L'Année PhiLanthropique
The PhiLanthropic Year

Volume 7 | Printemps / Spring 2026



PhiLab

Coordonnées | Contact
philab@uqam.ca
www.philab.uqam.ca
514-987-3000 #8576

Directeurs de publication
Publication Directors
Elisabeth Robinot & Adam Saifer

Rédacteurs en chef | Editors in Chief
Elisabeth Robinot & Adam Saifer

Coordination de la rédaction
Edition Coordination
Laurence Croteau

Contributeurs | Contributors
Adam Saifer
Afshan Paarlberg
Alicia Richins
André Pawan Vashist
Anne-Emmanuelle Birn
Bélinda Bah
Bernice Yanful
Charles Duprez
Daniel H. Lanteigne
Danielle Gibbie
David Grant-Poitras
Diane Alalouf-Hall
Ebony Davitt
Farnaz Zaredorahi
François Brouard
Gabriel Tremblay
Imoleayo Adeyeri
Jean-Marc Fontan
Joël Paré-Julien
Katherine Lacefield
Laurence Croteau
Luc Rabouin
Manuel Litalien
Michelle Fuko
Nadia Ahidjo
Rina Marchand
Sacha-Emmanuel Mossu
Sanjay Bindra
Simon Paradis
Tanya Hannah Rumble
Thémis Daraiche
Udloriak Hanson

Conception graphique | Graphic Design
Laurence Croteau

ISSN: 2563-3058
Dépôt légal - Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2025.
Dépôt légal - Bibliothèque et Archives Canada, 2026

À propos du PhiLab | About PhiLab

Le **Réseau canadien de recherche partenariale sur la philanthropie** (PhiLab) a été créé en 2014 dans le cadre d'une demande de financement « développement de partenariat » obtenue du Conseil de recherche en sciences humaines du Canada (CRSH). Ce financement a été reconduit en 2018 pour six années par l'obtention d'une subvention « partenariat » du CRSH. Depuis 2024, PhiLab profite de financements octroyés par différentes fondations dont la Fondation Lucie et André Chagnon et la Fondation Mirella et Lino Saputo. Le Réseau pancanadien constitue un lieu de recherche partenarial, de partage d'information, de mobilisation des connaissances sur la philanthropie subventionnaire et de formation à la recherche. Les activités de recherche conduites en partenariat valorisent les connaissances auprès d'une diversité d'acteurs sociaux, d'agences gouvernementales, milieux universitaires et petits et grands médias. La valorisation des connaissances, via des outils de communication novateurs et accessibles, permet une diffusion élargie des connaissances produites ou déjà existantes. Le Réseau regroupe des chercheurs, des décideurs et des membres de la communauté philanthropique à travers le monde afin de partager des informations, des ressources et des idées.

The **Canadian network of partnership-oriented research on philanthropy** (PhiLab) was created in 2014 as part of a "partnership development" funding application obtained from the Social Sciences and Humanities Research Council of Canada (SSHRC). This funding was renewed in 2018 for six years by obtaining a "partnership" grant from SSHRC. Since 2024, PhiLab has benefited from funding granted by various foundations, including the Fondation Lucie et André Chagnon and the Mirella and Lino Saputo Foundation. The Pan-Canadian Network is a hub for partnership research, information sharing, knowledge mobilization on grantmaking philanthropy and research training. Research activities carried out in partnership promote knowledge among a wide range of social players, government agencies, academics and small and large media. The valorization of knowledge, via innovative and accessible communication tools, enables a wider dissemination of the knowledge produced or already existing.

Social Sciences and Humanities Research Council of Canada
Conseil de recherches en sciences humaines du Canada
Canada

À propos de L'Année PhiLanthropique





Par : **Elisabeth Robinot et Adam Saifer**
Codirecteurs du PhiLab
Codirecteurs de publication

L'Année PhiLanthropique est une publication spécialisée dans la diffusion de connaissances scientifiques et professionnelles dans le domaine de la philanthropie et plus précisément de la philanthropie subventionnaire. La revue répond au besoin de rendre disponible, en français et en anglais, des connaissances principalement produites ou mises en valeur par des activités scientifiques réalisées au sein du Réseau canadien de recherche partenariale sur la philanthropie (PhiLab).

