

PIVOT



CPA
CANADA

Lauréat
**MEILLEUR
MAGAZINE**
aux Prix du
magazine
canadien : B2B
2021

JUILLET-AOÛT 2021

AVOIR UN CHEZ-TOI

**Justin Marchand se bat
pour que les Autochtones
aient tous un toit.**



**LES FEMMES ET
LA PANDÉMIE**



**TÉLÉTRAVAIL : LA
NOUVELLE NORMALITÉ?**



**UN SERVICE DE
LIVRAISON EXPRESS**

Félicitations aux nouveaux PAIR de 2020-2021

L'Association canadienne des professionnels de l'insolvabilité et de la réorganisation (ACPIR) félicite les personnes qui ont récemment réussi le programme de qualification de professionnel agréé de l'insolvabilité et de la réorganisation (PAIR). L'obtention du titre PAIR est la seule voie possible pour devenir un syndic autorisé en insolvabilité.

Nos diplômés entrent maintenant dans le monde fascinant et stimulant de la restructuration, du redressement et de l'insolvabilité, offrant des services à des entreprises et à des consommateurs qui éprouvent des difficultés financières. Pour en savoir plus, consultez Cairp.ca/DevenirPAIR.



Chantal Dupras, PAIR
Conseillère en
redressement financier
Raymond Chabot inc.
Rouyn-Noranda QC



Daniel Taylor, CPA, CA, PAIR
Directeur
Ernst & Young inc.
Toronto ON



Davian Durant, CPA, CGA, CFE, PAIR
Directeur du risque des
membres et de la résolution
SADC
Toronto ON



David Buckingham, CPA, CA, PAIR
Directeur principal
Janes & Noseworthy Itée
St. John's NL



Dustin Oliver, CPA, CA, PAIR
Directeur général principal
FTI Consulting Canada inc.
Calgary AB



Esther Mann, CPA, PAIR
Associée principale
Alvarez & Marsal Canada sri
Toronto ON



Fanny Chouinard, LL. B., PAIR
Conseillère principale –
Redressement financier
Raymond Chabot inc.
Joliette QC



Fiona Mak, CPA, CA, PAIR
Directrice
Ernst & Young inc.
Toronto ON



Guillaume Amiot, LL. B., PAIR
Directeur
Raymond Chabot inc.
Rimouski QC



Hui Liu, LL.M., PAIR
Associée principale
Farber Group
Toronto ON



Jason Eckford, CPA, PAIR
Directeur
Ernst & Young inc.
Vancouver BC



Jennifer La Rosa, B.A., M.Sc., PAIR
Directrice principale
Pollard & Associates inc.
Richmond Hill ON



Jordan Wong, CPA, CA, PAIR
Directeur
KSV Advisory inc.
Toronto ON



Lexi Ng, CPA, CA, PAIR
Directrice principale des
services de restructuration
Deloitte
Calgary AB



Matthew Moran, CPA, CA, PAIR
Directeur principal
BDO Canada Itée
Barrie ON



Mikael Fortin Roy, B. Com., PAIR
Conseiller en insolvabilité
Jean Fortin & Associés Syndics inc.
Gatineau QC



Nicole Olsen, B. Éd., PAIR
Administratrice principale
en insolvabilité
Barry Nykyforuk & Associates inc.
Calgary AB



Olivier Ménard, CPA, CMA, PAIR
Directeur
Raymond Chabot inc.
Saguenay QC



Parveen Middleton, PAIR
Conseillère en restructuration
Bromwich + Smith inc.
Edmonton AB



Rick Anderson, CPA, CA, CFE, PAIR
Directeur principal de
l'insolvabilité des entreprises
MNP SENCRL, srl
Calgary AB



Sabrina Fortin, LL. B., D.D.N., PAIR
Conseillère principale en
redressement financier
Raymond Chabot inc.
Brossard QC



Saira Haq, B. Sc., PAIR
Administratrice principale
A. Farber & Partners inc.
Toronto ON



Samantha Galea, B.A., M.A., PAIR
Gestionnaire de patrimoine
msi Spergel inc.
Brampton ON



Sarah-Julie Fortin, LL. B., D.D.N., PAIR
Conseillère principale en
redressement financier
Raymond Chabot inc.
Québec QC



Seamus Boyle, CPA, PAIR
Directeur du recouvrement
des entreprises
MNP SENCRL, srl
Vancouver BC



Vanessa Zral, B. Sc., PAIR
Administratrice principale
des faillites
Bromwich + Smith inc.
Calgary AB



Yannick Michelin, LL. B., PAIR
Directeur
Grant Thornton Itée
Toronto ON

ACPIR | Rétablir
le Succès

CONTENU WEB EXCLUSIF

CPACANADA.CA/ACTUALITES

- Leadership et pandémie : des CPA se confient.

