



**NORTHERN**  
POLICY INSTITUTE

INSTITUT DES POLITIQUES  
**DU NORD**

Giwednong Aakomenjigewin Teg  
b ΔC2-4σ-4ΐ P-7Π.σΐ ΔDΐ9-ΔbΓΐ  
Institu dPolitik di Nor  
Aen vawnd nor Lee Iway La koonpayeen

#KNOWTHENORTH  
#CONNAISSEZLEND

ontario  
chamber of  
commerce

SEO  
SOCIÉTÉ ÉCONOMIQUE  
DE L'ONTARIO

# S'occuper de nos affaires : L'état de la relève dirigeante et de sa planification en Ontario

Commentaire | mars 2024

Par: William Dunstan & Martin Lefebvre Ph. D.

[www.northernpolicy.ca/fr](http://www.northernpolicy.ca/fr)

# IPN – Qui nous sommes

## Président & DG

Charles Cirtwill

## Conseil d'administration

Charles Cirtwill (Président et Chef de la direction)	Brian Vaillancourt
Cheryl Brownlee (Secrétaire du conseil)	Christine Leduc
Douglas Semple (Vice-président du Nord-Ouest)	Harley d'Entremont Ph. D.
Dwayne Nashkawa (Vice-président du Nord-Est)	Michele Piercey Normore Ph. D.
Florence MacLean (Présidente du conseil)	Eric Rutherford
Pierre Riopel (Trésorier)	Gajith Jinadasa
	Mariette Sutherland
	Michèle Lajeunesse
	Natasha Stoyakovich
	Wayne Zimmer

## Conseil consultatif

Bill Spinney	Martin Bayer
Chief Patsy Corbiere	Michael Atkins
Brian Tucker Ph. D.	Neil Fox
Dr. George C. Macey	Pierre Bélanger
George Graham	Shane Fugere
Johanne Baril	Winter Dawn Lipscombe
John Okonmah	Shane Fugere
Katie Elliott	Cheryl Kennelly

## Conseil de recherche

Heather Hall Ph. D. (Présidente, Conseil consultatif de la recherche de l'IPN)	Carolyn Hepburn
Hugo Asselin Ph. D.	Peter Hollings Ph. D.
Clark Banack Ph. D.	Brittany Paat
Riley Burton	Barry Prentice Ph. D.
Kim Falcigno	David Robinson Ph. D.
Katie Hartmann Ph. D.	David Zarifa Ph. D.

## Reconnaissance des territoires traditionnels

L'IPN voudrait rendre hommage aux Premières Nations, sur les territoires traditionnels desquelles nous vivons et travaillons. Le fait d'avoir nos bureaux situés sur ces terres est une chance dont l'IPN est reconnaissant, et nous tenons à remercier toutes les générations qui ont pris soin de ces territoires.

Nous reconnaissons et apprécions le lien historique que les peuples autochtones entretiennent avec ces territoires. Nous reconnaissons les contributions qu'ils ont apportées pour façonner et renforcer ces communautés, la province et le pays dans son ensemble.

## Déclaration de permission

L'IPN encourage la réutilisation et la redistribution de ses documents publiés, à condition que cette réutilisation ou redistribution soit gratuite pour l'utilisateur final. Nous demandons également que l'utilisation finale soit conforme au mandat de l'IPN en tant qu'organisme de bienfaisance enregistré au niveau fédéral à des fins éducatives et visant à soutenir l'étude factuelle des options et des impacts des politiques. Nous sommes particulièrement heureux lorsque notre matériel est utilisé par des jeunes ou à leur intention. Par la présente, nous autorisons la réutilisation de notre matériel publié sur cette base, à condition que le crédit approprié soit accordé à l'IPN en tant que source originale. Nous apprécierions également d'être informés de cette réutilisation ou redistribution, dans la mesure du possible, par courrier électronique à l'adresse suivante : [communications@northernpolicy.ca](mailto:communications@northernpolicy.ca)

Ce rapport a été rendu possible grâce au soutien de notre partenaire, la Société de gestion du Fonds du patrimoine du Nord de l'Ontario. L'Institut des politiques du Nord exprime sa grande appréciation pour leur généreux soutien, mais insiste sur ce qui suit: Les points de vue de ces rapports de recherche sont ceux de l'auteur et ne reflètent pas nécessairement ceux de l'Institut, de son conseil d'administration ou de ceux qui le soutiennent. Des citations de ce texte, avec indication adéquate de la source, sont autorisées.

Les calculs de l'auteur sont basés sur les données disponibles au temps de publication et sont sujets aux changements.

Édité par : Barry Norris  
Traduit par : Séro Communications

© 2024 Institut des politiques du Nord  
Publié par l'Institut des politiques du Nord  
874 Tungsten St.

Thunder Bay, Ontario P7B 6T6

ISBN: 978-1-77868-141-7

## Partenaires

L'Institut des politiques du Nord (IPN) s'est associé à la Chambre de commerce de l'Ontario (CCO) et à la Société économique de l'Ontario (SÉO) pour sonder les entreprises et les autres employeurs de la province.



## À propos des auteurs

---



### William Dunstan

William Dunstan est un récent diplômé du programme des affaires publiques et de la gestion des politiques de l'Université Carleton. Au cours de ses études de premier cycle, William a découvert le vaste monde des politiques publiques et a développé un intérêt particulier pour la politique économique et le développement régional. Sur le plan professionnel, il a occupé plusieurs postes liés aux politiques, tant dans la sphère des groupes de réflexion qu'au sein du gouvernement fédéral. Originaire d'Ottawa, William a développé un amour pour le nord-est (ou le centre) de l'Ontario et la qualité de vie élevée de la région pendant son stage d'Expérience Nord en 2021.

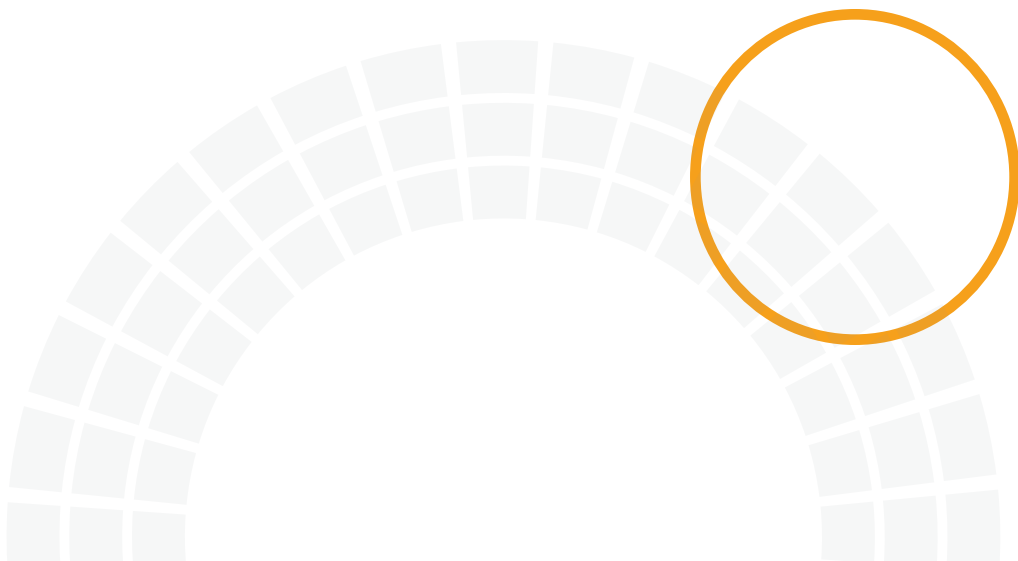


### Martin Lefebvre Ph. D.

Martin Lefebvre, Ph.D., est un véritable nordiste, né à Kirkland Lake et élevé à Timmins. Après avoir poursuivi des études supérieures à Université de Western Ontario, il est revenu dans sa région bien-aimée. Sa thèse de doctorat portait sur les préférences de localisation des investisseurs institutionnels aux États-Unis au cours des deux dernières décennies. Les autres domaines de recherche de Martin comprennent l'analyse sportive, les statistiques spatiales et la théorie de la localisation. En plus de ses contributions à NPI, il transmet ses connaissances en tant que professeur d'économie à temps partiel au Collège du Nord. Pendant ses loisirs, Martin aime la lecture, la peinture, l'escrime ainsi que regarder le baseball et le football canadien. Avec une passion inébranlable pour son métier et un dévouement à l'éducation, Martin incarne l'esprit d'un nordiste aux multiples talents.

# Table des matières

Sommaire .....	6
Introduction .....	7
Importance de planifier la relève.....	7
Sondage sur la relève dirigeante.....	8
Résultats .....	11
Relève dirigeante .....	11
Comparaison avec l'Enquête canadienne sur la situation des entreprises .....	15
Planification .....	16
Principaux constats .....	22
Conclusion .....	23
Références.....	24
Annexe : Questions ajoutées au Sondage sur la confiance des entreprises .....	25





## Sommaire

Il est indispensable de planifier la relève dirigeante pour assurer la viabilité et la réussite à long terme des entreprises et de l'économie de l'Ontario. Pour comprendre l'état de la relève dirigeante et de sa planification en Ontario, l'Institut des politiques du Nord (IPN) s'est associé à la Chambre de commerce de l'Ontario (CCO) et à la Société économique de l'Ontario (SÉO) pour sonder les entreprises et les autres employeurs de la province.

Le sondage mené a révélé que, bien que de nombreuses organisations aient mis en place des plans de relève ou soient en train de le faire, une grande partie des employeurs de l'Ontario ne sont pas préparés pour le prochain changement de dirigeant. En particulier, 73 pour cent des propriétaires d'entreprise n'ont pas mis en place de plan de succession. Toujours selon le sondage, de nombreux dirigeants d'entreprise envisagent de vendre leur entreprise ou de prendre leur retraite dans un avenir proche; la plupart des propriétaires d'entreprise prévoient de vendre leur entreprise ou de prendre leur retraite dans les 15 prochaines années. Il s'agit là d'une occasion pour des Ontariens de prendre le gouvernail d'entreprises existantes, mais aussi d'un risque de perturbation économique.

