamentaux du développement de cette industrie-là dans son ensemble sont forts», affirme-t-il. Il ajoute que si on pense

Six entreprises de la filière batterie québécoise

Plusieurs dizaines de sociétés composent la filière batterie québécoise. En voici six, incluant deux qui sont présentes à la Bourse de croissance TSX, deux à la Bourse de Toronto et deux multinationales*.

1.

Glencore

(GLEN, 473,45 penny sterling,
Bourse de Londres)

Capitalisation boursière : 73,6 G\$ US

L'entreprise possède la mine Raglan, au Nunavik, qui exploite quatre gisements souterrains de nickel. Selon Glencore Canada, la propriété produit 40 000 tonnes de nickel annuellement. La société possède aussi la fonderie Horne, sous les feux des projecteurs depuis 2021 pour ses fortes émissions d'arsenic dans l'air à Rouyn-Noranda, de même que des installations à Laval et à Québec.

En novembre 2023, Glencore a annoncé l'achat d'une participation de 77% dans la division de charbon sidérurgique de la société canadienne Teck Resources, Elk Valley Resources, pour un montant de 6,9 G\$ US. Les analystes de la banque UBS soutiennent que la minière pourrait se départir de toutes ses activités dans le charbon après la conclusion de la transaction avec Teck et utiliser le montant obtenu pour racheter de ses actions.

La société compte 150 000 employés dans 35 pays. En plus de ses activités dans le nickel et le charbon, elle possède également, entre autres, des gisements de cuivre, de zinc, d'aluminium et de cobalt.

2.

ArcelorMittal

(MT, 25,75 \$ US)

Capitalisation boursière : 20,94 G\$ US

L'aciériste ArcelorMittal, dont le siège social se trouve au Luxembourg, compte 168 000 employés dans 60 pays. L'entreprise dit être le plus important fournisseur canadien de mineraux de fer destiné au marché mondial de l'acier.

ArcelorMittal exploite une mine de fer à ciel ouvert, un concasseur et un concentrateur à Mont-Wright (près de Fermont, sur la Côte-Nord), une propriété qui possède des réserves pour encore plus de 30 ans, de même qu'une autre mine 70 kilomètres plus au sud, à Fire Lake, et une usine de

bouletage à Port-Cartier.

Selon l'entreprise, les deux sites miniers fournissent 40 % de son approvisionnement mondial en minerai de fer. Les ressources puisées dans le sol québécois sont exportées sur quatre continents.

Il y a un an, la filiale canadienne affirmait être la première société minière du Québec à transporter ses travailleurs avec des autobus électriques achetés à Saint-Jérôme et conçus par Lion Électrique (LEV, 1,29 \$).

ArcelorMittal vise la réduction de ses émissions de gaz à effet de serre de 25 % d'ici 2030, et la carboneutralité d'ici 2050.

3.

Nouveau Monde Graphite

(NOU.V, 2,83 \$)

Capitalisation boursière : 271,7 M\$

Nouveau Monde Graphite (NMG) possède 100 % de la propriété de graphite Matawinie située à Saint-Michel-des-Saints, à 120 km au nord de Montréal qui, selon l'entreprise, est en voie de devenir la première mine à ciel ouvert 100 % électrique au monde. Elle possède aussi le projet minier de graphite naturel Uatnan, sur la Côte-Nord, à 285 kilomètres au nord de Baie-Comeau, et souhaite construire une usine de fabrication avancée pour concevoir du matériel d'anode actif dans le parc industriel de Bécancour.

Elle ambitionne de devenir le « plus grand producteur intégré de graphite naturel en Amérique du Nord ».

La société a signé, en février, un placement privé totalisant 50 M\$ US séparé également entre General Motors et Panasonic Energy. « Les deux entreprises ont signé des ententes pour acheter 18 000 tonnes de matériel d'anode actif par année de la production planifiée de NMG à Bécancour, soit 85 % de la production totale prévue. Elles sont aussi engagées à fournir un financement de deuxième phase totalisant 275 M\$ US lorsque la société aura pris une décision d'investissement définitive, ce qui devrait survenir d'ici la fin de l'année », explique l'analyste Ben Jekic, de PI Financial.

4.

Focus Graphite

(FMS.V, 0,16 \$)

Capitalisation boursière : 9,6 M\$

Focus Graphite, autrefois Focus Metals, est une entreprise d'exploration qui possède la propriété de graphite Lac Knife, située près de la frontière Québec-Labrador, à 27 kilomètres au sud de Fermont, de même que la propriété du lac Tétepisca, située dans la région du réservoir sud-ouest de Manicouagan, à un peu plus de 230 kilomètres de Baie-Comeau.

L'entreprise a déposé le rapport technique de l'étude de faisabilité pour le projet du Lac Knife en avril 2023 et prépare l'étude d'impact environnemental et social (EIES), qui devait être terminée à la fin de 2023.

L'objectif premier de Focus Graphite est de produire des concentrés de graphite en paillettes à haute pureté en carbone. Dans un deuxième temps, la société dit aussi évaluer la faisabilité de fabriquer des produits de graphite spécialisés à valeur ajoutée, y compris du graphite sphérique de qualité batterie.

Sadif Investment Analytics recommande de « conserver » le titre avec un cours cible sur un an de 0,161 \$.

5.

NanoXplore

(GRA, 2,61 \$)

Capitalisation boursière : 445 M\$

NanoXplore est un fabricant et un fournisseur de poudre de graphène à haut volume pour usage dans les marchés industriels. Elle fabrique aussi des batteries lithium-ion enrichies de silicium-graphite pour les marchés des véhicules électriques et du stockage de réseau par l'entremise de sa filiale VoltaXplore, fondée en 2021 et développée en coentreprise avec Martinrea International (MRE, 11,38 \$).

NanoXplore a racheté la participation de Martinrea dans la coentreprise en mars 2023. En contrepartie, Martinrea a augmenté sa participation dans NanoXplore de 21,1 % à 22,7 % et est de loin le plus important actionnaire de la société québécoise, devant la Caisse de dépôt et placement du Québec (6,63 %).