- Former une équipe soudée malgré la distance



- À quoi ressembleront les vacances cet été?

28



ARTICLES DE FOND

22 | Bien à l'abri

Directeur général de l'Ontario Aboriginal Housing Services, Justin Marchand crée des logements abordables pour les Autochtones dans le besoin. **PAR LUC RINALDI**

28 | Livrer la marchandise

FleetOptics, une entreprise canadienne de livraison, est en pleine expansion, et ce n'est clairement pas le fruit du hasard.

PAR SARAH LISS

36 | Branle-bas de combat

Télétravail. Audits virtuels. Dénombrements des stocks par drones. Les cabinets comptables s'adaptent rapidement à une nouvelle réalité.

PAR MATT O'GRADY

42 | Point de rupture

Un nombre phénoménal de femmes ont dû arrêter de travailler pendant la pandémie. Que faire pour que cela ne se reproduise plus?

PAR LAUREN McKEON



EN UNE
PHOTO DANIEL
EHRENWORTH

4 | Mot du président et chef de la direction**EN PRIMEUR**

6 | La ferme de demain.

9 | Des célébrités qui vendent leurs services.

10 | Miser sur la durabilité pour mieux se réaliser.

11 | CPA et mairesse de Val-Morin : un profil choc.

12 | Télétravail : les règles fiscales mal adaptées.

16 | Florilège de fraudes.

18 | Des programmes qui fidélisent les foules.

20 | Les NFT expliqués.

EN PRIME

49 | Une motomarine québécoise et électrique.

50 | Le monde de la location est en pleine ébullition.

51 | Paru en anglais : la saga Carlos Ghosn dévoilée.

53 | Cartes de sports : un pari pour le moins sportif.

54 | Militer pour une peinture écoresponsable.

55 | Nos suggestions de lecture, série télé et balado.

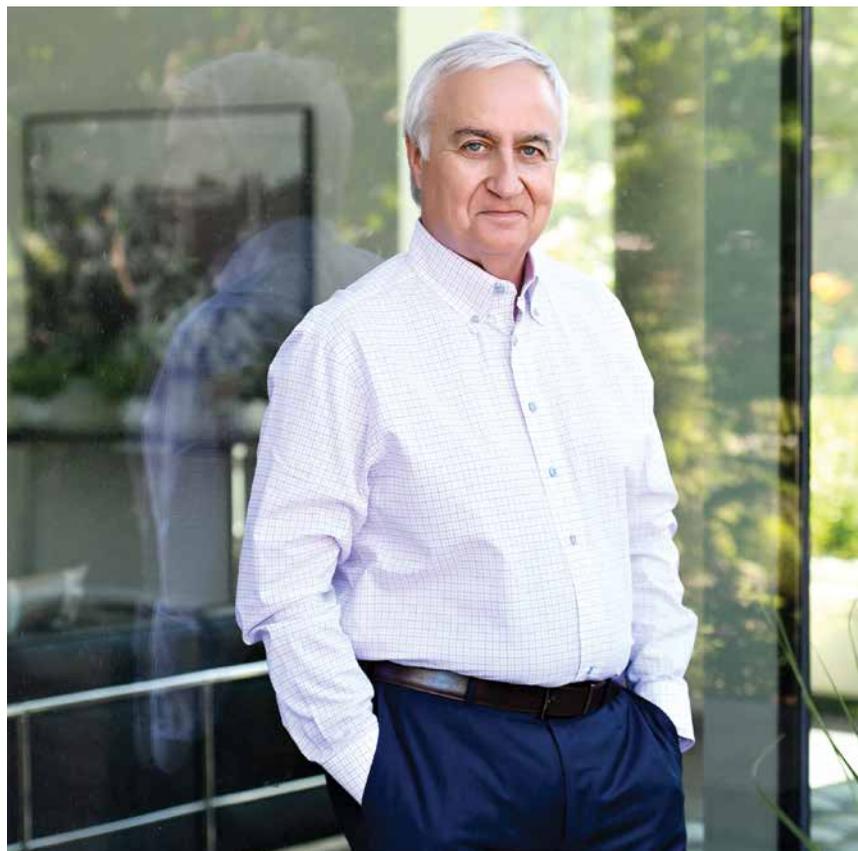
56 | Paru en français : la guerre des ondes déclarée.