Le fait que de nombreuses organisations appelées à bientôt changer de dirigeant ne soient pas préparées à cette éventualité exacerbe les risques économiques; un tiers des propriétaires d'entreprise qui prévoient de vendre leur entreprise ou de prendre leur retraite au cours des cinq prochaines années n'ont pas de plan de relève en place ou ne sont pas en train d'en créer un. Les taux de planification de la relève dirigeante sont encore plus faibles dans les organisations qui ne prévoient pas de changement de dirigeant dans un avenir rapproché. Ces taux sont également plus faibles dans les petites organisations (moins de 100 employés) que dans les grandes (100 employés ou plus). Le constat est préoccupant, car il en ressort que les petites organisations sont plus susceptibles de connaître un changement de dirigeant au cours des dix prochaines années.

Une relève mal gérée peut entraîner une dégradation du rendement organisationnel et une perte de valeur pour l'entreprise. Il peut en résulter un ralentissement de la croissance économique, des pertes d'emploi pour les employés et une réduction d'options pour les consommateurs. Par conséquent, il est essentiel d'augmenter le nombre d'entreprises mieux préparées à une relève dirigeante pour que les entreprises prospères de l'Ontario continuent d'offrir des possibilités d'emploi, des biens et des services et une croissance économique, même après le départ de leurs dirigeants actuels.





# Introduction

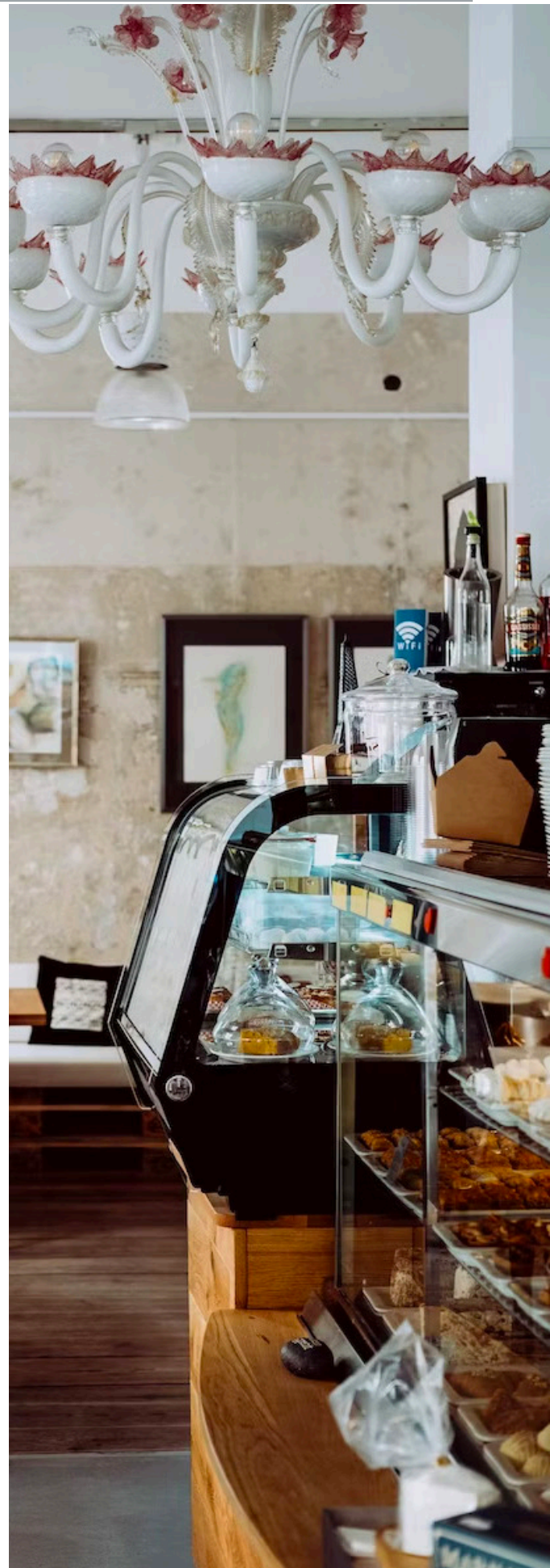
Alors qu'une grande partie de la génération des baby-boomers (nés entre 1946 et 1965) atteint l'âge habituel de la retraite, l'économie canadienne s'apprête à voir de nombreux travailleurs expérimentés quitter la population active, dont de nombreux propriétaires et dirigeants d'entreprises (Lu et Hou 2022). Ce processus par lequel une organisation change de propriétaire ou de dirigeant est connu sous les noms de «relève dirigeante». La relève dirigeante va de pair avec le concept de «planification de la relève», où les propriétaires ou les dirigeants élaborent une stratégie de sortie qui convient le mieux à eux-mêmes ainsi qu'à l'avenir de leur organisation.

L'Institut des politiques du Nord (IPN) s'est associé à la Chambre de commerce de l'Ontario (CCO) et à la Société économique de l'Ontario (SÉO) pour comprendre l'état de la relève dirigeante et de sa planification en Ontario. Ce partenariat a permis de réaliser un sondage auprès d'entreprises et d'autres employeurs pour les interroger sur leurs plans de relève. Le sondage a révélé que de nombreux propriétaires et dirigeants d'entreprises sont susceptibles de vendre leur entreprise ou de prendre leur retraite prochainement, ce qui signifie pour les Ontariens des possibilités de reprise d'entreprises existantes. Toutefois, peu d'organisations disposent d'un plan de relève adéquat.

## Importance de planifier la relève

La planification de la relève est essentielle pour assurer la transition harmonieuse d'une entreprise ou de toute autre organisation qui change de propriétaire ou de dirigeant. Cette planification permet aux organisations d'établir des calendriers connexes, de désigner les nouveaux dirigeants ainsi que de préparer les employés à assumer des fonctions de direction grâce au perfectionnement des talents et au transfert des connaissances. Dans le cas d'une entreprise gérée par son propriétaire, il est indispensable de planifier les différents aspects techniques de cette relève, y compris les aspects financiers, fiscaux et juridiques (Cruz 2018). Une telle planification peut profiter aux propriétaires en les aidant à obtenir la pleine valeur de leur entreprise (ibid.). À l'inverse, les entreprises qui ne planifient pas leur relève sont plus exposées au risque de connaître des écarts dans les connaissances et le leadership, ce qui pourrait se traduire par une baisse du rendement et de la valeur de l'entreprise.

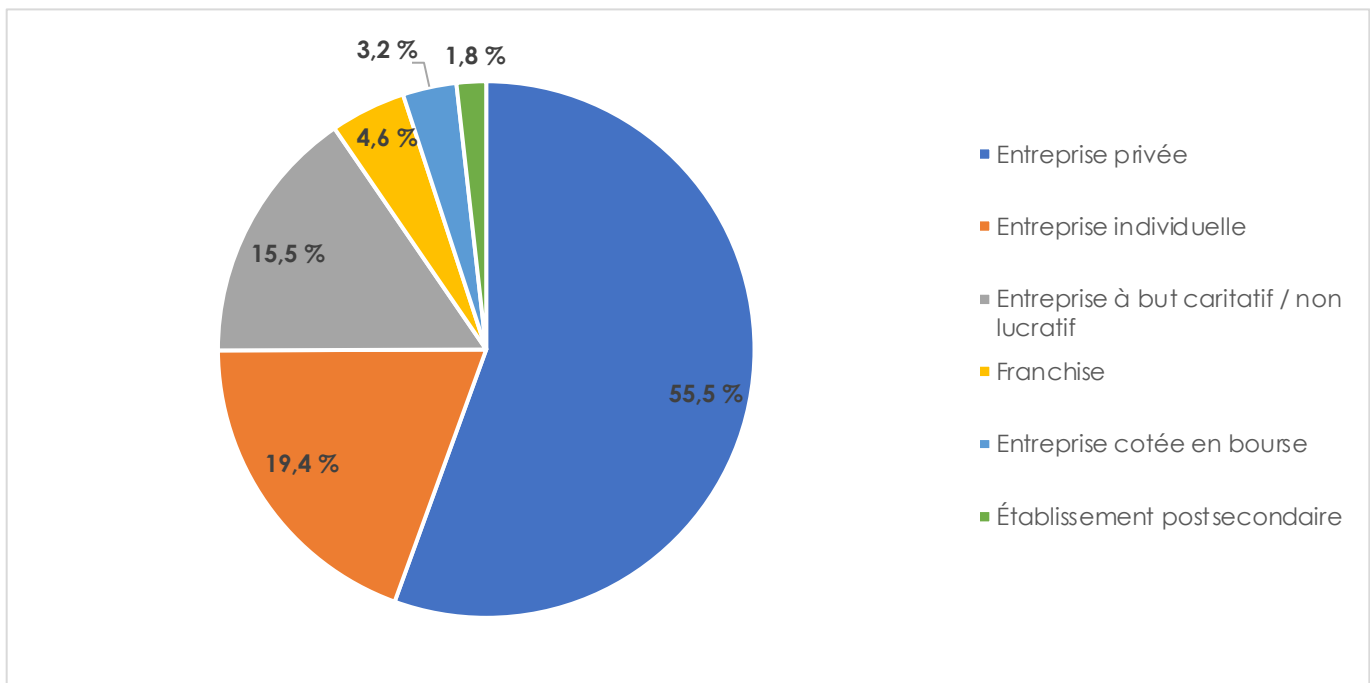
La planification de la relève n'est pas que bénéfique pour les propriétaires d'entreprises. En effet, une planification inadéquate de la relève des entreprises risque d'entraîner des pertes d'emplois, une baisse de la productivité et des pertes de recettes publiques (Geobey et Ronson 2018). Les consommateurs peuvent également souffrir si les entreprises sur lesquelles ils comptent pour obtenir des biens et des services sont perturbées par une mauvaise planification de la relève. Enfin, la planification de la relève dirigeante est importante parce qu'elle contribue à assurer la durabilité et le succès à long terme d'une organisation et, par conséquent, de l'économie dans son ensemble.