NanoXplore décrit le graphène, un produit qui n'existe pas à l'état naturel et composé d'atomes de carbone, comme le matériau le plus léger, le plus fort, le plus mince et le meilleur conducteur thermique et électrique à ce jour.

Elle dit avoir une capacité de production de 4000 tonnes de poudre de graphène par année à son usine montréalaise.

L'analyste MacMurray Whale, de Cormark Securities, a une recommandation d'achat sur le titre avec un cours cible sur un an de 4,50 \$.

6.

Matériaux Nano One

(NANO, 1,82 \$)

Capitalisation boursière : 202,5 M\$

Nano One Materials, une entreprise de Burnaby, en Colombie-Britannique, a lancé en février une étude de faisabilité pour sa première usine commerciale de Candiac, qui aurait une capacité de 25 000 tonnes par année de LFP (lithium-fer-phosphate), des matériaux actifs de cathode de batterie lithium-ion.

L'usine est actuellement en phase d'essais et de tests.

En décembre dernier, Nano One a confirmé des commandes d'environ 1,3 tonne d'échantillons de LFP fabriqués à partir de son usine à des fins d'évaluation commerciale, de collaboration et de conclusion d'ententes d'écoulement avec des collaborateurs des secteurs de l'automobile, des systèmes de stockage d'énergie, de la défense et de l'industrie.

L'analyste Aaron MacNeil, de TD Cowen, soutient que l'entreprise aura besoin de capitaux supplémentaires et de financements gouvernementaux pour aller de l'avant avec l'expansion de la production à son usine de Candiac. « À plus long terme, l'objectif de la société est de répliquer la recette qu'elle développe à Candiac en créant des coentreprises avec divers partenaires en Asie, en Europe et en Amérique du Nord, dit-il. Nano One explore aussi divers sites au Québec et en Ontario pour augmenter sa capacité de production. »

Sa recommandation sur le titre est « achat spéculatif » avec un cours cible sur un an de 5,50 \$.

*Les choix de ces entreprises ne constituent pas des recommandations d'achat.

— Denis Lalonde



Entre les lignes

Bourse: des entreprises enviables, exceptionnelles ou épouvantables

En investissement, on a souvent tendance à créer des catégories. Une catégorisation simpliste est de classer les sociétés selon les trois titres de «petite, moyenne ou grande capitalisation».

Je crois que si un épargnant devait catégoriser les titres de sociétés de son univers d'investissement, il devrait le faire ainsi:

- Titres de piètre qualité
- Titres de qualité acceptable
- Titres de qualité supérieure

J'aurais pu utiliser les adjectifs «exceptionnelles, enviables ou épouvantables»; ça fait plus poétique.

Bien sûr, tout n'est pas si net ni précis. On peut débattre longtemps avant de placer une société dans une catégorie. De plus, les choses changent avec le temps et une société exceptionnelle peut devenir plutôt ordinaire avec les années. Je n'ose pas dire qu'une société est épouvantable, mais c'est peut-être le cas d'entreprises jadis exceptionnelles telles que General Electric (GE, 161,26 \$US) ou Intel (INTC, 35,11 \$US).

Quoiqu'il en soit, mon rôle en tant que chef des placements à COTE 100 est d'accroître le nombre de sociétés exceptionnelles que nous détenons dans nos portefeuilles sous gestion. Dans un monde idéal, toutes nos sociétés le seraient; mais un monde parfait n'existe pas.

Pour vous aider dans votre travail de catégorisation de la qualité d'une entreprise, voyons quelles sont, selon moi, les principales caractéristiques de chacune des trois catégories.

Les exceptionnelles

Une société d'exception est celle qui obtient un rendement élevé de son capital investi et qui peut réinvestir ses bénéfices pour obtenir des taux de rendement élevés. De plus, son modèle d'affaires est protégé par des barrières à l'entrée élevées qui lui permettent de perdurer et de maintenir une bonne rentabilité. Ces barrières à l'entrée agissent comme une douve qui empêche les concurrents de «pénétrer» le château économique d'une entreprise.

Les barrières à l'entrée sont multiples. Elles incluent une marque de commerce reconnue, des coûts bas liés à de fortes économies d'échelle, un réseau de distribution inégalé et difficile à reproduire, la protection de brevets, la réglementation d'une industrie, la nécessité d'investir d'énormes capitaux, etc.

Idéalement, le modèle d'affaires d'une telle société requiert peu de capital pour poursuivre sa croissance. En revanche, les occasions d'investissement attrayantes sont multiples et son industrie est portée par une croissance naturelle favorable.

Ces entreprises sont par définition exceptionnelles et donc très rares. J'estime qu'un investisseur peut se féliciter d'en détenir une poignée dans son portefeuille. Si l'on possède une telle société, il importe de la conserver le plus longtemps possible.

Quelques exemples: Apple (AAPL, 169,89 \$US), Microsoft (MSFT, 399,04 \$US), Copart (CPRT, 55,22 \$US), Visa (V, 275,16 \$US) et Costco (COST, 721,86 \$US).

Les enviables

Il existe un plus grand nombre de sociétés que je

15 %

Le rendement des sociétés exceptionnelles est égal ou supérieur à 15 %. De son côté, celui des entreprises enviables varie entre 10 % et 15 %.

qualifierais d'«enviables». Elles sont rentables, même très rentables, et obtiennent un rendement élevé de leur capital. Ce rendement est toutefois moins élevé que celui des sociétés exceptionnelles: disons entre 10 % et 15 % par rapport aux 15 % et plus des sociétés d'exception.

Ces sociétés possèdent des avantages concurrentiels indéniables, mais les barrières à l'entrée sont moins élevées et la concurrence est plus présente que pour les sociétés d'exception.

Dans bien des cas, de telles entreprises sont obligées de réinvestir des sommes importantes pour tenter de maintenir leur position concurrentielle et leur niveau de rentabilité.

Il n'y a rien de mal à posséder de tels titres dans un portefeuille.

Souvent, ces sociétés nous procureront de bons rendements à long terme, même s'ils seront nettement moins élevés que ceux des sociétés d'exception. De plus, ces sociétés exigeront un suivi plus rapproché, car leur succès commercial et financier pourrait péricliter et éventuellement se renverser.