58 | Un CPA sachant siffler.

EXPRIMEZ-VOUS

Faites-nous parvenir vos commentaires à pivot.lettres@cpacanada.ca.

Les lettres peuvent être éditées pour des raisons de clarté ou de longueur.



L'INTÉRÊT GÉNÉRAL

Les entreprises et la société travailleront de concert pour favoriser le redressement économique. **PAR CHARLES-ANTOINE ST-JEAN**

Bonjour à tous.

Il est frappant de constater à quel point les affres de la pandémie ont fait ressortir les inégalités au sein de la population canadienne – et la perspective d'une reprise inéquitable menace les fondements d'une prospérité à long terme. Ayant déjà exercé les fonctions de contrôleur général du Canada, je comprends les difficultés économiques qu'a traversées le gouvernement fédéral au cours de la dernière année. Et le budget d'avril montre que le coût humain a été énorme.

Nous voilà face à un défi d'envergure qui nous obligera à tirer parti de nos forces pour épauler les Canadiens les plus fragilisés, en visant un meilleur avenir pour tous, tout en

redoublant de vigilance afin d'assurer l'équilibre budgétaire.

Les ravages planétaires de la COVID ont mis en évidence des lignes de faille : les travailleurs essentiels faiblement rémunérés et leur famille ont été parmi ceux qui ont porté le plus lourd fardeau, exposés à la maladie et au deuil. Autre constat à déplorer : le trop grand nombre de femmes qui ont été durement éprouvées. La proportion de femmes au travail a chuté pour atteindre un creux inégalé depuis 1986, ce qui est déconcertant. Les mesures envisagées dans le budget fédéral visent entre autres à redresser la situation, notamment grâce à un programme de garderies à 10 \$ par jour.

C'est une mesure attendue depuis longtemps, que CPA Canada a soutenue quand elle a été évoquée dans le discours du Trône de l'automne. Ainsi, davantage de femmes s'intégreront pleinement au marché du travail, ce qui favorisera la croissance et l'entrepreneuriat, dans une optique d'équité et d'inclusivité.

Cela dit, pour reconstruire en mieux, il importe d'aller au-delà des investissements publics. Dans tous les milieux de travail, la direction et le conseil d'administration ont intérêt à examiner attentivement la composition de la main-d'œuvre pour que les communautés sous-représentées aient autant de chances de réussir que les autres. Et il faudra lutter contre les biais à l'embauche afin de niveler les inégalités qui freinent l'avancement des groupes marginalisés.

La pandémie a aussi fait ressortir la précarité du logement et l'instabilité de l'emploi pour de nombreuses familles dans des secteurs mis à mal. Même si l'insuffisance de logements abordables en zone urbaine a tout d'un sujet brûlant, le malaise est peut-être encore plus patent dans les localités éloignées et les réserves des Premières Nations, négligées depuis des décennies. Les changements n'ont que trop tardé.

AU-DELÀ DES RÉSULTATS FINANCIERS

Fait inquiétant, selon le baromètre de confiance Edelman 2021, on se méfie des chefs d'entreprise et des gouvernements. Après la pandémie, il faudra s'atteler à l'équité, et peut-être commencer par rétablir la confiance. Comme l'illustre le sondage d'Edelman, il y a fort à faire : « Ces chiffres devraient sonner l'alarme pour les leaders, qui devront poser des gestes concrets pour rebâtir cette confiance entachée. »

Au pays, les attentes se transforment, et si une organisation aspire à faire figure de chef de file, elle doit gagner la confiance des Canadiens et écouter toutes les voix, pour que personne ne soit laissé pour compte.