# Sondage sur la relève dirigeante

Afin d'évaluer l'état de planification de la relève dirigeante en Ontario, l'IPN et la SÉO se sont associées à la CCO pour ajouter cinq questions à leur Sondage sur la confiance des entreprises (SCE) de 2022. Golddale Consulting a mené le sondage en question du 18 octobre au 30 novembre 2022.<sup>1</sup> En outre, l'IPN a inclus une série de questions plus longues dans ce sondage auprès des employeurs dans le cadre de la deuxième édition annuelle du Mois de la mesure de l'Institut. Le taux de réponse au sondage plus extensive était toutefois trop faible pour être un indicateur fiable. Les 1 912 organisations qui ont répondu au SCE regroupaient des entreprises privées, des organisations à but non lucratif et des établissements d'enseignement supérieur. La figure 1 présente une répartition détaillée des organisations répondantes par type d'organisation.

Figure 1 : Organisations ayant répondu au Sondage sur la confiance des entreprises, par type d'organisation



Source : Sondage sur la confiance des entreprises 2022

<sup>1</sup> Voir la Chambre de commerce de l'Ontario (2022); les questions figurent à l'annexe.



Sur les 1 912 réponses, 1 317 provenaient de propriétaires d'entreprise ou d'organisation, tandis que 595 provenaient d'un autre représentant de l'entreprise ou organisation. Lorsqu'on leur a demandé quelle était la taille de l'entreprise ou de l'organisation (en termes de nombre d'employés), 1 636 organisations ont déclaré avoir moins de 100 employés, 152 ont déclaré avoir entre 100 et 499 employés, et 101 ont déclaré avoir 500 employés ou plus. Vingt-trois organisations ne savaient pas ou ont choisi de ne pas répondre.

Le sondage a permis de recueillir des réponses d'un large éventail de secteurs d'activité. Les secteurs qui ont fourni le plus grand nombre de réponses sont le commerce de détail, les services professionnels, scientifiques et techniques, et le secteur à but non lucratif. Le tableau 1 indique le nombre de réponses reçues par secteur d'activité.

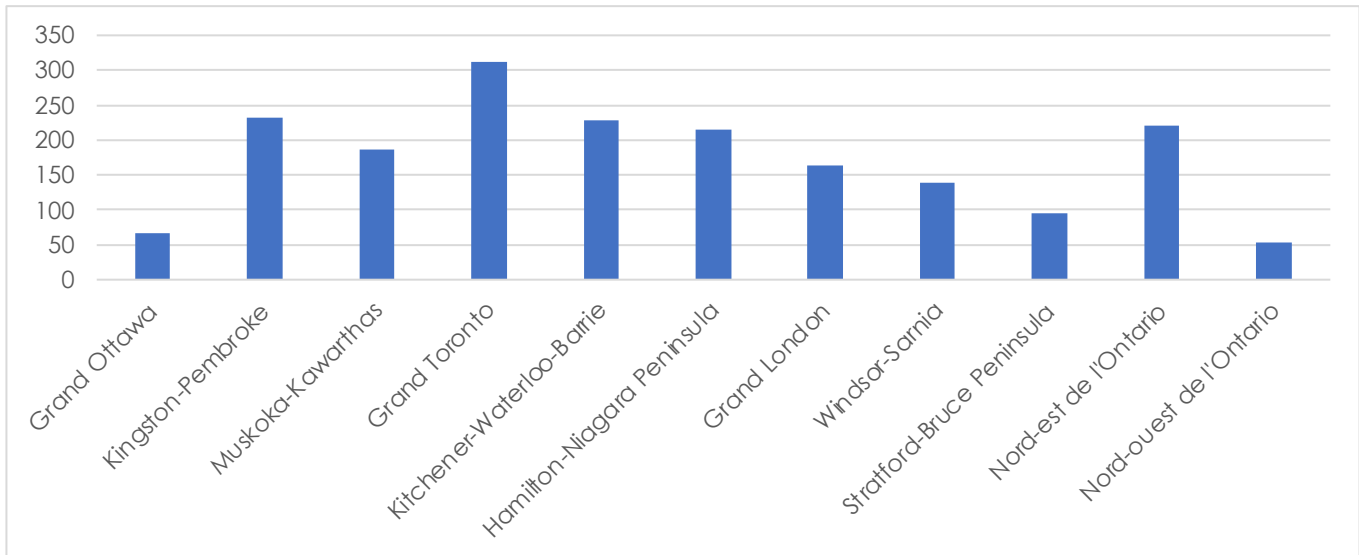
**Tableau 1 : Organisations ayant répondu au Sondage sur la confiance des entreprises, par secteur**

Secteur	Nombre de réponses
Hébergement et restauration	131
Services administratifs, de soutien, de gestion des déchets et d'assainissement	17
Agriculture, forêt, pêche et chasse	45
Arts, divertissement et loisirs	99
Construction	150
Services d'enseignement (y compris les établissements postsecondaires)	50
Finances et assurance	129
Gouvernement	26
Soins de santé et aide sociale	102
Industries de l'information et de la culture	33
Main-d'œuvre	22
Gestion des sociétés et des entreprises	26
Fabrication	136
Extraction minière, exploitation en carrière, et extraction de pétrole et de gaz	15
Secteur à but non lucratif	152
Services professionnels, scientifiques et techniques	183
Immobilier, location et crédit-bail	62
Commerce de détail	187
Transports et entreposage	47
Services d'utilité publique	13
Commerce de gros	26
Autre	255
Je ne sais pas/préfère ne pas répondre	6

Source : Sondage sur la confiance des entreprises 2022

Les réponses au sondage proviennent de l'ensemble de l'Ontario. La figure 2 montre le nombre de réponses reçues de chacune des régions économiques de l'Ontario. La région du Grand Toronto a fourni le plus grand nombre de réponses, tandis que la grande région d'Ottawa et le Nord-Ouest de l'Ontario ont fourni le moins de réponses.

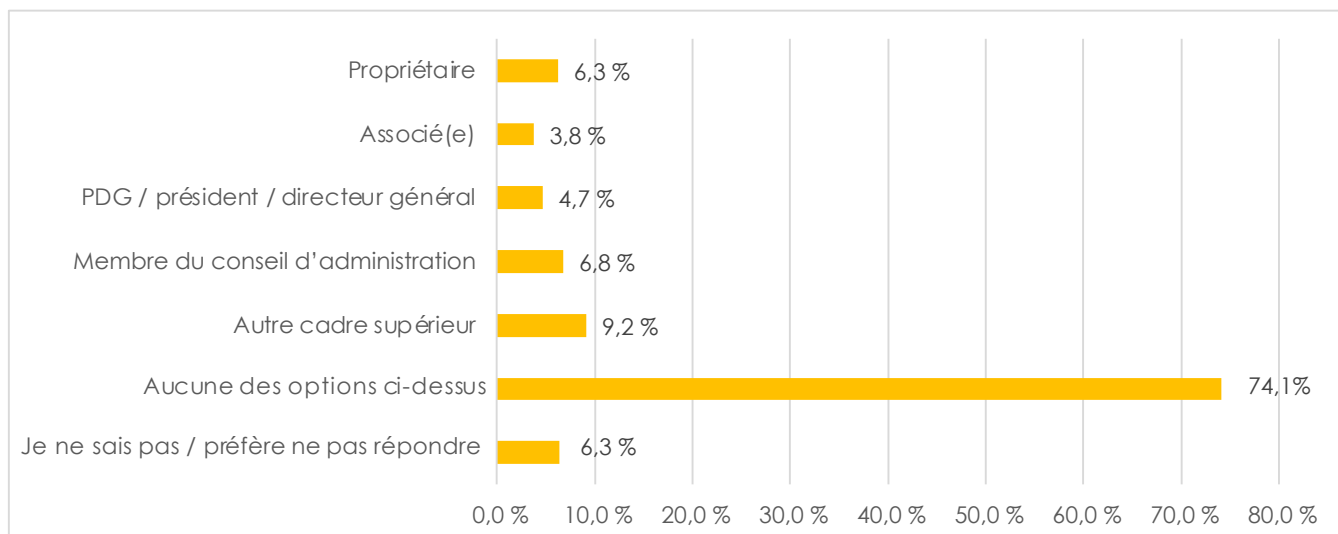
**Figure 2 : Organisations ayant répondu au Sondage sur la confiance des entreprises, par région de l'Ontario**



Source : Sondage sur la confiance des entreprises 2022

En outre, le sondage interrogeait les répondants pour savoir si certaines personnes au sein de leur organisation parlaient le français comme langue maternelle ou à la maison. La figure 3 montre le pourcentage de répondants qui ont indiqué qu'une personne au sein de leur organisation parlait le français comme langue maternelle ou à la maison. Soixante-quatorze (74) pour cent des répondants ont indiqué que personne au sein de leur organisation ne parlait le français ni comme langue maternelle ni à la maison.

**Figure 3 : Proportion d'organisations ayant des membres qui parlent le français comme langue maternelle ou à la maison, par poste de direction occupé**