L'Année PhiLanthropique publie des travaux de nature scientifique ou professionnelle répondant aux exigences de base de l'édition scientifique. La revue dispose d'un comité de lecture et de politiques éditoriales qui assurent un niveau de qualité certain aux textes qui y sont publiés. Ces derniers prennent différentes formes – articles, chroniques, comptes rendus critiques – et s'inscrivent dans un créneau qui se situe entre les publications scientifiques formelles et informelles. Il s'agit donc de textes qui, tout en respectant les normes éthiques de la production scientifique et professionnelle, se veulent plus courts – une dizaine de pages – et plus légers (moins grande emphase sur les dimensions méthodologiques et plus sur les résultats ou l'analyse) que la moyenne des productions scientifiques.

Produite une fois par année (hors éditions spéciales), chaque numéro de la revue est pris en charge par une équipe éditoriale différente rattachée au PhiLab. L'équipe, en mode direction, est chargée de la conception, de la production et de la gestion d'un appel à contribution.

En publiant L'Année PhiLanthropique nous nous assurons d'agir en complémentarité avec une offre de publications scientifiques, ou visant le grand public, déjà existante. En se voulant accessible en ligne et offerte gratuitement, la revue ouvre la voie à la diffusion de contenus générés par ou découlant d'activités de recherche majoritairement conduites en partenariat avec des acteurs de l'écosystème philanthropique.

L'Année PhiLanthropique s'inscrit dans la stratégie globale mise en place par PhiLab afin de mieux faire connaître les réalisations et enjeux de l'écosystème philanthropique canadien tout en ouvrant la voie à sa mise en comparaison avec des pratiques existantes ailleurs dans le monde. Enfin, rappelons que la création de notre revue n'aurait pas été possible sans l'appui du Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH).

Elisabeth Robinot, de l'Université du Québec à Montréal, et Adam Saifer, de la University of British Columbia (Okanagan Campus), sont les codirecteurs du PhiLab. À titre de codirecteurs, ils veillent à la réalisation et à la coordination des activités de recherche et de valorisation des connaissances inscrites dans les programmes de recherche menés en partenariat et soutenus financièrement par le CRSH et les partenaires du projet. Elisabeth Robinot est aussi la cofondatrice de l'Observatoire de la Philanthropie, une cellule d'études et de veille stratégique en philanthropie qui associe des chercheur·e·s de l'ESG UQAM, de l'UQTR et d'autres universités internationales.

About The PhiLanthropic Year





By: **Elisabeth Robinot & Adam Saifer**
Co-directors of the PhiLab Network
Publication Co-directors

The PhiLanthropic Year is a journal that specializes in the transmission of scientific and professional knowledge within the philanthropic sector, and more specifically, grantmaking philanthropy. The journal meets the need of rendering available, in French and English, knowledge mainly produced by or highlighted by the scientific activities that take place within the Canadian Philanthropy Partnership Research Network (PhiLab).

The PhiLanthropic Year publishes scientific and professional articles that meet the basic requirements of scientific publication. The journal has a peer-reviewed committee as well as basic editorial guidelines that ensure a quality standard for the texts it publishes. These latter take on different forms - articles, chronicles, critical book reviews- and find themselves somewhere between formal and informal scientific articles. These texts, while respecting the ethical norms of scientific and professional publications, are shorter - a dozen pages or less - and lighter (less emphasis on the methodological aspects and more on the results or analysis) than your average scientific publication.