Des exemples: Quincaillerie Richelieu (RCH, 38,77 \$), CGI (GIB.A, 140,84 \$), Fiserv (FI, 153,29 \$US).

Les épouvantables

Voilà les entreprises qu'un investisseur doit éviter à

tout prix. Elles sont généralement peu rentables, voire pas du tout. Si elles font des profits, leur rendement du capital investi est anémique (moins de 10 %) et souvent inférieur à leur coût de capital.

Ces sociétés ont typiquement un besoin régulier de capital externe pour financer leur croissance, et leur bilan affiche souvent un niveau de dette élevé.

De plus, ces sociétés travaillent dans des secteurs où la concurrence est féroce et où les barrières à l'entrée sont quasiment inexistantes.

Des exemples: Transat (TRZ, 3,47 \$), Air Canada (AC, 19,98 \$), General Electric.

Prix payé

Une fois qu'on a appris à connaître quelques sociétés d'exception, il est assez facile d'en identifier d'autres. Mais comme je l'ai dit, de telles sociétés sont rarissimes; c'est pourquoi leurs titres se négocient la plupart du temps à des niveaux d'évaluation très élevés.

Cependant, il arrive parfois que, pour une raison quelconque, le titre d'une telle société corrige en Bourse et s'échange à une évaluation raisonnable. C'est alors une occasion en or d'investir.

Quant au prix payé, j'ai appris avec le temps qu'il fallait être prêt à payer plus cher pour des sociétés de grande qualité. Pour ce qui est des sociétés dites «enviables», j'estime qu'il faut acheter leur titre à des ratios d'évaluation très attrayants si l'on veut en tirer des rendements intéressants au fil des ans. Pour ce qui est des titres de sociétés épouvantables, aucun prix ne serait assez faible pour nous attirer. fa

EXPERT INVITÉ



Philippe Le Blanc
CFA, MBA, est chef des placements chez COTE 100 et auteur du livre *Avantage Bourse*.

**L
E
T
A
U
R
E
A
U
C.
—
L'
O
U
R
S**

Meta Platforms augmente ses dépenses



Optimiste

→ **Meta Platforms (META) augmente sensiblement ses dépenses en intelligence artificielle (IA), mais cela donne déjà des résultats, avance Justin post, de Bank of America.**

Malgré le ton plus prudent de la direction, il relève sa prévision de bénéfice par action de l'exercice 2025 de 1 %. Son cours cible sur un an reste à 550 \$ US.

→ **Nous appuyons la stratégie de la direction d'investir massivement dans le développement de l'IA, ce qui permettra de renforcer le taux d'engagement des utilisateurs et la croissance des revenus, soutient Brian Nowak, de Morgan Stanley. Son cours cible sur un an reste à 550 \$ US.**

→ **La monétisation des microvidéos «reels», en forte progression, et l'engagement des utilisateurs constituent des vents de dos malgré la réaction négative des marchés aux résultats du premier trimestre, estime Doug Anmuth, de JP Morgan. Il conserve sa recommandation de «surpondérer» le titre, mais réduit son cours cible sur un an, qui passe de 535 \$ US à 480 \$ US.**

Denis Lalonde



Pessimiste

→ **L'entreprise anticipe des dépenses en capital de 35 milliards de dollars américains (G\$ US) à 40 G\$ US cette année, comparativement à la fourchette précédente de 30 G\$ US à 37 G\$ US, sans oublier que les prévisions de revenus au second trimestre sont sous les attentes, explique Brian J. Pitz, de BMO Marchés des capitaux. Son cours cible sur un an est à 450 \$ US.**

→ **Les revenus du Reality Labs (qui développe l'IA) ont atteint 440 millions de dollars américains (M\$ US) au premier trimestre, ce qui constitue une progression de 30 % sur un an, tout en étant 14 % sous le consensus des analystes de 513 M\$ US, raconte Shelby Seyrafi, de FBN Securities. Son cours cible sur un an reste à 520 \$ US.**

→ **Scott Devitt, de Wedbush, réduit ses prévisions de rentabilité pour refléter l'augmentation des dépenses de l'entreprise, même s'il concède que l'entreprise pourrait émerger de ce cycle d'investissement comme un leader en IA. Son cours cible sur un an passe de 570 \$ US à 480 \$ US.**

Gestion alternative

Se divertir en misant en Bourse sur des athlètes professionnels

En gestion de portefeuille, on dit que la valeur d'un investissement est égale à l'actualisation de ses flux monétaires futurs. Ce qui rend l'activité de choisir un titre ou une catégorie d'actifs si intéressante est que ces flux monétaires futurs sont inconnus et varient dans le temps.

Les gestionnaires de portefeuille ont donc comme objectif principal de trouver les perles qui se négocient à une valeur présente qui ne représente pas, pour de multiples raisons, les possibilités de croissance des revenus dans un avenir plus ou moins lointain.

Plus ces revenus ou profits sont incertains, plus grande est la possibilité de se démarquer et de trouver les investissements qui vont changer les choses sur le plan du rendement total.

En ce qui a trait à l'incertitude des revenus futurs, il n'y a pas beaucoup de domaines plus imprévisibles que celui des athlètes sportifs. Il suffit de revenir quelques années en arrière et d'analyser les choix de première ronde des différentes ligues professionnelles pour se rendre compte rapidement que les équipes se trompent, et se trompent souvent.

Afin de diminuer le risque pour les athlètes à fort potentiel, et aussi générer un rendement possible intéressant pour les investisseurs, un modèle innovant, mais aussi éthiquement discutable s'est créé. Il est donc possible depuis quelques années d'investir dans les revenus des



En 2021, Fernando Tatis Jr. a signé un contrat de 14 ans d'une valeur de 340 M\$ US avec les Padres de San Diego, ce qui a permis à BLA de générer un rendement sur le capital investi de 27,2 M\$ US. © Getty Images

athlètes « espoirs » des ligues sportives nord-américaines. Ces revenus ne se limitent pas seulement aux salaires et aux bonus de signature ou de performance. De nos jours, les sportifs de haut niveau peuvent aussi générer des revenus grâce à des contrats de marketing ou à des droits médiatiques.