Source : Sondage sur la confiance des entreprises 2022

# Résultats

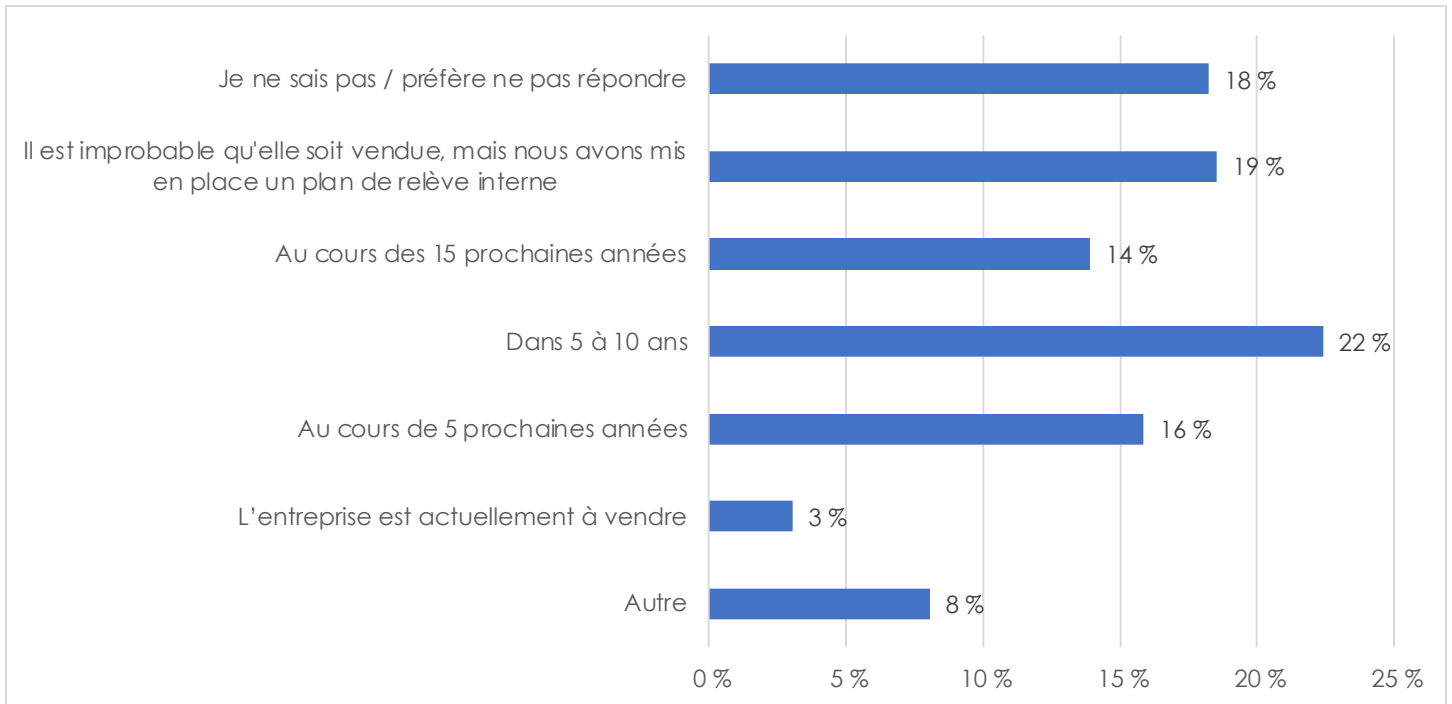
Grâce aux réponses obtenues, on peut savoir combien d'organisations sont susceptibles de connaître une relève dirigeante dans un proche avenir et combien d'entre elles ont déjà planifié leur relève. Les répondants ont indiqué que de nombreux employeurs de l'Ontario, voire la majorité d'entre eux, prévoient une relève dirigeante au cours des quinze prochaines années; cependant, bon nombre d'organisations n'ont toujours pas de plan de relève en place.

## Relève dirigeante

Le sondage demandait aux propriétaires d'entreprise s'ils envisageaient de prendre leur retraite ou de vendre leur entreprise et aux non-propriétaires s'ils croyaient que les dirigeants de l'organisation envisageaient de vendre ou de prendre leur retraite. Comme le montre la figure 4, la majorité (55 pour cent) des propriétaires

prévoient de vendre ou de prendre leur retraite au cours des quinze prochaines années. Dix-neuf (19) pour cent ont répondu qu'il était peu probable qu'ils vendent leur entreprise, mais qu'ils disposaient d'un plan de relève à l'interne, tandis que 8 pour cent ont indiqué une autre situation et 18 pour cent ne savaient pas ou ont préféré ne pas se prononcer.

**Figure 4 : Réponses des propriétaires d'entreprise à la question « Envisagez-vous de prendre votre retraite ou de vendre votre entreprise ? »**



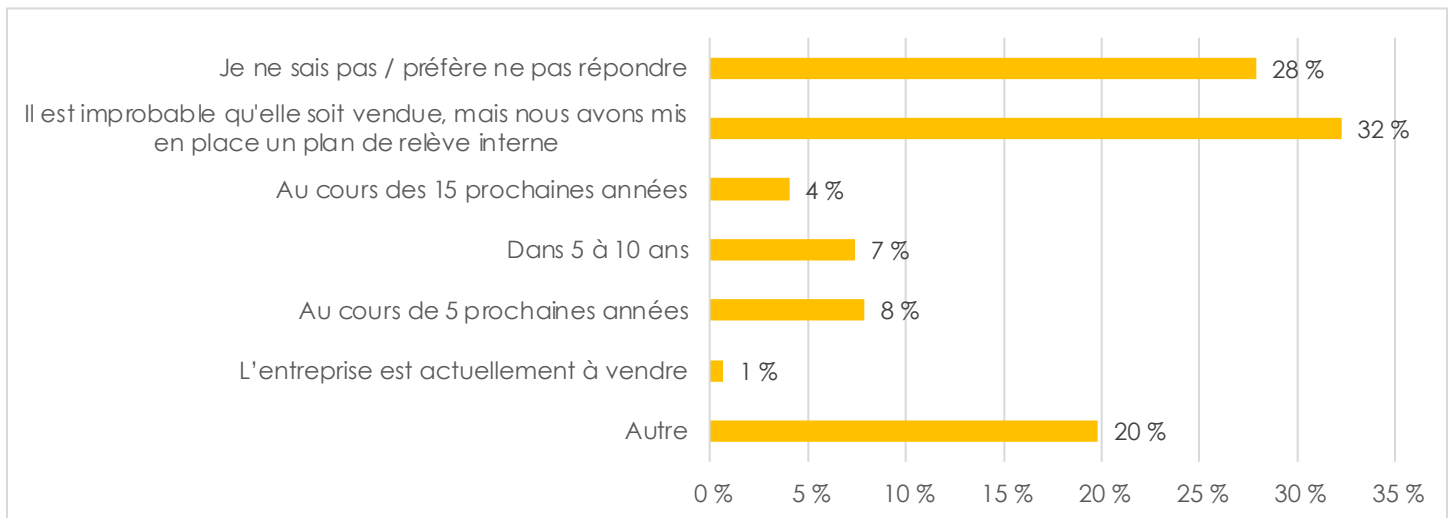
Source : Sondage sur la confiance des entreprises 2022



La figure 5 présente les réponses des non-proprétaires. Seuls 20 pour cent des non-proprétaires pensent que les dirigeants de l'organisation risquent de vendre ou de prendre leur retraite au cours des quinze prochaines années. Comparativement aux propriétaires, les non-proprétaires étaient plus nombreux à répondre «autre», «peu probable de vendre, mais un plan de relève à l'interne est en place» ou «je ne sais pas/préfère ne pas répondre». Le nombre plus élevé de réponses «Je ne sais pas/préfère ne pas répondre» peut découler du fait que les non-proprétaires sont moins susceptibles de connaître les plans de relève de leur organisation.

Les figures 4 et 5 montrent toutes deux que de nombreuses organisations ontariennes s'attendent à une relève dirigeante dans un avenir prévisible. Des taux de planification de la relève tout aussi élevés sont nécessaires pour guider ces organisations durant leur changement de dirigeant.

**Figure 5 : Réponses des non-proprétaires à la question «À votre connaissance, le dirigeant de votre entreprise est-il susceptible de prendre sa retraite ou de vendre l'entreprise?»**



Source : Sondage sur la confiance des entreprises 2022

Avant de discuter de l'état de planification de la relève en Ontario, il est utile d'examiner certaines données sur les personnes et les types d'organisations susceptibles de connaître une relève prochainement. Le tableau 2 combine les réponses des propriétaires et des non-propriétaires et les classe en fonction du nombre d'employés de leur organisation. Il en ressort deux tendances notables. Premièrement, les répondants des petites organisations sont plus susceptibles de dire que leur organisation sera vendue ou que leurs dirigeants prendront leur retraite au cours des quinze prochaines années. Pour les organisations de 0 à 99 employés, 48 pour cent des répondants ont indiqué

que le dirigeant vendra probablement son entreprise ou prendra sa retraite dans les quinze prochaines années, contre 30 pour cent et 18 pour cent pour les organisations de 100 à 499 employés et de 500 employés ou plus, respectivement. Deuxièmement, les grandes organisations sont plus susceptibles de déclarer qu'il est peu probable qu'elles vendent leur entreprise, mais qu'elles ont mis en place un plan de relève à l'interne. Quarante (40) pour cent des réponses des organisations de 500 employés ou plus indiquent qu'un plan de relève à l'interne est en place, comparativement à 21 pour cent des organisations de 0 à 99 employés.

**Tableau 2 : Date prévue du départ à la retraite ou de la vente de l'entreprise selon la taille de l'organisation**

Quand les dirigeants actuels sont-ils susceptibles de vendre ou de prendre leur retraite ?	Nombre d'employés		
	0 à 99	100 à 499	500 et +
	(pour cent)		
Autre	11	13	19
Actuellement à vendre	3	1	1
Dans les 5 prochaines années	14	8	6
Dans les 5 à 10 prochaines années	19	16	6
Dans les 15 prochaines années	12	5	5
Peu de chances de vendre, mais un plan de relève est en place	21	34	40
Je ne sais pas/préfère ne pas répondre	21	22	24

Source : Sondage sur la confiance des entreprises 2022



Le tableau 3 regroupe de la même manière les réponses des propriétaires et des non-propriétaires. Pour chaque option de réponse, le tableau 3 indique la proportion des organisations ayant des membres de la direction qui parlent le français comme langue maternelle ou à la maison. Par exemple, 2 pour cent des organisations actuellement à vendre ont un membre du conseil d'administration francophone. En

outre, 14 pour cent des entreprises actuellement à vendre ont un propriétaire francophone. Étant donné que seulement 3,3 pour cent des Ontariens parlent le français comme langue maternelle (Statistique Canada, 2023a), cela suggère que les Ontariens francophones ont de nombreuses occasions de prendre la relève d'entreprises francophones existantes, vu leur proportion dans la population.

**Tableau 3 : Plans de relève et francophones au sein de la direction**

Proportion d'organisations comptant des francophones au sein de leur direction	Plan de relève mis en place					
	Autre	Actuellement à vendre	Dans les 5 prochaines années	Dans les 5 à 10 prochaines années	Dans les 15 prochaines années	Peu de chances de vendre, mais un plan de relève est en place
	(pour cent)					
Autre haut dirigeant	11	5	6	9	1	15
Membre du conseil d'administration	14	2	2	11	1	9
PDG, président, directeur général	8	0	3	5	4	6
Associé	3	7	1	8	4	5
Propriétaire	4	14	4	9	8	6

Source : Sondage sur la confiance des entreprises 2022

## Une nouvelle option pour la relève dirigeante : la fiducie collective des employés

Dans le budget 2023, le gouvernement fédéral s'est engagé à promulguer une loi visant à établir des fiducies collectives des employés (FCE) au Canada (Canadian Employee Ownership Coalition 2023). La FCE est un instrument juridique conçu pour détenir des parts d'une entreprise au nom de ses employés. Les propriétaires d'entreprise peuvent vendre leur FCE, laquelle permet ensuite d'attribuer des profits aux employés.