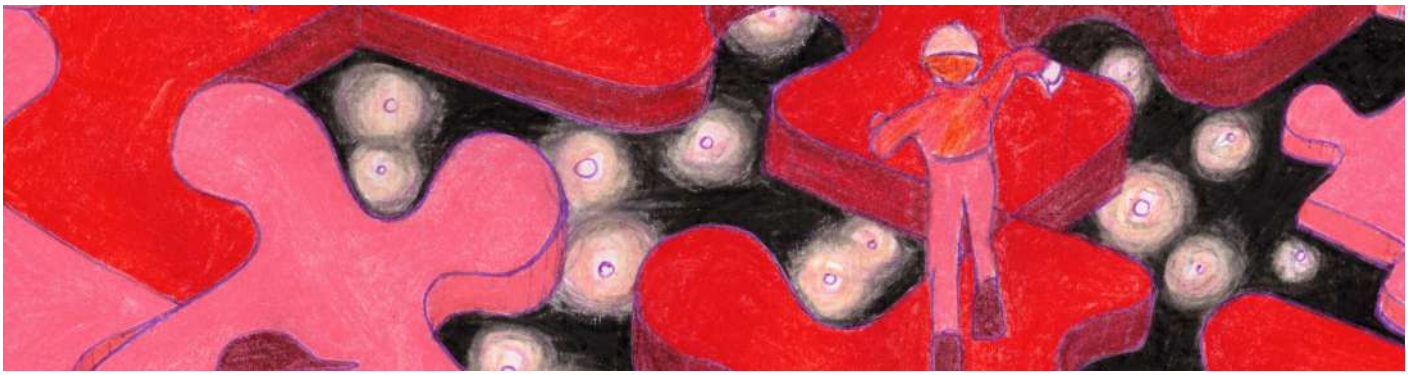
Published annually, each issue is taken in charge by a different editorial team that is connected to PhiLab. The team, from a management point of view, is responsible for the design as well as the creation and management of a call for contributions. By publishing The PhiLanthropic Year, we make sure to act as a complement to the existing offer of scientific literature and publications directed to the general public. By being available online and offered free of charge, the journal paves the way to the dissemination of content generated by or stemming from research mainly conducted in partnership with actors of the philanthropic ecosystem.

The PhiLanthropic Year is part of a global strategy implemented by PhiLab to spread awareness of the successes as much as of the issues of the Canadian philanthropic ecosystem while paving the way for comparisons with existing practices from around the world. Finally, let us recognize that the creation of our journal could not have been possible without the support of the Social Sciences and Humanities Research Council of Canada (SSHRC).

Elisabeth Robinot, from the Université du Québec à Montréal, and Adam Saifer, from the University of British Columbia (Okanagan Campus), are the co-directors of PhiLab. As co-directors, they oversee the implementation and coordination of research and knowledge dissemination activities included in the research programs led in partnership with and financially supported by the SSHRC and the project's partners. Elisabeth Robinot is also co-founder of the *Observatoire de la Philanthropie*, a philanthropy research and strategic monitoring unit that brings together researchers from ESG UQAM, UQTR and other international universities.

Équité, diversité, inclusion : quand la crise révèle les failles | Equity, Diversity, Inclusion: When Crisis Exposes Flaws





Les entreprises adaptées, au cœur de partenariats philanthropiques essentiels pour les Québécois·es en situation de handicap

Entrevue avec Gabriel Tremblay

Par Gabriel Tremblay, *PDG de Groupe TAQ*
et Rina Marchand, *Directrice, partenariats philanthropiques et communications, Groupe TAQ*





Gabriel Tremblay est un entrepreneur social inspirant, il gravite dans le monde des entreprises adaptées depuis plus de 35 ans soit comme dirigeant d'entreprises adaptées ou de l'association provinciale (CQEA). Acteur de changement, il a contribué à la création de plus de 2 000 emplois de qualité pour les personnes en situation de handicap.

Depuis 2013, il dirige le Groupe TAQ avec la mission d'offrir un environnement de travail positif et inclusif. Grâce à des investissements stratégiques et des acquisitions d'entreprises, il a fait croître l'organisation de façon significative. Il a été nommé PDG de l'année 2025 en économie sociale par Les Affaires et est l'auteur du livre : La saga des entreprises adaptées - La victoire du bon sens (2012).