Comme tout investissement, celui dans les revenus des sportifs comporte des risques. Le succès d'un placement dépend exclusivement de la performance future de l'athlète, qui peut être influencée par de nombreux facteurs, tels que les blessures, les changements dans l'industrie, etc. De plus, la gestion des contrats peut être complexe et nécessiter une expertise juridique très spécialisée.

Dans ce domaine, Big League Advantage (BLA) est une entreprise fascinante. Le concept est simple : verser aux joueurs de baseball de ligues mineures un

paiement initial en échange d'un pourcentage de leurs futurs gains. L'arrangement n'est pas considéré comme un prêt. Les joueurs ne doivent rembourser la somme forfaitaire que s'ils parviennent à jouer dans les ligues majeures. S'ils échouent, BLA enregistre une perte. L'entreprise fonctionne donc de manière similaire aux sociétés de capital de risque.

Elle conclut plus de 100 accords par année. Le joueur darrêt-court/champ droit Fernando Tatis Jr. a été le plus grand succès de BLA à ce jour. En 2017, il a accepté de verser environ 8 % de ses futurs gains en échange d'un paiement initial estimé à 500 000 \$ US, qu'il a reçu à l'âge de 17 ans et qu'il a dépensé pour son entraînement personnel, sa nutrition et son logement.

Avançons rapidement jusqu'en 2021. Tatis Jr. a signé un contrat de 14 ans d'une valeur de 340 M\$ US avec les Padres de San

Diego, ce qui a permis à BLA de générer un rendement sur le capital investi de 27,2 M\$ US ! Ce succès initial a couvert la valeur totale du fonds inaugural de 26 M\$ US de BLA qui était réparti entre 77 joueurs.

Le succès de BLA a conduit à la création de deux fonds supplémentaires de 130 M\$ US et de 250 M\$ US, offrant aux investisseurs une exposition unique au monde du sport et augmentant les chances que d'autres joueurs de ligues mineures sans moyens financiers importants aient également la possibilité de réaliser leurs rêves.

Mais ce serait mal connaître nos voisins du Sud de s'arrêter à ce stade. Une nouvelle plateforme, appelée Vestible, a reçu en février l'aval des autorités réglementaires américaines pour permettre l'achat et la vente d'actions liées aux revenus de joueurs particuliers. Les fans qui s'inscriront

sur la plateforme pourront commencer par acheter des actions du secondeur en pleine ascension des Broncos de Denver, Baron Browning, qui entre dans la dernière année de son présent contrat en 2024, où il devrait gagner environ 3,1 M\$ US.

Vestible mettra en vente jusqu'à 100 000 actions à 10 \$ US chacune dans l'offre publique initiale de Baron Browning. En retour, le joueur s'engage à verser 1 % de tous ses gains financiers futurs à la plateforme, qui versera ensuite aux actionnaires des distributions sous forme de dividendes mensuels. Les actionnaires pourront aussi échanger les actions du joueur sur la plateforme.

De son côté, Baron Browning recevra 80 % des recettes de son introduction en Bourse.

Évidemment, je ne conseille nullement aux investisseurs d'intégrer ce type de placement à un portefeuille pour la retraite. Mais il est évident que c'est un produit intéressant ou à tout le moins divertissant pour les amateurs de sports. Imaginez des actions de Cole Caufield ou de Nick Suzuki ! ^{1a}

EXPERT INVITÉ



Martin Lalonde
MBA, CFA,
est président-fondateur
des Investissements Rivemont,
une firme spécialisée
en gestion privée traditionnelle
et alternative.



À vos affaires

Petites capitalisations: le risque en vaut-il l'investissement?

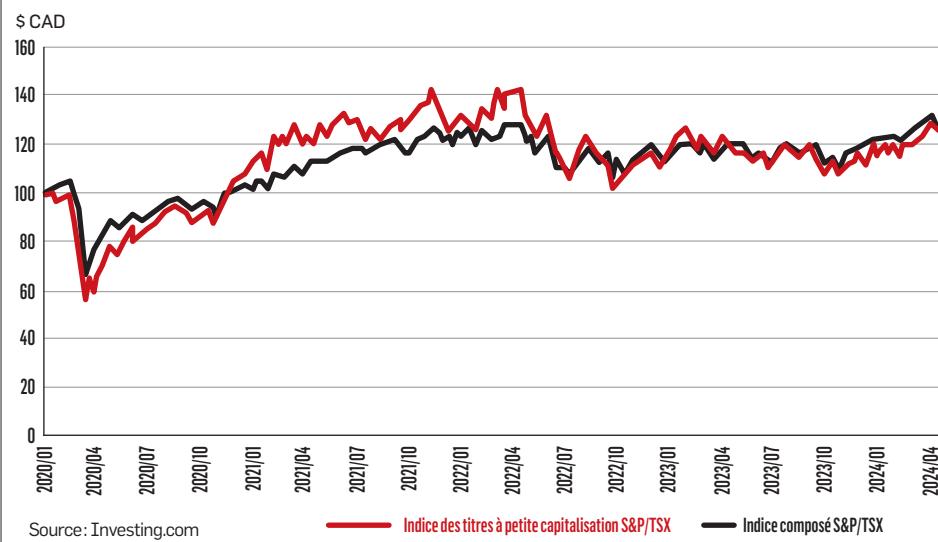
Dans le domaine de l'investissement, il existe une relation fondamentale qui lie le «risque» et le rendement. Il semble qu'elle ait toujours existé et qu'elle existera toujours. On pourrait traduire cette liaison en une phrase du type «pour espérer faire des gains plus importants à long terme, il faut être prêt à prendre plus de risques». Mais que veut dire exactement cette phrase et comment se manifeste-t-elle concrètement?

En fait, tout le monde comprend bien que si on a le choix entre l'option 1 qui est de gagner 1000\$ de façon certaine et l'option 2 qui est d'avoir une chance sur deux de gagner ces mêmes 1000\$ et une chance sur deux de ne rien gagner, 100% des personnes rationnelles vont choisir l'option 1 même si, une fois sur deux, le résultat pourrait être le même.