Sous réserve des dispositions législatives adéquates, les FCE peuvent encourager les propriétaires d'entreprise à planifier leur relève. Ces FCE ont d'ailleurs été largement adoptées aux États-Unis et au Royaume-

Uni, et 53 pour cent des propriétaires d'entreprise canadiens déclarent qu'ils seraient plus enclins à vendre à leurs employés si ces politiques existaient (Fédération canadienne de l'entreprise indépendante 2021). Aux États-Unis, les personnes travaillant dans des entreprises détenues par les employés ont tendance à bénéficier de salaires plus élevés et d'une plus longue durée d'occupation de l'emploi (National Center for Employee Ownership 2017). Par conséquent, les FCE devraient constituer une option attrayante pour les 61 pour cent de propriétaires d'entreprise canadiens qui affirment que protéger les employés est très important lors de la vente de l'entreprise (Fédération canadienne de l'entreprise indépendante 2021).



## Comparaison avec l'Enquête canadienne sur la situation des entreprises

L'Enquête canadienne sur la situation des entreprises (ECSE) trimestrielle de Statistique Canada pose une question similaire à celle du Sondage sur la confiance des entreprises (SCE), à savoir si les propriétaires et les dirigeants d'entreprise sont susceptibles de vendre leur entreprise ou de prendre leur retraite. La question posée dans l'ECSE est toutefois plus limitée dans le temps; les tableaux croisés disponibles sont aussi différents, car l'objectif de l'enquête trimestrielle est de recueillir des informations presque «en temps réel» sur la situation des entreprises canadiennes. Plus précisément, l'ECSE demande aux entreprises si elles prévoient de transférer la propriété ou de vendre au cours des douze prochains mois.

Les résultats de l'ECSE du quatrième trimestre (T4) 2022, du premier trimestre (T1) 2023 et du deuxième trimestre (T2) 2023 (présentés dans le tableau 4) sont similaires aux réponses reçues dans le cadre du SCE à deux égards. Tout d'abord, une proportion similaire d'entreprises

indique qu'elles prévoient de vendre bientôt. Dans le SCE, 3 pour cent des propriétaires d'entreprise (et 1 pour cent des propriétaires actuels) ont indiqué que leur organisation était actuellement à vendre. Dans l'ECSE, environ 3 pour cent des répondants ont indiqué qu'ils prévoient de vendre au cours des douze prochains mois. Ensuite, tant dans le SCE que dans l'ECSE, les entreprises comptant moins de 100 employés étaient plus nombreuses à envisager une vente prochaine que les entreprises comptant 100 employés ou plus. Les résultats pour le T1 2023 de l'ECSE indiquent qu'un grand nombre d'entreprises de 100 employés ou plus ont l'intention de vendre au cours des 12 prochains mois, mais ce résultat fait l'objet d'un avertissement de Statistique Canada quant à la qualité des données et il n'est pas répété au trimestre suivant (Statistique Canada 2022). Ces similitudes prouvent dans une certaine mesure que les réponses du SCE sont une représentation fidèle de la réalité.

**Tableau 4 : Proportion d'entreprises ontariennes indiquant qu'elles prévoient de transférer la propriété ou de vendre au cours des 12 prochains mois, selon l'Enquête canadienne sur la situation des entreprises**

Taille de l'entreprise	2022 T4		2023 T1		2023 T2	
	Transfert de propriété prévu	Vente prévue	Transfert de propriété prévu	Vente prévue	Transfert de propriété prévu	Vente prévue
	(pour cent)					
Toutes les entreprises	1,3	2,7	1,0	3,6	1,2	3,5
1 à 4 employées	1,1	1,3	0,4	3,3	0,0	1,3
5 à 19 employées	2,1	5,9	2,3	4,4	2,9	6,8
20 à 99 employées	0,2	1,5	1,1	2,4	2,8	7,1
100 employés et +	0,1	1,7	0,0	7,2	0,2	0,4

\* Statistique Canada indique un niveau inférieur de qualité des données («bon» plutôt que «excellent») et un intervalle de confiance plus grand pour ce nombre.

Sources : Statistique Canada (2022, 2023 b, 2023 c).

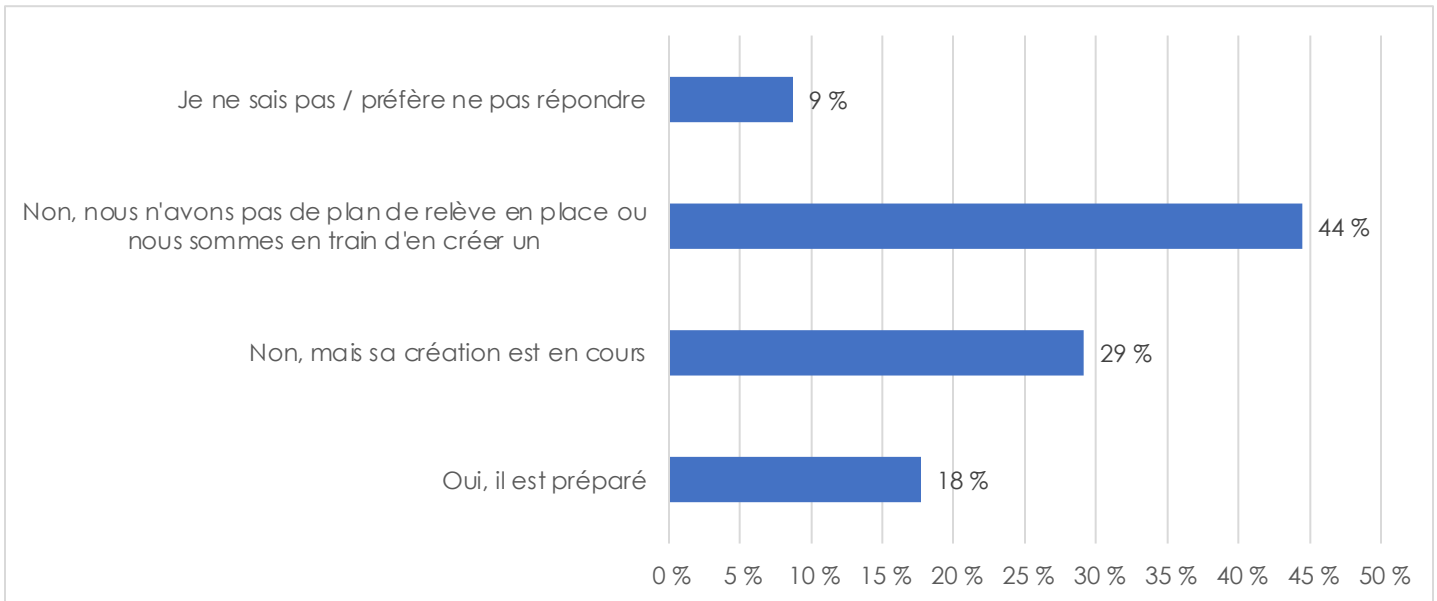


## Planification

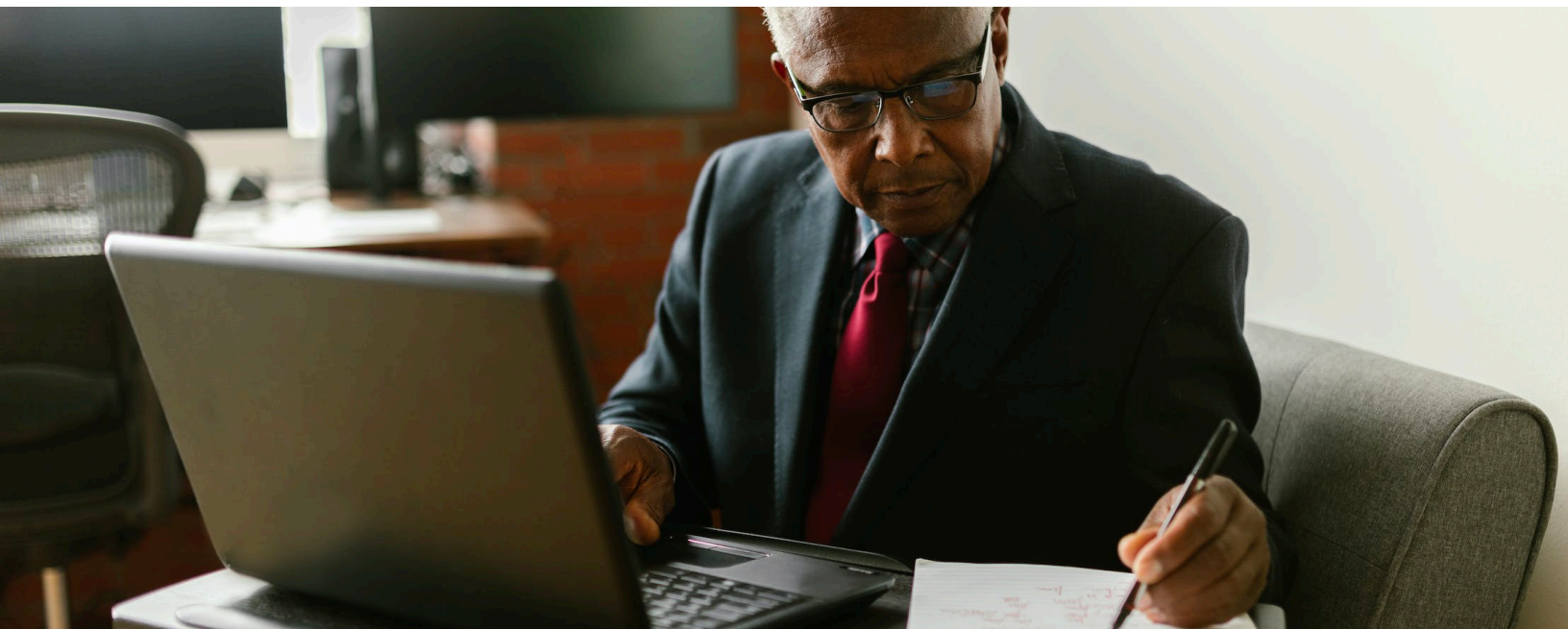
Il est clair que de nombreux employeurs de l'Ontario devront gérer leur relève dans un avenir prévisible. Mais combien de ces organisations y sont-elles préparées ? Le SCE a cherché à répondre à cette question en demandant aux propriétaires d'entreprise s'ils ont un plan de relève en place et aux non-propriétaires si, à leur connaissance, les dirigeants de leur entreprise ont mis en place un tel plan. Les réponses suggèrent que de nombreuses organisations ne sont pas suffisamment préparées à la relève dirigeante.