Rina Marchand est une professionnelle chevronnée du développement entrepreneurial et des communications stratégiques, avec plus de 30 ans d'expérience dans les entreprises numériques et l'économie sociale. Elle occupe aujourd'hui le poste de directrice des partenariats philanthropiques et des communications au Groupe TAQ, où elle pilote une campagne d'obligations communautaires et des projets philanthropiques pour l'inclusion socioprofessionnelle des personnes vivant avec des limitations fonctionnelles.

Introduction

Fondé en 1979 à Québec, Groupe TAQ est une entreprise adaptée dont la mission est de créer des emplois valorisants pour des personnes en situation de handicap. Depuis plus de quarante ans, l'organisation évolue à l'intersection de l'économie, de l'inclusion sociale et de l'innovation. À sa tête depuis 2013, Gabriel Tremblay porte une vision résolument humaine de l'entrepreneuriat, où la performance économique se met au service des personnes.

Dans cette entrevue, il revient sur l'évolution de la place des personnes en situation de handicap sur le marché du travail, la pertinence toujours actuelle du modèle des entreprises adaptées, les défis majeurs auxquels elles font face, notamment en contexte de transformation du travail, et le rôle croissant que peuvent jouer les partenaires philanthropiques. Dans un contexte marqué par des crises sociales,

économiques et organisationnelles, ces enjeux invitent à repenser les pratiques philanthropiques comme catalyseurs d'innovation sociale durable et inclusive.

Rina Marchand (RM) : En 2026, quelle place occupent les personnes handicapées sur le marché du travail québécois ?

Gabriel Tremblay (GT) : Au Québec, beaucoup de chemin a été parcouru depuis 1960, période qui correspond aux débuts de l'employabilité des personnes handicapées au Québec, puis à la reconnaissance officielle de leur statut en 1978 (NDLR: voir encadré sur les entreprises adaptées).

Le regard porté sur les personnes vivant avec des limitations fonctionnelles a évolué, notamment sous l'influence des mouvements en équité, diversité et inclusion (EDI) et en responsabilité sociétale des entreprises (RSE).

C'est une évolution évidemment positive qui a ouvert la voie à une intégration plus grande des personnes en situation de handicap dans les entreprises. Mais elle amène aussi de nouvelles réalités : les entreprises adaptées accueillent aujourd'hui des personnes en situation de handicap qui ont des besoins plus particuliers.

Chez Groupe TAQ, par exemple, nous accueillons davantage de personnes vivant avec un trouble du spectre de l'autisme. Cela nous a obligés à faire évoluer nos pratiques, nos modes d'encadrement et notre organisation du travail.

Est-ce qu'il reste encore du chemin à faire ? Certainement ! Dans la seule région de la Capitale-Nationale, 8 405[1] personnes en situation de handicap sont actuellement inscrites soit au Programme de revenu de base, soit au Programme de solidarité sociale. Si Groupe TAQ pouvait offrir un emploi à seulement 5 % d'entre elles, l'impact serait considérable !

RM : Dans ce contexte où l'EDI a progressé, pourquoi le modèle des entreprises adaptées demeure-t-il pertinent ?

GT : L'idée d'imposer des quotas d'embauche aux entreprises est souvent évoquée. Elle peut sembler séduisante, mais elle comporte un risque réel de marginalisation et de stigmatisation et c'est exactement ce qu'on cherche à éviter. Une personne qui commence un nouvel emploi un lundi matin ne veut pas être perçue comme quelqu'un qui « remplit un quota ». Comme tout le monde, elle souhaite simplement contribuer, être utile, donner le meilleur d'elle-même.