Le Canada a adopté une approche

particulière qui favorise le développement d'une économie saine et vigoureuse. Ce qui en fait un endroit où il fait bon travailler, vivre et élever une famille, c'est la conviction que l'essor économique et le progrès social ne font pas qu'aller de pair : ils constituent les piliers du succès.

Ce n'est pas d'hier que notre profession prend fait et cause pour une telle vision, comme en fait foi l'idéal canadien d'une saine gestion, qui arrime les exigences de la croissance aux impératifs d'ordre social et environnemental, mis en équilibre avec équité et compassion. Cet idéal, il faudra s'y attacher plus que jamais, car « reconstruire en mieux », c'est voir au-delà des résultats financiers.

LE CANADA A BESOIN DE DIRIGEANTS QUI SE MOBILISENT POUR INTERVENIR DÈS AUJOURD'HUI.

Il nous incombe de garantir une reprise qui conjugue essor social et expansion économique, gages de plus-value et de bénéfices durables; une reprise qui prône une prospérité et une croissance couplées à la générosité, sans cupidité.

Ce dont le pays a besoin, c'est de dirigeants qui, au lieu de s'interroger sur ce qu'il conviendrait de faire demain, se mobilisent pour intervenir aujourd'hui. Une nouvelle ère s'ouvre, accompagnée d'attentes repensées.

Relevons le défi ensemble!

En conclusion, je tiens à féliciter l'équipe de *Pivot* pour les honneurs que le magazine a reçus aux Prix du magazine canadien : B2B. *Pivot* s'est démarqué en remportant six médailles d'or, notamment le prix du meilleur magazine, et deux d'argent. Tout un exploit, compte tenu de la vive concurrence. Bravo! ♦

PIVOT

VOLUME 4 | NUMÉRO 4

LAURÉAT
6 médailles d'or,
dont le prix du meilleur
magazine, et 2 médailles
d'argent aux Prix du
magazine canadien :
B2B 2021

**DIRECTEUR DE LA PUBLICATION,
VERSION ANGLAISE** Paul Ferriss
RÉDACTEUR PRINCIPAL
Dave Zarum

**DIRECTEUR DE LA PUBLICATION,
VERSION FRANÇAISE**
Mathieu de Lajartre

DIRECTEUR ARTISTIQUE
Adam Cholewa

**DIRECTEUR DE LA
PHOTOGRAPHIE** Daniel Neuhaus

ÉDITRICE DÉLÉGUÉE
Melanie Morassutti

ÉDITRICE, VERSION NUMÉRIQUE
Beverley Ann D'Cruz

**DIRECTEUR ARTISTIQUE
ADJOINT** Dan Parsons

ADJOINTES À LA RÉDACTION
Harriet Bruser, Ada Tat

RÉVISEURES
Jen Cutts, Janet Morassutti

CORRECTRICE D'ÉPREUVES
Marie-Annick Thabaud

COLLABORATEURS

Bruce Ball, Claudine Baltazaar,
Gord Beal, Brian Bethune,
Steve Brearton, Daniel Ehrenworth,
Matthew Hague, Sarah Liss,
John Lorinc, Jennilee Marigomen,
Lauren McKeon, Kagan McLeod,
Matt O'Grady, Chris Powell,
Luc Rinaldi, Donna Salvati,
Courtney Shea, Stephen Smith,
Remi Theriault, Aaron Wynia

ÉDITRICE

Heather Whyte, MBA, APR, CDMP

ÉDITEUR DÉLÉGUÉ Tobin Lambie

**DIRECTEUR DE PROJETS,
CONTENU** Douglas Dunlop

DIRECTEUR DES VENTES
Douglas Kelly

**REPRÉSENTANT,
VENTES PUBLICITAIRES**

Ian McPherson
416-364-3333, p. 4059
ian.mcpherson@stjoseph.com

**DIRECTRICE, SERVICES
LINGUISTIQUES** Jane Finlayson

**CONSEIL CONSULTATIF
SUR LA RÉDACTION**

PRÉSIDENT :
John Redding, CPA, CMA

MEMBRES :

Maury K. Donen, CPA, CMA
Debra J. Feltham, FCPA, FCGA

Caroline Garon, CPA, CGA, CAFM
Jason R. Kwiatkowski, CPA, CA,
CBV, ASA, CEPA

Ashley Lowe, CPA, CA



Partenaires
dans la
croissance

St. Joseph Communications contribue à la plantation
d'un arbre ou GrandTree pour chaque tonne de papier
utilisée pour le compte de Pivot.