La figure 6 montre que seuls 18 pour cent des propriétaires d'entreprise ont établi un plan de relève, tandis que 29 pour cent déclarent qu'ils sont en train d'en créer un. Néanmoins, 44 pour cent des propriétaires ont déclaré ne pas avoir de plan de relève en place et ne pas être en train d'en créer un. Ces faibles taux de planification de la relève signifient que de nombreuses entreprises ontariennes et l'ensemble de l'économie de la province sont exposés aux risques de perte de productivité, de valeur de l'entreprise et d'emplois.

**Figure 6 : Réponses des propriétaires d'entreprise à la question « Avez-vous un plan de relève en place ? »**



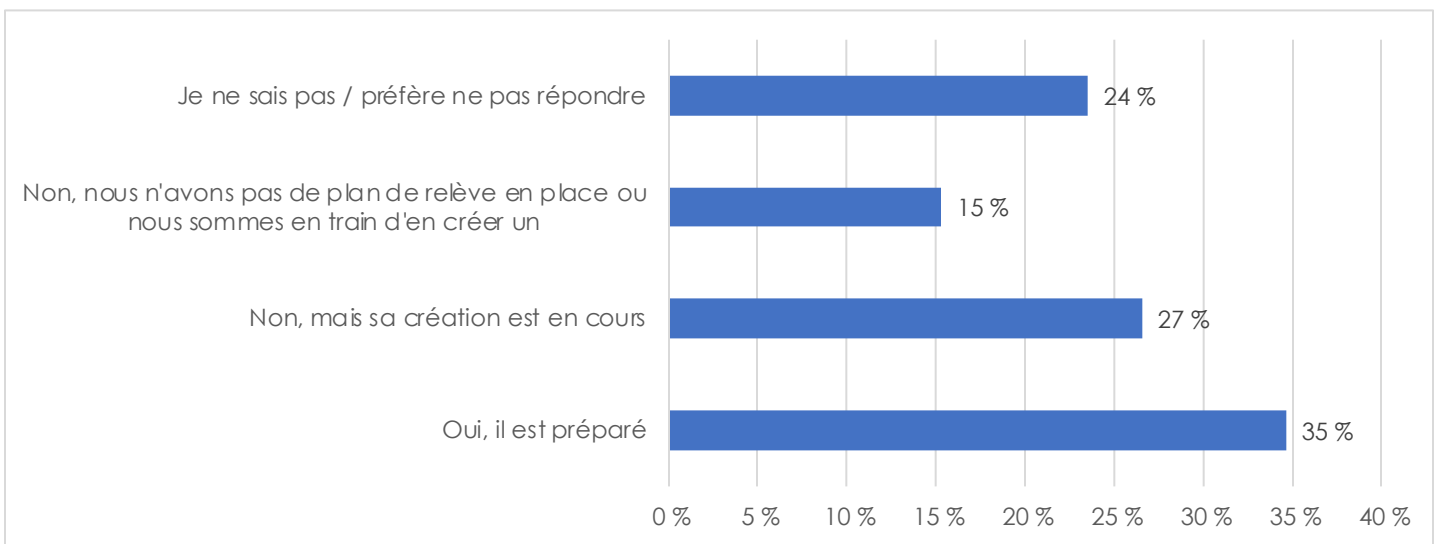
Source : Sondage sur la confiance des entreprises 2022



La figure 7 montre que 35 pour cent des non-propriétaires ont déclaré qu'à leur connaissance, les dirigeants de leur organisation ont un plan de relève en place. Seuls 15 pour cent des non-propriétaires ont déclaré que leur organisation n'avait pas de plan de relève et n'était pas en train d'en créer un, contre 44 pour cent des propriétaires. De même, les non-propriétaires sont plus nombreux que les propriétaires

à répondre « Je ne sais pas/préfère ne pas répondre ». Encore une fois, cela pourrait refléter le fait que les non-propriétaires sont moins au courant des plans de relève de leur organisation. Dans l'ensemble, lorsque les non-propriétaires ont répondu au SCE, les réponses suggèrent que les organisations sont plus susceptibles d'avoir préparé un plan de relève.

**Figure 7 : Réponses des non-propriétaires à la question « À votre connaissance, le dirigeant de votre entreprise a-t-il un plan de relève en place ? »**



Source : Sondage sur la confiance des entreprises 2022





Le tableau 5 compare les réponses des propriétaires concernant s'ils envisagent de vendre leur entreprise ou de prendre leur retraite et s'ils ont un plan de relève en place. Hormis les entreprises disposant d'un plan de relève à l'interne, les propriétaires d'entreprises qui ont mis leur entreprise en vente sont les plus susceptibles d'avoir établi un plan de relève. Toutefois, la plupart des propriétaires qui prévoient de vendre leur entreprise ou de prendre leur retraite prochainement n'ont pas de plan de relève en place : 58 pour cent des propriétaires dont l'entreprise est actuellement en vente n'ont pas de plan de relève, tout comme 73 pour cent des propriétaires susceptibles de vendre leur entreprise ou de prendre leur

retraite au cours des cinq prochaines années. Le fait que les propriétaires qui envisagent de vendre leur entreprise ou de prendre leur retraite prochainement soient plus susceptibles de disposer d'un plan de relève est un signe positif; toutefois, le taux de planification de la relève chez ces propriétaires reste inquiétant. Dans l'ensemble, les résultats présentés dans le tableau 5 montrent que les entreprises et l'ensemble de l'économie ontarienne risquent non seulement d'être perturbées par une planification inadéquate de la relève, mais aussi que bon nombre d'organisations sont appelées à relever ces défis dans l'immédiat ou très bientôt.

**Tableau 5 : Réponses des propriétaires concernant s'ils sont susceptibles de vendre leur entreprise ou de prendre leur retraite et s'ils ont un plan de relève en place**

Plan de relève en place?	Intention de vendre ou de prendre sa retraite					
	Autre	Actuellement à vendre	Dans les 5 prochaines années	Dans les 5 à 10 prochaines années	Dans les 15 prochaines années	Peu de chances de vendre, mais un plan de relève est en place
	<i>(pour cent de propriétaires)</i>					
Oui	13	28	19	12	10	39
Non, mais nous sommes en train d'en créer un.	13	23	40	38	27	38
Non, nous n'avons pas de plan de relève en place et ne sommes pas en train d'en créer un.	66	35	33	46	57	20
Je ne sais pas/préfère ne pas répondre	8	15	8	4	6	3

Source : Sondage sur la confiance des entreprises 2022



Le tableau 6 compare les réponses des non-proprétaires concernant, à votre connaissance, le moment où les dirigeants de leur organisation sont susceptibles de vendre l'entreprise ou de prendre leur retraite et si ces dirigeants ont un plan de relève en place. Dans les organisations actuellement à vendre, 75 pour cent des répondants ont indiqué qu'un plan de relève avait été créé, tout comme 59 pour cent des organisations disposant d'un plan de relève à l'interne. La plupart des répondants qui estiment que le dirigeant de leur organisation est susceptible de vendre ou de prendre

sa retraite dans les dix prochaines années ont déclaré qu'il n'y avait pas de plan de relève en place; toutefois, environ la moitié de ces répondants ont déclaré qu'un tel plan était en train d'être créé. Comme le tableau 5, le tableau 6 indique que plus une organisation anticipe une relève dirigeante, plus elle est susceptible d'avoir mis en place un plan de relève. Néanmoins, une fois de plus, de nombreuses organisations où s'opère — ou s'opérera bientôt — une relève dirigeante n'ont pas de plan de relève en place.

**Tableau 6 : Comparaison des réponses des non-proprétaires concernant le moment où le dirigeant d'organisation est susceptible de vendre ou de prendre sa retraite et s'il y a un plan de relève en place**

Plan de relève en place ?	Intention de vendre ou de prendre sa retraite					
	Autre	Actuellement à vendre	Dans les 5 prochaines années	Dans les 5 à 10 prochaines années	Dans les 15 prochaines années	Peu de chances de vendre, mais un plan de relève est en place
	(pour cent de non-proprétaires)					
Oui	27	75	23	27	13	59
Non, mais nous sommes en train d'en créer un.	26	0	53	45	38	24
Non, nous n'avons pas de plan de relève en place et ne sommes pas en train d'en créer un.	26	0	17	18	42	6
Je ne sais pas/préfère ne pas répondre	20	25	6	9	8	10

Source : Sondage sur la confiance des entreprises 2022

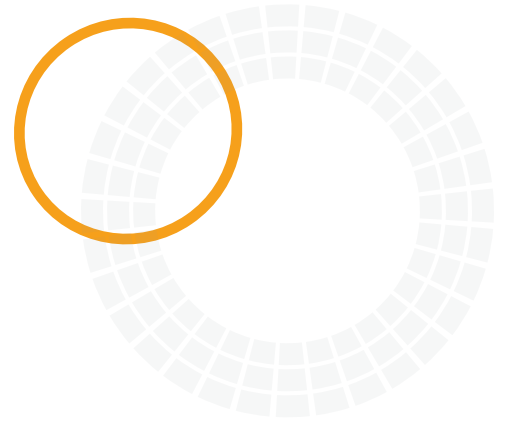
## Relève dirigeante des exploitations agricoles

La mauvaise planification de la relève concerne de nombreux secteurs d'activité. Mais l'agriculture est un des secteurs qui mérite qu'on s'y intéresse tout particulièrement. Un rapport récent de l'Institut d'action climatique RBC estime que 66 pour cent des producteurs agroalimentaires canadiens n'ont pas mis en place de plan de relève. Le rapport exhorte les exploitants agricoles à planifier leur relève et à envisager de vendre à de nouveaux producteurs enthousiastes qui se lancent dans l'industrie, à des exploitants productifs ou à des agriculteurs nouvellement arrivés au Canada pour s'assurer que la productivité de l'exploitation ne ralentit pas (Institut d'action climatique RBC 2023, 12).