Et l'intégration réussie de personnes vivant avec des limitations fonctionnelles implique des responsabilités, des coûts et une capacité d'adaptation que toutes les entreprises ne sont pas nécessairement en mesure d'assumer. Le modèle des entreprises adaptées ne crée pas un ghetto ; il repose au contraire sur un milieu dans lequel les personnes ont beaucoup plus d'opportunités d'évoluer (avec des tâches et postes diversifiés, de la formation continue, des activités favorisant de saines habitudes de vie, etc.). Les entreprises adaptées offrent des conditions gagnantes fondées sur l'acceptation pleine et entière de la personne.

Chez Groupe TAQ, par exemple, nous accueillons davantage de personnes vivant avec un trouble du spectre de l'autisme. Cela nous a obligés à faire évoluer nos pratiques, nos modes d'encadrement et notre organisation du travail.

D'ailleurs, un élément clé de ce modèle est le rôle des agents d'intégration, qui agissent comme pivot entre la personne qui a un potentiel et des besoins, les tâches disponibles et l'organisation de celles-ci et enfin sont le lien avec la famille ou les proches de la personne. C'est un travail d'une grande finesse qui demande de l'empathie, de l'agilité et qui est profondément humain.

Le quotidien d'une entreprise adaptée ressemble souvent à une boîte à surprises : une santé physique ou mentale parfois plus fragile qui explique un taux d'absentéisme plus élevé, des quarts de travail variés où des personnes à temps plein et à temps partiel se côtoient en permanence demandant une organisation souple. Bref : des besoins d'accompagnement qui varient d'un jour à l'autre. Ce sont toutes des choses qui nous forcent à continuellement nous adapter. On peut penser que c'est un fardeau, mais non ! La fierté que nous voyons dans les yeux de nos travailleurs, et le bonheur qu'ils ont de se savoir pleinement acceptés dépassent tout ce qu'on peut imaginer.

Tout ça explique pourquoi, malgré les avancées en équité, diversité et inclusion, le modèle des entreprises adaptées demeure non seulement pertinent, mais essentiel. L'inclusion ne se décrète pas uniquement par des politiques ou des quotas : elle se construit au quotidien, dans l'organisation du travail, dans la capacité d'adaptation et dans la reconnaissance des réalités individuelles. Car dans une entreprise adaptée, le point de référence, c'est la personne. C'est autour d'elle que l'on bâtit un modèle économique agile, capable de lui permettre de s'épanouir.

RM : Quel lien pouvons-nous faire entre la philanthropie et les entreprises adaptées ?

GT : L'enjeu fondamental des entreprises adaptées reste le même aujourd'hui, demain et dans dix ans : offrir du travail dans un contexte où le marché de l'emploi vit une révolution. L'automatisation et l'intelligence artificielle transforment déjà en profondeur les activités des entreprises, et cette transformation s'accélérera.

Par exemple, chez TAQ, nous faisons face à une baisse de productivité de nos travailleurs combinée à un besoin accru de soutien (NDLR : voir les graphiques 1 et 2 fournis par Groupe TAQ), une situation qui n'est plus compensée adéquatement par les subventions existantes. Comme ces coûts supplémentaires ne peuvent pas être simplement 'refilés' à nos clients, nous devons trouver d'autres façons de soutenir notre mission.

Le soutien philanthropique est donc devenu pour nous une évidence durant les dernières années : non seulement pour maintenir l'équilibre entre notre mission d'inclusion et notre besoin de performance entrepreneuriale, mais aussi pour nous permettre d'innover et de nous adapter à un monde du travail en pleine mutation.

RM : L'innovation est-elle une question de survie pour les entreprises adaptées ?

GT : C'est vrai pour toutes les entreprises, mais c'est encore plus le cas pour nous, je crois. On est constamment à la recherche de marchés où la contribution humaine (surtout manuelle) reste essentielle, dans un monde où ce type de travail est de moins en moins valorisé. Ça nous oblige à investir sans arrêt dans de nouvelles activités, parfois même alors que l'amortissement des investissements précédents n'est pas encore terminé.