Pivot est publié six fois par an par Comptables professionnels agréés du Canada en collaboration avec St. Joseph Media. Les opinions exprimées par les auteurs, les rédacteurs et dans les publicités n'engagent pas la responsabilité de CPA Canada. Copyright 2021.

TORONTO

277, rue Wellington Ouest
Toronto (Ontario) M5V 3H2
Tél. : 416-977-3222
Télééc. : 416-204-3409

MONTRÉAL

2020, boul. Robert-Bourassa,
19^e étage
Montréal (Québec) H3A 2A5
Tél. : 514-285-5002
Télééc. : 514-285-5695

ABONNEMENT

Tél. : 416-977-0748 ou
1-800-268-3793
pivot.abonnement@cpacanada.ca

INTERNET

cpacanada.ca/pivotmagazine

PUBLICITÉ

publicite.pivotmagazine
@cpacanada.ca

Abonnement supplémentaire (membres) : 32 \$. Candidats : 45 \$. Non-membres : 55 \$. L'exemplaire se vend 5,50 \$. La TPS de 5 % s'applique à tous les abonnements souscrits au Canada. À l'étranger : 89 \$ par année; l'exemplaire se vend 8,90 \$. On peut obtenir des renseignements sur l'abonnement par téléphone au 416-977-0748 ou au 1-800-268-3793, de 9 heures à 17 heures, du lundi au vendredi, ou par télécopieur au 416-204-3416. Numéro d'enregistrement de la TPS : 83173 3647 RTOO01. Imprimé au Canada : Convention de poste-publications n° 40062437, ISSN 2561-6781. Retourner tout envoi ne pouvant être livré au Canada à l'adresse de Toronto ci-dessus. *Pivot* est membre de Presse spécialisée du Canada et de Magazines Canada. Tous les manuscrits et autres documents soumis à *Pivot* deviennent la propriété de *Pivot* et de Comptables professionnels agréés du Canada, son éditeur. Lorsqu'ils soumettent des textes, les collaborateurs acceptent d'accorder et de céder à l'éditeur tous les droits d'auteur, y compris les droits de réimpression et les droits électroniques, ainsi que tous les droits, titres et intérêts afférents aux textes en question. L'éditeur se réserve le droit d'utiliser ces textes, en partie ou en totalité, dans le cadre des activités du magazine ou dans tout autre cadre qu'il juge approprié. Aucune partie de la présente publication ne peut être reproduite, stockée dans des systèmes de recherche documentaire ou transmise, sous quelque forme ou par quelque moyen que ce soit, sans le consentement écrit préalable de *Pivot*.