Les réponses au SCE renforcent l'argument selon lequel la planification de la relève dans le secteur agricole devrait faire l'objet d'une attention particulière. Le sondage ne précise pas quels répondants sont des exploitants agricoles; cependant, comme il demande le secteur d'activité principal des répondants, il est possible d'analyser les réponses du secteur plus large de «l'agriculture, la sylviculture, la pêche et la chasse». Comparativement à l'ensemble des secteurs d'activité (63 pour cent), les répondants de ce secteur sont plus nombreux à indiquer que leur entreprise n'a pas de plan de relève en place (80 pour cent).<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Il est difficile de tirer des conclusions fiables des autres questions du SCE avec seulement 45 réponses émanant du secteur de l'agriculture, de la sylviculture, de la pêche et de la chasse. Si une part plus importante des répondants de ce secteur a indiqué que les propriétaires ou dirigeants de leur entreprise sont susceptibles de vendre ou de prendre leur retraite au cours des dix prochaines années, la différence entre leurs réponses et celles de l'échantillon total n'est pas significative sur le plan statistique.

Le tableau 7 regroupe les réponses des propriétaires et des non-propriétaires et les classe en fonction du nombre d'employés de leur organisation. Ce tableau montre que les grandes organisations sont plus susceptibles d'avoir mis en place un plan de relève : 50 pour cent des organisations de 500 employés ou plus ont préparé un plan de relève, contre seulement 20 pour cent des organisations de moins de 100 employés. Un nombre inquiétant d'organisations de moins de 100 employés (40 pour cent) n'ont cependant pas de plan de relève en place et ne sont pas en train d'en créer un. Dans l'ensemble, 48 pour cent des organisations de 0 à 99 employés déclarent avoir un plan de relève en place ou être en train d'en créer un, contre 79 pour cent des organisations de 100 à 499 employés et 68 pour cent des organisations de 500 employés et plus.



**Tableau 7 : Existence d'un plan de relève selon la taille de l'organisation**

Plan de relève en place ?	Nombre d'employés		
	0 à 99	100 à 499	500 et +
	(pour cent d'organisations)		
Oui	20	41	50
Non, mais nous sommes en train d'en créer un.	28	38	18
Non, nous n'avons pas de plan de relève en place et ne sommes pas en train d'en créer un.	40	8	10
Je ne sais pas/préfère ne pas répondre	12	13	22

Source : Sondage sur la confiance des entreprises 2022





Le tableau 8 regroupe de la même façon les réponses des propriétaires et des non-propriétaires. Pour chaque option de réponse, le tableau indique le pourcentage d'organisations ayant des membres de la direction qui parlent le français comme langue maternelle ou à la maison. Les entreprises dont le propriétaire est francophone représentent une part plus importante des organisations sans plan de relève que les autres entreprises disposant déjà d'un plan de relève. Comme nous l'avons déjà mentionné, étant donné que de nombreux propriétaires d'entreprise francophones envisagent de vendre leur entreprise ou de prendre leur retraite bientôt, les francophones de l'Ontario devraient avoir de nombreuses occasions de prendre la relève d'entreprises francophones existantes. Pour que ces entreprises francophones réussissent ce changement de dirigeant, une meilleure planification est nécessaire.



**Tableau 8 : Existence d'un plan de relève et francophones au sein de la direction**

Francophones au sein de la direction	Plan de relève en place ?		
	Oui	Non, mais nous sommes en train d'en créer un.	Non, nous n'avons pas de plan de relève en place et ne sommes pas en train d'en créer un.
	<i>(pour cent d'organisations)</i>		
Autre haut dirigeant	15	10	4
Membre du conseil d'administration	9	9	4
PDG, président, directeur général	7	6	3
Associé	5	3	4
Propriétaire	5	7	8

Source : Sondage sur la confiance des entreprises 2022





# Principaux constats

Les tableaux et figures de la section précédente peuvent être résumés en quatre principaux constats.

## 1. De nombreux employeurs de l'Ontario devront gérer leur relève dans un avenir prévisible.

La plupart des propriétaires d'entreprise ont indiqué qu'ils prévoient de vendre leur entreprise ou de prendre leur retraite au cours des quinze prochaines années. Vingt (20) pour cent des non-propriétaires estiment que les dirigeants de leur organisation sont susceptibles de vendre ou de prendre leur retraite au cours de la même période. Pour les deux groupes, certaines organisations ont mis en place des plans de relève à l'interne.

## 2. De nombreuses organisations n'ont pas de plan de relève en place, y compris certaines susceptibles de connaître une relève dirigeante dans un avenir prévisible.

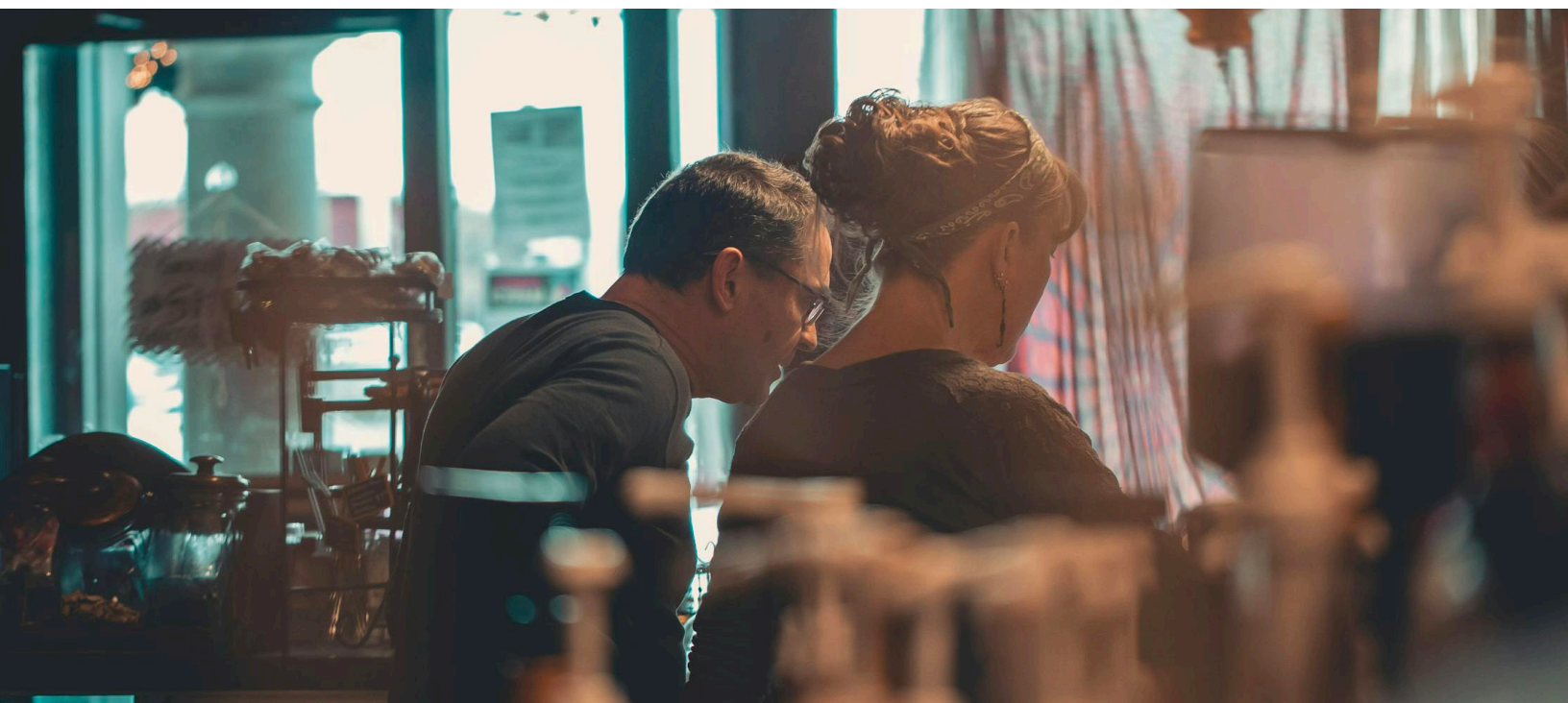
Soixante-treize (73) pour cent des propriétaires d'entreprise et 42 pour cent des non-propriétaires ont déclaré que leur organisation n'avait pas de plan de relève en place. Environ un tiers des propriétaires qui prévoient de vendre leur entreprise ou de prendre leur retraite dans les cinq prochaines années n'ont pas de plan de relève en place et ne sont pas en train d'en créer un.

## 3. Les petites organisations sont plus nombreuses à s'attendre à une relève dirigeante dans un proche avenir, mais moins nombreuses à avoir un plan de relève en place.

Les dirigeants d'organisations comptant de 0 à 99 employés étaient 36 pour cent plus susceptibles de dire qu'ils prévoient de vendre leur entreprise ou de prendre leur retraite dans les dix prochaines années que les dirigeants d'organisations comptant de 100 à 499 employés. Elles sont toutefois 48 pour cent moins susceptibles d'avoir mis un plan de relève en place ou d'être en train d'en créer un.

## 4. De nombreuses organisations francophones devraient bientôt connaître une relève dirigeante, mais beaucoup d'entre elles n'ont pas de plan de relève en place.

Quatorze (14) pour cent des entreprises actuellement en vente ont un propriétaire francophone. Cependant, les entreprises dont le propriétaire est francophone représentent une plus grande part des organisations qui n'ont pas de plan de relève comparativement aux autres.