Certaines entreprises adaptées se sont tournées vers l'économie circulaire, notamment le tri et la revalorisation des matières. Chez Groupe TAQ, nous avons choisi de diversifier nos activités. Nous avons racheté et intégré trois entreprises depuis une dizaine d'années. La dernière en liste : les raquettes à neige Faber, une marque qui a 150 ans d'histoire, faisant de nous le premier fabricant au Canada et parmi les plus importants au monde. Nous avons aussi développé des activités de sous-traitance en conditionnement alimentaire, parce que, peu importe les cycles économiques, on sait que le monde aura toujours besoin de manger !

L'innovation ne concerne toutefois pas seulement le modèle d'affaires. Nous avons aussi mené en 2025 la plus grande campagne d'obligations communautaires jamais réalisée au Québec, pour un montant de 5 millions de dollars. Au-delà de l'objectif financier atteint, nous sommes surtout fiers de l'avoir fait avec 65 investisseurs issus de milieux très divers : fondations, firmes de gestion de placements, entrepreneurs, familles en affaires et grand public. Une véritable communauté s'est créée autour de TAQ.

Dans une entreprise adaptée, le point de référence, c'est la personne. C'est autour d'elle que l'on bâtit un modèle économique agile, capable de lui permettre de s'épanouir.

RM : Que peut faire le Québec pour mieux soutenir les entreprises adaptées ?

GT : Le gouvernement du Québec joue déjà un rôle important, et ce soutien est grandement apprécié. Un ajustement pour pallier la baisse de productivité des travailleurs serait toutefois nécessaire, car une partie du manque à gagner observé ces dernières années s'explique par cet écart. C'est un phénomène qui mériterait d'être étudié à plus large échelle aussi.

Le gouvernement fédéral pourrait également contribuer davantage, notamment en partageant les charges liées au soutien à l'emploi. Après tout, les personnes que nous employons contribuent aux deux paliers de gouvernement par leurs impôts.

Au niveau municipal, il s'agit souvent du palier le plus proche des réalités du terrain. Les municipalités comprennent bien nos besoins, mais aussi notre impact sur l'économie locale et sur le tissu social et communautaire. C'est certainement le cas de la Ville de Québec dans notre expérience et qui est un vrai catalyseur pour certains de nos projets.

Enfin, il faut créer un véritable pont entre les entreprises adaptées et la philanthropie : les fondations, bien sûr, mais aussi cette génération d'entrepreneurs qui cèdent ou transfèrent leurs entreprises et qui souhaitent continuer à s'impliquer de façon structurante dans notre économie.

RM : Comment la philanthropie peut-elle devenir un véritable allié dans l'intégration socioprofessionnelle des personnes en situation de handicap ?

GT : Notre histoire commune est encore très récente. Pendant longtemps, l'équilibre entre l'aide gouvernementale, principalement par le Programme de soutien aux entreprises adaptées, et nos revenus marchands nous permettait de remplir notre mission. Ce n'est plus suffisant aujourd'hui.

Ce que nous offrons est pourtant clair : nous créons de l'emploi. Nous sommes un puissant vecteur de changement social et économique. Et l'impact va bien au-delà de la personne employée. Oui, cette personne gagne en autonomie, évolue dans un milieu de travail adapté et y trouve de la fierté. Mais ce sont aussi les familles et les proches dont la vie se transforme.

Si on pense en termes d'« investissement » et de « traçabilité » de l'impact, une organisation comme TAQ est un gage solide de retombées mesurables. Mais pour jouer pleinement notre rôle, nous avons besoin d'espace et d'oxygène. La forte tendance au financement par projets, au détriment du financement de la mission, fragilise des organisations comme la nôtre. Il faut nous faire confiance, et pour cela, se rapprocher.