STRATEGIC CONTENT LABS

PRÉSIDENT
Douglas Kelly

**DIRECTRICE GÉNÉRALE,
CONTENU** Maryam Sanati

**VICE-PRÉSIDENT PRINCIPAL,
STRATÉGIE** Duncan Clark

DIRECTEUR GÉNÉRAL
Jonathan Harris

VICE-PRÉSIDENT, RECHERCHE
Clarence Poirier

DIRECTEUR, MARKETING
Rui Costa

DIRECTRICE, PRODUCTION
Maria Mendes

CHEF, PRODUCTION
Jocelynn Tran

UNE DIVISION DE ST. JOSEPH COMMUNICATIONS

PRÉSIDENT ET CHEF DE LA DIRECTION
Tony Gagliano

VIRAGE VERT

LE ROBOT EST DANS LE PRÉ

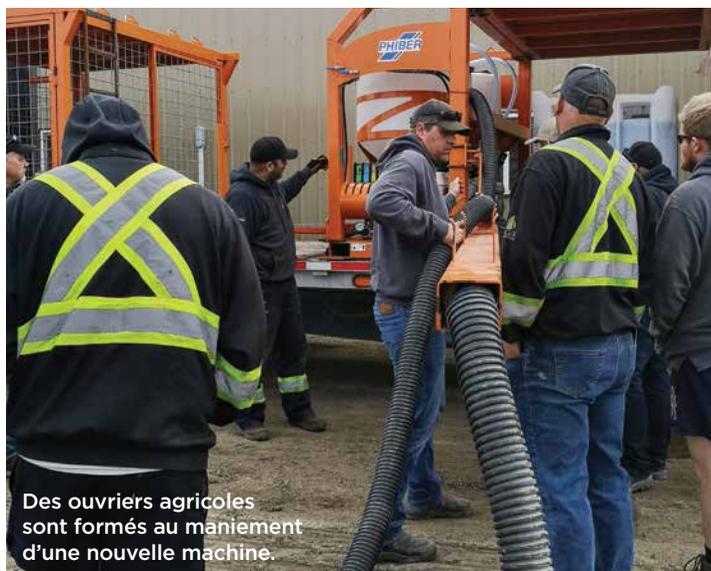
Des outils technos mis à profit par les agriculteurs. **PAR MATTHEW HAGUE**

Il y a 12 ans, désireux de prendre le relais à la ferme familiale, Kristjan Hebert décide de délaisser son emploi de CPA chez MNP à Moosomin, en Saskatchewan. Cinq associés lui souhaitent bonne chance, mais d'autres ne cachent pas leur scepticisme.

L'homme comprend leurs réserves, puisqu'il s'apprête à reprendre une terre de 3 500 acres où seigle, orge et colza étaient depuis longtemps cultivés. Une superficie modeste, somme toute, ce qui rend son revirement professionnel difficile à justifier. Pourtant, petite terre deviendra grande.

Les réticences des ex-collègues étaient compréhensibles. Selon Statistique Canada, le nombre d'agriculteurs canadiens a chuté de 24 % depuis 1991, et leur âge moyen est passé de 47 à 54 ans. Les jeunes adultes, comme notre comptable (39 ans aujourd'hui), ont été dissuadés de pratiquer ce noble mais éreintant métier, caractérisé par de lourds coûts de main-d'œuvre et de longues heures au travail pour de bien maigres profits. Des défis exacerbés par les changements climatiques, mais aussi par la pandémie, qui fera sans doute augmenter le prix des denrées alimentaires de 5 % cette année. Un fléau qui a également alourdi les coûts de recrutement, de formation et de transport en toute sécurité des travailleurs agricoles.

L'agriculture a beau ne plus attirer les vocations comme hier, elle n'en demeure pas moins essentielle. « Pour la superficie des terres arables, le Canada arrive au sixième rang mondial », rappelle la vétérinaire Cornelia Kreplin, à la tête du Canadian Agri-Food Automation and Intelligence Network, établi en Alberta, et regroupant des entreprises en démarrage, des universités et des agriculteurs soucieux d'innovation. « Pour nourrir la population mondiale, il nous faut accroître la productivité d'environ 70 %. » Qui plus est, selon l'Union nationale des fermiers, notre pays a perdu



Des ouvriers agricoles sont formés au maniement d'une nouvelle machine.



Une moissonneuse-batteuse récolte du canola.



Des capteurs déterminent l'exacte quantité d'eau nécessaire.



On sème du seigle à l'automne.



L'équipement doit être entretenu avant la récolte.



Kristjan Hebert s'appuie sur la technologie et les données pour développer son entreprise.

Le nombre d'agriculteurs canadiens a chuté de **24 %** depuis 1991.



Des pulvérisateurs au milieu des champs de blé de la ferme des Hebert, près de Fairlight, en Saskatchewan.

20 % de ses terres agricoles depuis 1976. Dix millions d'acres se sont volatilisés.