## Conclusion

De nombreuses organisations en Ontario peuvent s'attendre à voir leurs propriétaires ou leurs dirigeants vendre ou prendre leur retraite au cours des quinze prochaines années. Cette situation présente à la fois des occasions et des risques. Des taux élevés de relève dirigeante donnent l'occasion aux Ontariens, y compris aux nouveaux arrivants, aux jeunes et aux francophones, de reprendre des entreprises existantes. En même temps, ces taux élevés de relève créent un risque de perturbation pour les entreprises existantes et l'économie générale. L'augmentation du nombre d'entreprises qui planifient adéquatement leur relève sera cruciale pour garantir que les entreprises existantes prospères de l'Ontario continuent de fournir des possibilités d'emploi, des biens et des services et d'assurer une croissance économique, même après le départ de leurs dirigeants actuels.





## Références

- Canadian Employee Ownership Coalition. (2023). *CEOC's Call to Action*. Consulté le 23 octobre 2023, sur <https://employee-ownership.ca/action>
- Fédération canadienne de l'entreprise indépendante. (15 avril 2021). *Infographie : Les plans de retraite des chefs de PME*. Consulté le 23 octobre 2023, sur <https://www.cfib-fcei.ca/fr/rapports-de-recherche/infographie-les-plans-de-retraite-des-chefs-de-pme>
- Cruz, M. (2018). *Getting the transition right: Survey results on small business succession planning*. Canadian Federation of Independent Business. Récupéré sur <https://20336445.fs1.hubspotusercontent-na1.net/hubfs/20336445/research/Getting-the-transition-right-succession-planning-report.pdf>
- Geobey, S., & Ronson, M. (2018). *The Co-operative Opportunity: A Strategy for Small Business Succession in Ontario*. Atkinson Foundation. Récupéré sur [https://atkinsonfoundation.ca/wp-content/uploads/2018/12/AF\\_CoopPlanningReport\\_110918-FINAL.pdf](https://atkinsonfoundation.ca/wp-content/uploads/2018/12/AF_CoopPlanningReport_110918-FINAL.pdf)
- Lu, Y., & Feng, H. (2022). *Les baby-boomers vieillissants travaillent-ils davantage que les personnes des générations précédentes ?* Statistique Canada. Récupéré sur <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/36-28-0001/2022004/article/00001-fra.htm>
- National Center for Employee Ownership. (2017). *Employee Ownership & Economic Well-Being*. Récupéré sur [https://www.ownershipconomy.org/wp-content/uploads/2017/05/employee\\_ownership\\_and\\_economic\\_wellbeing\\_2017.pdf](https://www.ownershipconomy.org/wp-content/uploads/2017/05/employee_ownership_and_economic_wellbeing_2017.pdf)
- Institut d'action climatique RBC. (2023). *Agriculteurs demandés : Le renouvellement de la main-d'œuvre dont le Canada a besoin pour mener la prochaine révolution verte*. Banque Royale du Canada. Récupéré sur [https://leadershipavise.rbc.com/la-prochaine-revolution-verte/?\\_gl=1\\*c122kj\\*\\_ga\\*MjA0MDM2NDIzNS4xNzAxMTkwODQz\\*\\_ga\\_89NPCTDXQR\\*MTcwMTI3MzE2OS4yLjEuMTcwMTI3MzlyNi4zLjAuMA..&\\_ga=2.61049580.1181052443.1701190843-2040364235.1701190843#tab-3](https://leadershipavise.rbc.com/la-prochaine-revolution-verte/?_gl=1*c122kj*_ga*MjA0MDM2NDIzNS4xNzAxMTkwODQz*_ga_89NPCTDXQR*MTcwMTI3MzE2OS4yLjEuMTcwMTI3MzlyNi4zLjAuMA..&_ga=2.61049580.1181052443.1701190843-2040364235.1701190843#tab-3)
- Statistique Canada. (2022). *Tableau 33-10-0610-01 Plans de l'entreprise ou de l'organisme en matière de croissance, de restructuration, d'acquisition, d'investissement, de transfert, de vente ou de fermeture au cours des 12 prochains mois, quatrième trimestre de 2022*. doi : [https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=3310061001&request\\_locale=fr](https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=3310061001&request_locale=fr)
- Statistique Canada. (2023a). *Profil du recensement, Recensement de la population de 2021 — Ontario*. Consulté le 20 octobre 2023, sur <https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2021/dp-pd/prof/details/page.cfm?Lang=F&SearchText=ontario&DGUIDlist=2021A000235&GENDERlist=1,2,3&STATISTIClist=1,4&HEADERlist=0>
- Statistique Canada. (2023b). *Tableau 33-10-0644-01 Plans de l'entreprise ou de l'organisme en matière de croissance, de restructuration, d'acquisition, d'investissement, de transfert, de vente ou de fermeture au cours des 12 prochains mois, premier trimestre de 2023*. Consulté le 20 septembre 2023, sur [https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=3310064401&request\\_locale=fr](https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=3310064401&request_locale=fr)
- Statistique Canada. (2023c). *Tableau 33-10-0674-01 Plans de l'entreprise ou de l'organisme en matière de croissance, de restructuration, d'acquisition, d'investissement, de transfert, de vente ou de fermeture au cours des 12 prochains mois, deuxième trimestre de 2023*. doi : [https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=3310067401&request\\_locale=fr](https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=3310067401&request_locale=fr)

# Annexe : Questions ajoutées au Sondage sur la confiance des entreprises

1. Laquelle des propositions suivantes décrit le mieux le type de votre entreprise ?

- C'est une franchise
- C'est une entreprise individuelle (une seule personne)
- C'est une entreprise privée
- C'est une entreprise cotée en bourse
- C'est une entreprise à but caritatif/non lucratif
- C'est un établissement postsecondaire

2. Êtes-vous propriétaire de cet organisme/entreprise ?

- Oui
- Non

**Si «oui» :**

I. Êtes-vous sur le point de prendre votre retraite ou de vendre votre entreprise ?

- a. L'entreprise est actuellement à vendre
- b. Au cours de cinq prochaines années
- c. Dans 5 à 10 ans
- d. Au cours des 15 prochaines années
- e. Il est improbable qu'elle soit vendue, mais nous avons mis en place un plan de relève interne
- f. Je ne sais pas/préfère ne pas répondre
- g. Autre (veuillez expliquer) :

II. Avez-vous un plan de relève en place ?

- a. Oui, il est préparé
- b. Non, mais sa création est en cours
- c. Non, nous n'avons pas de plan de relève en place ou nous sommes en train d'en créer un
- d. Je ne sais pas/préfère ne pas répondre

III. À votre connaissance, les personnes suivantes de votre organisme ont-elles le français comme langue maternelle ou parlent-elles le français à domicile ? Veuillez sélectionner tout ce qui est pertinent.

- a. Propriétaire
- b. Associé(e)
- c. PDG/président/directeur général
- d. Membre du conseil d'administration
- e. Autre cadre supérieur
- f. Aucune des options ci-dessus
- g. Je ne sais pas/préfère ne pas répondre

**Si «non»**

I. À votre connaissance, les dirigeants de votre entreprise sont-ils susceptibles de prendre leur retraite ou de vendre l'entreprise ?

- a. L'entreprise est actuellement à vendre
- b. Au cours de cinq prochaines années
- c. Dans 5 à 10 ans
- d. Au cours des 15 prochaines années
- e. Il est improbable qu'elle soit vendue, mais nous avons mis en place un plan de relève interne
- f. Je ne sais pas/préfère ne pas répondre
- g. Autre (veuillez expliquer) :

II. À votre connaissance, les dirigeants de votre entreprise ont-ils mis en place un plan de succession ?

- a. Oui, il est préparé
- b. Non, mais sa création est en cours
- c. Non, nous n'avons pas de plan de relève en place ou nous sommes en train d'en créer un
- d. Je ne sais pas/préfère ne pas répondre

III. À votre connaissance, les personnes suivantes de votre organisme ont-elles le français comme langue maternelle ou parlent-elles le français à domicile ? Veuillez sélectionner tout ce qui est pertinent.

- a. Propriétaire
- b. Associé(e)
- c. PDG/président/directeur général
- d. Membre du conseil d'administration
- e. Autre cadre supérieur
- f. Aucune des options ci-dessus
- g. Je ne sais pas/préfère ne pas répondre



# À propos de l'Institut des politiques du Nord

*L'Institut des politiques du Nord est le groupe de réflexion indépendant et fondé sur des preuves. Nous effectuons des recherches, analysons des données et diffusons des idées. Notre mission est d'améliorer la capacité du Nord de l'Ontario à prendre la tête des politiques socio-économiques qui ont un impact sur nos communautés, notre province, notre pays et notre monde.*

*Nous croyons au partenariat, à la collaboration, à la communication et à la coopération. Notre équipe s'efforce d'effectuer des recherches inclusives qui impliquent une large participation et fournissent des recommandations pour des actions spécifiques et mesurables. Notre succès dépend de nos partenariats avec d'autres entités basées dans le Nord de l'Ontario ou passionnées par cette région.*

*Nos bureaux permanents sont situés à Thunder Bay et à Kirkland Lake. Nous avons actuellement un bureau satellite à North Bay. Pendant les mois d'été, nous avons des bureaux satellites dans d'autres régions du Nord de l'Ontario où travaillent des équipes de stagiaires d'Expérience Nord. Ces stages sont des étudiants universitaires et collégiaux qui travaillent dans votre communauté sur des questions importantes pour vous et vos voisins.*

## Recherche connexe

**Enquête de avril 2021**  
Lindsey Champaigne

**Une raison de rester: Retenir les jeunes dans le Nord de l'Ontario**  
Andre Ouellet & Dr. Martin Lefebvre

**Un endroit supérieur pour investir**  
William Dunstan

To stay connected or get involved, please contact us at:

[info@northernpolicy.ca](mailto:info@northernpolicy.ca)

[www.northernpolicy.ca](http://www.northernpolicy.ca)



**NORTHERN**  
POLICY INSTITUTE

INSTITUT DES POLITIQUES  
**DU NORD**

Giwednong Aakomenjgewin Teg  
b ΔC2-4Γ-4\ P-7N.σ\ 4C^9-ΔbΓ\  
Insitiu dPolitik di Nor  
Aen vawnd nor Lee Iway La koonpayeen

[northernpolicy.ca/fr](http://northernpolicy.ca/fr)