Dans un contexte où les équipes des fondations sont elles aussi très sollicitées, les occasions de rencontre avec le terrain deviennent d'autant plus précieuses. Je les invite à venir voir nos équipes et nos travailleurs. Les entreprises adaptées sont un antidote puissant face au cynisme ambiant et une réponse concrète au défi de générer davantage d'impact social avec les mêmes ressources.

Les entreprises adaptées sont des PME qui occupent une place tangible dans l'économie québécoise et qui jouent un rôle essentiel dans une véritable intégration socioprofessionnelle des personnes en situation de handicap.

Notes

1. Rapport statistique sur la clientèle des programmes d'assistance sociale - Août 2024 - Ministère de l'emploi et de la solidarité sociale. Lien

2. Enquête sur les plateaux de travail, La Presse, 31 mai 2025. Lien

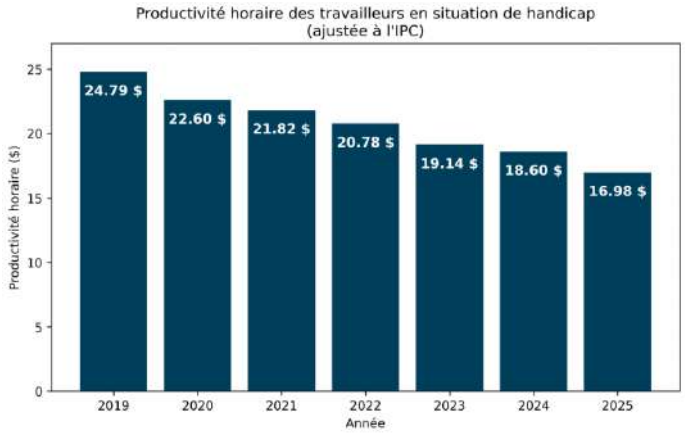
Qu'est-ce qu'une entreprise adaptée (EA)?

- Organisme à but non lucratif (OBNL), et dans une majorité de cas, aussi un organisme de charité (deux tiers des EA le sont).
- Mission : offrir un emploi rémunéré et valorisant à des personnes en situation de handicap.
- Modèle unique au Québec, reconnu et soutenu par le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MESS) et par le Programme de soutien aux entreprises adaptées (PSEA)
- Pour être reconnu comme une EA : au moins 60 % des employés doivent vivre avec un handicap.
- Le Conseil québécois des entreprises adaptées (CQEA) est l'organisme fédérateur qui offre soutien, accompagnement et représentation pour les quelque 36 entreprises adaptées du Québec.

Repères historiques

- Années 1960 : naissance des premiers ateliers de travail avec les personnes handicapées dans les hôpitaux (impulsés par Roger Jauvin et André Chagnon).
- 1973 : multiplication des ateliers protégés, mais peu de droits pour les travailleurs handicapés. La reconnaissance de l'apport économique des personnes vivant avec un handicap est encore difficile puisque le Québec a encore son lot de plateaux de travail qui ne respectent pas les droits des travailleurs (lire l'enquête de La Presse à ce sujet[2]).
- 1978 : création de l'Office des personnes handicapées du Québec (OPHQ) → naissance d'un encadrement légal.
- 1979 : création de plusieurs EA dont les Ateliers T.A.Q. (désormais Groupe TAQ). Le modèle québécois est unique au Canada. La Belgique, la France et la Grande-Bretagne proposent des initiatives similaires.
- 1980 (approx.) : création du Programme de soutien aux entreprises adaptées (PSEA), d'abord soutenu par l'OPHQ et ensuite transféré en 2016 à Emploi Québec

Graphique 1



Graphique 2





L'Année PhiLanthropique
The PhiLanthropic Year

PhiLab

Réseau canadien de recherche partenariale sur la philanthropie

Canadian Philanthropy Partnership Research Network

Université du Québec à Montréal
Pavillon Saint-Denis (AB), 10e étage.
1290, rue Saint-Denis
Montréal (Québec) H2X 3J7

Téléphone : 514-987-3000 #8576
Courriel : philab@uqam.ca

www.philab.uqam.ca