Mais si on grimpe le montant de l'option 2 à un montant plus élevé que 1000\$, certains se laisseront tenter. Par exemple, si le gain possible est de 2000\$, toujours avec une probabilité de 50%, l'«espérance» de gain est de 1000\$, soit le résultat de 50% multiplié par 2000\$ plus l'autre 50% multiplié par 0. Si le montant grimpe à 10 000\$, le nombre d'adeptes de l'option 2 augmenterait. Si on parle d'un million de dollars, la seconde option deviendrait un choix «unanime».

La finance comportementale est un sujet fascinant. Plusieurs études ont été faites sur le sujet et certains constats sont

Le risque n'a pas rapporté un rendement plus élevé au cours des quatre dernières années



pour le moins étonnantes, par exemple, la façon de présenter des hypothèses identiques, mais de façon différente — en mettant l'accent sur les aspects négatifs ou positifs — qui peut donner des réponses complètement opposées. Mais tel n'est pas le sujet de mon propos. Je veux revenir sur la notion de risque.

Il en existe de plusieurs types, qu'on pense au risque de crédit, de liquidité, lié aux taux d'intérêt ou à l'inflation. Mais en bout du compte, cela se traduit essentiellement par une probabilité d'être moins «riche» qu'un certain point de référence. Souvent, on considère ce point comme «0». Autrement dit, le risque d'un investissement serait la probabilité de perdre son argent.

Lorsqu'on parle du risque des «dépôts garantis», la possibilité de perdre son capital est pratiquement nulle (il faudrait que l'institution financière qui l'a émis soit en défaut de paiement). Le point de référence est souvent, dans ce contexte, le taux

d'inflation. Par conséquent, si le taux de rendement d'un dépôt garanti est inférieur au taux d'inflation sur la même période, on dit souvent qu'on s'«appauvrit», étant donné ce point de référence.

Quoiqu'il en soit, le risque constitue donc une probabilité de réaliser un rendement plus faible qu'un certain point de référence.

La théorie et la réalité
Lorsqu'on compare des actions de «petites capitalisations», le point de référence peut évidemment être «0», ou la probabilité de perdre son argent, mais il peut également être celui des actions de grandes capitalisations.

La théorie nous dit donc que si on veut réaliser un rendement plus élevé à long terme, il faut accepter plus de risques, donc une probabilité accrue de réaliser un rendement (plus) faible, du moins à court terme.

Le graphique ci-dessus superpose le rendement des indices S&P/TSX pour les petites capitalisations,

en rouge, et de l'indice principal de la Bourse canadienne, en noir, depuis le 3 janvier 2020, juste avant la pandémie.

La théorie se vérifie-t-elle sur une période de quatre ans? Pas cette fois-ci... On voit des vagues rouges légèrement plus fortes, mais qui donnent un résultat de 0,92\$ de moins en date du 1^{er} mai, pour un investissement initial de 100\$ le 3 janvier 2020!

On pourrait entrer dans le détail des chiffres, mais je trouve intéressant de pouvoir visualiser concrètement le risque supérieur qui devrait donner des résultats supérieurs aussi.

Ce sera peut-être pour la prochaine période de quatre ans! ■

EXPERT INVITÉ



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

Il était une fois... vos finances

Le morcellement d'actifs permet d'éviter le gain en capital

Charles Poulin

Les particuliers cherchent comment réduire leur facture d'impôt après l'annonce du rehaussement du taux d'inclusion du gain en capital. La solution qui risque d'être la plus adoptée: morceler la vente de ses actifs pour ne pas dépasser 250 000 \$ de gain en capital annuellement.

Rappelons que le gouvernement fédéral a annoncé, au budget fédéral du mois dernier, que le taux d'inclusion du gain en capital passait de 50% à 66,67% pour tout montant dépassant 250 000 \$ pour les particuliers. Cette mesure s'appliquera dès le 25 juin.

Évidemment, comme personne n'aime donner plus d'argent au gouvernement, les gens se sont mis à explorer leurs options s'ils ne peuvent cristalliser leurs gains en capital à environ un mois de la date fatidique.

La stratégie qui semble s'imposer est de morceler ses actifs pour s'assurer que le gain en capital net ne dépasse pas 250 000 \$ annuellement.

«Si on ne morcelle pas, c'est une perte nette, c'est sûr, soutient Vincent Fortier, CPA et directeur principal en fiscalité à Raymond Chabot Grant Thornton (RCGT). Donc, un particulier va vouloir étaler son gain en capital s'il en est capable.»

«De ce qu'on voit présentement, c'est la meilleure façon de faire»,

ajoute Jacqueline Power, vice-présidente adjointe à la planification fiscale et successorale et à la distribution chez Placements Mackenzie.

La réserve

Cette stratégie est beaucoup plus simple lorsqu'elle concerne des actions cotées en Bourse, souligne Vincent Fortier. Il n'y a qu'à vendre les titres et calculer les gains et pertes en capital.

«Pour des biens immobiliers, ça devient plus complexe, dit-il. Est-ce que les acheteurs sont intéressés à être propriétaire de 33% ou de 66% d'un immeuble?»

Si l'acheteur est d'accord, il est toutefois possible d'utiliser la réserve sur les gains en capital pour un maximum de cinq ans, ce qui permet de garder 1,25 million de dollars (M\$) au taux d'inclusion de 50%.

La réserve sur les gains en capital fonctionne de la manière suivante: lorsqu'une partie du prix de vente d'un bien devient payable après la fin de l'année d'imposition, le vendeur peut déduire une réserve.

Celle-ci doit être raisonnable et est d'une durée maximale de cinq ans; un minimum de 20% du gain en capital doit donc être inclus dans les revenus annuellement.

Selon RCGT, l'ARC considère comme «raisonnable» la formule mathématique suivante: gain en capital multiplié par le solde du prix de vente à recevoir divisé par le prix de vente total.



Moins de nouveaux propriétaires. Pas moins de 72 % des Canadiens qui aspirent à acheter une maison disent qu'ils repousseront leur projet en attendant que les taux d'intérêt baissent, selon un sondage de la Banque de Montréal. Il s'agit d'une augmentation de quatre points de pourcentage sur un an.

Est-ce que ça vaut vraiment la peine ?

Les gens pensent souvent à payer moins d'impôt, mais il ne faut pas oublier non plus le coût de renonciation lié au morcellement des actifs.

Par exemple, si l'on vend des actions, le produit ne reste pas suspendu dans le vide. Les probabilités sont bonnes pour que vous réinvestissiez la somme, ce qui vous fournirait un rendement que vous n'obtiendrez pas si vous différez le gain en capital.

Vincent Fortier donne l'exemple d'un bien immobilier vendu pour 1,5 M\$ dont la portion de gain en capital serait de 1,25 M\$. Le montant total d'impôt à payer sur une telle transaction, au taux marginal supérieur, serait d'environ 422 000 \$ avec une transaction sans



Le morcellement est facile à réaliser avec les avoirs en actions, par exemple, mais devient plus complexe lorsqu'on parle de gains en capital immobilier. 123RF

morcellement. Mais en se servant d'une balance de prix de vente et de la réserve de cinq ans, cette somme s'abaisse à

environ 333 000 \$, une économie approximative de 89 000 \$, dépendamment du moment où les paiements sont encaissés.

« Avec un rendement de 2 %, on rattrape cet écart de 89 000 \$, remarque-t-il. Si j'encaisse le 1,5 M\$ à l'année 1 et que je paye

tout l'impôt en vertu des nouvelles règles, il me restera 1,078 M\$. Si je place cette somme et que j'ai un taux de rendement net d'au moins 2 % annuellement sur cinq ans, je comble l'écart. »

Si, au surplus, le vendeur a de l'espace dans ses REER ou son CELI, une partie de ce rendement sera à l'abri de l'impôt, observe-t-il.

Attention aux écueils

Vouloir étaler son gain en capital comporte tout de même son lot d'écueils.

Dans le cas d'une vente d'actions, il faut tenir compte de la pondération de son portefeuille une fois les titres vendus.

Jacqueline Power remarque également que les marchés boursiers bougent. Morceler son gain en capital pourrait coûter cher (si le titre monte après la

vente) ou effacer le gain en capital (s'il baisse).

Du côté des biens immobiliers, il faut tenir compte, dans son calcul, des frais divers (droits de mutation, notaire, amortissement, etc.), mais aussi de la possibilité que l'acheteur fasse faillite, avance Vincent Fortier.

Et l'assurance-vie ?

L'assurance-vie peut aussi être une option qui devient plus alléchante avec l'augmentation du taux d'inclusion du gain en capital, souligne Christophe Faucher-Courchesne, expert-conseil au Centre d'expertise de Banque Nationale Gestion privée 1859.

« L'optique est toutefois différente, prévient-il. On évite le gain en capital, mais c'est le patrimoine successoral qui sera bonifié. »

98.5

**PAUL
ARCAND**

5 H 30

EN SEMAINE

**PARCE QUE
VOUS VOULEZ
TOUT SAVOIR**

**cogeco
MEDIA**



Boussole boursière

Après une solide vague haussière, le titre de Netflix se met sur pause

Jean Gagnon

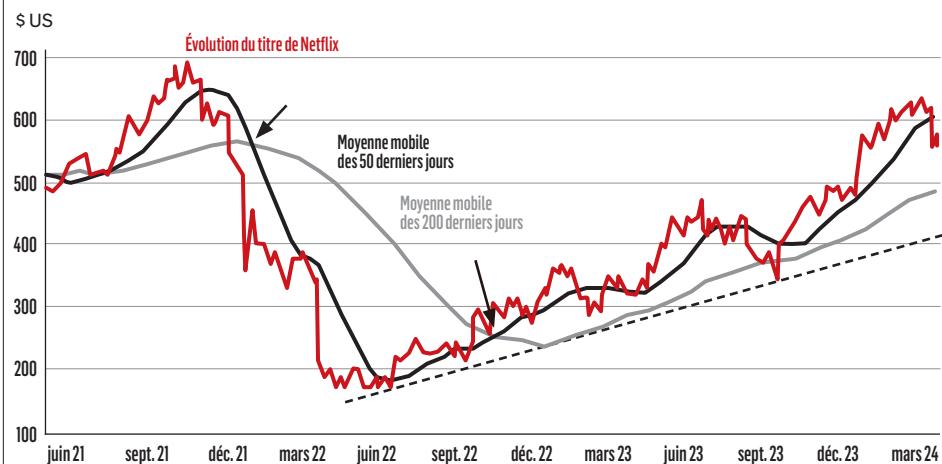
Comme pour bien d'autres qui ont profité de la solide hausse boursière depuis l'automne 2022, le titre de Netflix (NFLX, 565,28\$ US) hésite et laisse craindre qu'une correction se soit amorcée. « Il ne faut pas s'étonner qu'après un tel rallye, le titre prenne une pause », relativise Cimon Plante, gestionnaire de portefeuille à la Financière Banque Nationale.

Toutefois, rien n'indique pour l'instant que nous soyons à l'aube d'un changement de tendance, explique pour sa part Monica Rizk, analyste technique senior pour les publications Phases & Cycles.

L'écart qui s'était creusé entre la moyenne mobile de 50 jours (ligne noire) et celle de 200 jours (ligne grise) indiquait un état de surachat si prononcé qu'il devait mener tôt ou tard à une correction. Le cours de l'action pourrait maintenant se rapprocher de sa moyenne de 200 jours et de sa ligne de tendance (ligne pointillée). Il faudra qu'il enfonce ses deux moyennes mobiles pour que l'on s'inquiète d'un renversement de tendance, estime l'analyste.

Rappelons qu'au sortir de la pandémie au quatrième trimestre 2021, le titre du fournisseur de films et de séries en ligne et en diffusion continue avait touché 700\$ US. Ensuite, devant faire face à une concurrence tous azimuts, le titre est retombé à 200\$ US en moins de six mois. Puis, à l'automne 2022, la tendance s'est inversée et le titre surfait depuis ce

La vague haussière a été freinée par la divulgation des derniers résultats financiers



Source: LSEG Datastream

« Il serait téméraire d'espérer que la croissance puisse se poursuivre au même rythme. [...] Malgré une croissance qui pourrait s'avérer moins forte, Netflix demeure très viable. »

– Cimon Plante,
gestionnaire de portefeuille, Financière Banque Nationale

jour sur une solide vague haussière qui semble toutefois avoir été freinée à la suite de la divulgation récente de ses résultats financiers au premier trimestre.

Les investisseurs réalisent que l'argent facile avec ce titre a été fait, croit Cimon Plante. Le temps semble propice pour plusieurs à une prise de profits. La croissance de Netflix au cours des dernières années fait en sorte que l'entreprise compte à présent 270 millions d'abonnés. « Il serait téméraire d'espérer que la croissance puisse se poursuivre au même rythme », dit le gestionnaire.

Toutefois, sans être bon marché, l'évaluation du titre à 30 fois les bénéfices prévus pour les prochains 12 mois n'est pas excessive, estime-t-il. « Malgré une croissance qui pourrait s'avérer moins forte, Netflix demeure très viable », dit-il. Elle est en fait la seule entreprise rentable actuellement parmi les principaux fournisseurs de programmation exclusive et de vidéos en continu.

La direction se fera discrète

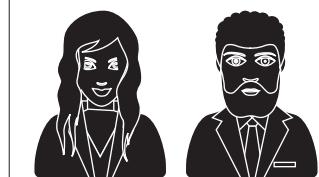
À la suite de la présentation des résultats du premier trimestre, les investisseurs ont plutôt mal réagi à l'annonce par la direction qu'elle ne divulguera plus le nombre de ses abonnés à compter du premier trimestre 2025. Lors des deux séances de négociations qui ont suivi, le cours de l'action est passé de 610\$ US à 550\$ US.

L'idée de la direction n'est pourtant pas mauvaise, croit Cimon Plante. Elle va ainsi rediriger l'attention des investisseurs vers la croissance des revenus plutôt que vers le nombre d'abonnés. Elle compte sur une hausse du prix des abonnements ainsi que sur la popularité des abonnements à plus bas prix, mais qui comportent de la publicité. N'empêche que la correction enclenchée par ces propos de la direction pourrait durer quelque temps, croit le gestionnaire. Il préférera pour sa part regarder aller les choses durant un ou deux trimestres avant de se prononcer davantage, confie-t-il.



270

Netflix compte à l'heure actuelle 270 millions d'abonnés. Seulement au cours du premier trimestre de 2024, l'entreprise a ajouté 9,3 millions d'abonnés supplémentaires.



pour la même période. Il note également que la société a ajouté 9,3 millions de nouveaux abonnés durant le trimestre, soit le nombre le plus élevé depuis le premier trimestre 2020, alors que la demande explosait à l'arrivée de la pandémie. Doug Anmuth maintient sa recommandation de surpondérer le titre et son cours cible sur un an demeure à 650\$ US.

Netflix jouit certes d'une position enviable, note par ailleurs Brian J. Pitz, analyste chez BMO Marchés des capitaux. En plus de son contenu original, elle peut intégrer efficacement du contenu sous licence et ainsi favoriser sa croissance. Il prévoit que l'entreprise réalisera des revenus de 9,51 milliards de dollars américains (G\$ US) à son deuxième trimestre et de 38,8 G\$ US pour l'ensemble de l'année 2024, ce qui est légèrement à la hausse, comparativement à ses prévisions précédentes. Sa cote pour le titre est de « surperformance » et son cours cible est de 713\$ US.

Le croisement des moyennes mobiles

Un croisement des moyennes mobiles constitue généralement la confirmation d'un changement de tendance. Ce fut le cas pour l'action de Netflix alors que les deux plus récents renversements de tendance (voir petites flèches sur le graphique), soit en janvier et en novembre 2022, ont été confirmés lorsque les deux moyennes se sont croisées. Nous sommes pour l'instant assez loin du moment où ce phénomène pourrait se produire, note Monica Rizk. **la**



Pleins feux sur mon CELI

Le CELI de Gabriel Wolford-Masse : attention aux produits dérivés

Jean Décaray

Diplômé en kinésiologie, cet investisseur trentenaire de Salaberry-de-Valleyfield a depuis bifurqué de sa voie professionnelle initiale pour gravir les échelons d'une entreprise d'emballage où il occupe le poste de planificateur de production.

Il nomme ses parents comme source de sa propension à l'épargne. « Ce sont des gens qui ont travaillé à la ferme et qui ont pris l'habitude de tout payer en espèces. Ils m'ont transmis l'importance d'en mettre de côté. » Travailleur agricole dès l'âge de 11 ans, il a vite mis en pratique les enseignements de ses parents. Surtout que le milieu plus tranquille de la campagne le tient loin des tentations.

Une fois adulte, il a tôt fait de transférer à l'abri de l'impôt son petit bas de laine durement gagné dans les prés. « Le REER m'a permis de faire une mise de fonds pour m'acheter une maison, et le CELI, de faire mes premières armes en investissement. »

Il gère l'ensemble de son portefeuille depuis environ deux ans. « J'ai tout transféré et vendu les fonds communs de placement que je détenais dans mes comptes. » Il concède que ses premiers placements (plutôt spéculatifs) n'ont pas généré les rendements escomptés. « J'achetais des titres de cannabis et des minières, mais j'ai changé de stratégie après m'être éduqué davantage. » Il se renseigne sur l'actualité financière et les valeurs mobilières un peu partout, sur les médias sociaux et

dans les médias traditionnels et se met « à lire beaucoup sur le sujet. »

Le jeune investisseur porte rapidement son intérêt sur cette nouvelle catégorie d'actifs que représentent les cryptomonnaies. Il croit au potentiel de la technologie de la chaîne de blocs sur laquelle sont bâties les devises numériques. « J'ai constaté que la Securities and Exchange Commission (SEC) avait autorisé la création de fonds négociés en Bourse (FNB) de cryptomonnaies. Je veux prendre part à cet élan, au moins à moyen terme. »

Il a des participations dans deux FNB du manufacturier Purpose, l'un en bitcoin et l'autre en ethereum, ce qui représente plus de 15% de son portefeuille. Mais qu'en penseraient deux des personnalités qui sont pour lui des modèles en investissement, Warren Buffett et le regretté Charlie Munger? « Je sais que Munger a comparé la cryptomonnaie à du poison à rats, mais j'y vois un potentiel pour dynamiser mon portefeuille. Cela dit, je ne veux pas non plus mettre tous mes œufs dans ce panier. »

Un objectif, une stratégie

Il investit à long terme et souhaiterait que son CELI atteigne entre 150 000 \$ et 200 000 \$ d'ici cinq à dix ans. « J'ai une stratégie mixte avec des positions où se mélangent titres à dividende, titres de croissance et cryptomonnaies. » Idéalement, il voudrait détenir 500 000 \$ dans son CELI d'ici 20 à 25 ans. Aux investisseurs qui songent à commencer, il suggère de le faire le plus tôt possible en systématisant leurs cotisations.

Portefeuille CELI de Gabriel Wolford-Masse (Valeur approx. 21 000 \$)

Titre	Sigle	Poids (%)
FNB Options d'achat couvertes sur géants des technologies CI	TXF.to	12,6%
Telus	T.to	8,9%
Nuvei	NVEI.to	8,6%
FNB amélioré vente d'options d'achat couvertes multisectorielles Hamilton	HDIV.to	8,6%
FNB amélioré banques canadiennes Hamilton	HCAL.to	8,5%
FNB Bitcoin Purpose	BTCC-B.to	8,2%
FNB Ether Purpose	ETHH-B.to	7,8%
Waste Connections	WCN.to	7,3%
Fonds de revenu Canoe EIT	EIT-UN.to	6,7%
FPI Granite	GRT-UN.to	6,7%
TransAlta Corporation	TA.to	5,5%
Neo Performance Materials	NEO.to	3,8%
Alimentation Couche-Tard	ATD.to	3,0%
Nutrien	NTR.to	2,1%
Espèces	***	2,0%

Selon Martin Lalonde, le plus gros défaut du CELI concerne les positions dans des produits dérivés (de ventes d'options d'achat), comme le FNB amélioré vente d'options d'achat couvertes multisectorielles Hamilton.

Le gestionnaire de portefeuille aime particulièrement l'exposition de l'investisseur dans la cryptomonnaie, qui représente environ 16% du portefeuille: « le CELI est l'endroit idéal pour ce type de placement et le poids qu'il détient représente le maximum recommandé pour ces actifs plus spéculatifs », dit Martin Lalonde.

« Je sais que Charlie Munger a comparé la cryptomonnaie à du poison à rats, mais j'y vois un potentiel pour dynamiser mon portefeuille. Cela dit, je ne veux pas non plus mettre tous mes œufs dans ce panier. »

– Gabriel Wolford-Masse

Dans l'œil du pro

Martin Lalonde, président et gestionnaire de portefeuille à Rivemont, salue les progrès réalisés par l'investisseur et le temps qu'il met à comprendre les rudiments de la Bourse. « Il a appris sur le tas et continuera d'apprendre avec le temps. »

Il croit cependant que l'investisseur devra accélérer le tempo s'il veut atteindre ses objectifs. « Il n'est pas trop tard, mais il doit à la fois augmenter ses cotisations et définir plus clairement sa stratégie globale d'investissement. »

Le gestionnaire croit que le plus gros défaut du CELI concerne les positions dans des produits dérivés (de ventes d'options d'achat), comme le FNB Options d'achat couvertes sur géants des technologies CI (TXF, 20,07 \$) et le FNB amélioré vente d'options d'achat couvertes multisectorielles Hamilton (HDIV, 16,35 \$).

Il inclut également dans le lot les positions dans le FNB amélioré banques canadiennes Hamilton (HCAL, 20,70 \$) et le Fonds de revenu Canoe EIT (EIT-UN, 13,70 \$). « Ces produits, qui constituent plus du tiers de son portefeuille, réduisent la volatilité et offrent du revenu au détriment du rendement à long terme. Ils ne s'adressent pas à quelqu'un de son âge avec un horizon comme le sien. C'est inutilement coûteux en frais de gestion. »

Il trouve les autres positions individuelles relativement bien diversifiées sur le plan des secteurs d'activité, mais déplore le manque de diversification géographique et l'absence d'un thème conducteur. « J'aimerais comprendre quelle est la stratégie derrière le choix de ses titres individuels. » Martin Lalonde aime par ailleurs l'exposition de

l'investisseur en cryptomonnaie, qui représente environ 16% du portefeuille. « Le CELI est l'endroit idéal pour ce type de placement et le poids qu'il détient représente le maximum recommandé pour ces actifs plus spéculatifs. »

Il aurait préféré voir ce dernier se concentrer exclusivement sur le bitcoin qui, selon lui, a une longueur d'avance sur les autres devises numériques. « Je favorise le bitcoin, qui bénéficie déjà d'une adhésion massive. » la

Âgé de 35 ans, ce planificateur de production mise à la fois sur des FNB et des titres individuels.





Redécouvrir le plaisir de se réunir,
ça nous ressemble.

Subaru,
c'est nous.

LA NOUVELLE **FORESTER** 2024

Prix de détail suggéré de

34 660 \$*

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



AWD
Traction intégrale symétrique
à prise constante

BOXER SUBARU
DEPUIS 1966

EyeSight^{MD}
Technologie d'aide à la conduite

2023
TOP SAFETY PICK²

**vive la
différence**^{MC}

Véhicules disponibles en quantité limitée.

Visitez votre concessionnaire participant pour tous les détails.

Vos concessionnaires Subaru du Québec

* Prix de détail suggéré de 34 660 \$ pour la Forester 2.5i 2024 (RJA 25). 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 (49 \$) sont inclus. Ces derniers frais ne sont pas facturés lors de l'achat au comptant et peuvent être supérieurs lorsqu'une inscription au Registre autre que par Subaru Services Financiers est nécessaire. Le prix de détail suggéré peut changer sans préavis. Financement à l'achat ou à la location également offert. Le permis de conduire, l'immatriculation (prix varie selon le client) et les assurances sont en sus. Le concessionnaire peut vendre à prix moindre. Les spécifications techniques peuvent changer sans préavis. 1. EyeSight^{MD} 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. 2. Les cotes de sécurité sont attribuées par l'Insurance Institute for Highway Safety (IIHS). Visitez le www.iihs.org pour connaître les méthodes de tests. 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