Pour Cornelia Kreplin, une seule avenue : « Il faut tirer parti des nouvelles technologies pour exploiter au mieux nos terres, optimiser l'irrigation et miser sur l'efficacité. »

Kristjan Hebert, lui aussi, croit à la technologie, qui lui a permis de faire passer de 3 500 à 27 000 acres l'aire d'exploitation de Hebert Grain Ventures, soit 30 fois la superficie d'une ferme canadienne type. « Une telle poussée de croissance n'aurait jamais été possible sans les outils technologiques », explique l'agriculteur, toujours en quête de nouveautés pour améliorer les rendements. Par exemple, lui et son équipe ont enterré des capteurs pour calculer à la goutte près l'apport en eau nécessaire. Des applis de planification, tributaires d'un GPS, l'aident à déterminer où et comment labourer et semer afin d'optimiser les cultures, sans le moindre gaspillage de semences. « Si je peux faire une économie de 50 \$ l'acre par année, au total, c'est plus de 1 M\$. »

Évidemment, le passé de comptable de Kristjan Hebert a été un atout. « Mon bagage me permet de faire parler les chiffres. Quand j'envisage d'acheter une machine, je peux y aller d'une analyse coûts-avantages, penser au rendement du capital investi et voir l'effet sur le ratio d'endettement. » Des calculs à faire pour y voir clair, avant d'acquiescer à l'achat d'une moissonneuse-batteuse de 1 M\$ ou un tracteur de 500 000 \$.

Cornelia Kreplin poursuit : « On a vu d'énormes investissements dans la technologie pour optimiser la production, mais au Canada, le secteur agricole se fait tirer l'oreille. » Il est vrai que l'âge moyen de l'agriculteur entre peut-être en jeu, mais n'oublions pas qu'il est question d'immobilisations d'envergure. « Généralement, les agriculteurs, prudents, ne font une dépense que s'ils sont obligés d'en arriver là. Il faut qu'ils soient convaincus qu'elle sera rentable, donc les technologies émergentes doivent prouver qu'elles mènent à du concret, qu'elles valent le risque. »

LA TECHNOLOGIE S'IMPOSE ET OFFRE DES OCCASIONS AUX AGRICULTEURS, PRÊTS À EXCELLER.

La majeure partie des ressources technos de Kristjan Hebert provient de grands noms comme John Deere et CNH Industrial, mais le Canada prend figure de foyer d'innovation où surgissent de nouvelles pratiques agrotechnologiques, constate Darcy Cook, vice-président à JCA Technologies, entreprise de Winnipeg qui crée des logiciels pour machines agricoles, entre autres. « Nous avons l'avantage de disposer de grands espaces pour tester les inventions. »

L'une des innovations de Darcy Cook, un sarcleur lancé en collaboration avec la française EXXACT Robotics, arpeute déjà docilement les vignobles en France. De son côté, la britanno-colombienne TechBrew Robotics a mis au point un bras robotisé équipé d'une caméra évoluée et d'une ventouse, qui cueille et met en barquettes les champignons.

« En champignonnière, on peine à garder le personnel, explique Mike Boudreau, patron de TechBrew. Personne n'aime travailler de nuit, mais les champignons poussent vite, évidemment, et il faut en récolter sans arrêt. Nos machines s'activent 24 heures sur 24, si bien que les rendements ont augmenté de 10 %, 20 %. »

Kristjan Hebert ne pense pas que les agriculteurs risquent d'être mis au rancart, supplantés par l'IA et les robots. « Oui, on sent que la technologie s'impose, mais le virage crée des occasions, et les agriculteurs sont alors outillés pour exceller. Plus besoin de se pointer dehors pour prendre le vent, de jouer aux devinettes. La science apporte des réponses. » ♦

SUR MESURE

Nécessité faisant loi, les célébrités redoublent d'ingéniosité pour raviver l'enthousiasme du public et arrondir leurs fins de mois. Les plateformes de contenu généré par les utilisateurs carburent à l'« économie de la créativité ». C'est le cas de Cameo, où quelque 30 000 vedettes proposent des capsules vidéo personnalisées. L'entreprise a mobilisé 100 M\$ US en capital-risque le printemps dernier. Sa valeur aurait triplé pour atteindre 1 G\$ US. « Certains admirateurs préfèrent les illustres inconnus », expliquait le chef de la direction, Steven Galanis, au *Wall Street Journal*. C'est combien au juste, un message sur mesure? Voyez plutôt. —Steve Brearton

CAITLYN JENNER

Médaillée d'or olympique et vedette de télé-réalité

2 500 \$



Avis du client : « Merci, Caitlyn. Mon ami a adoré ce cadeau de fête! »



1 200 \$

KEVIN O'LEARY, ALIAS MR. WONDERFUL

Homme d'affaires, animateur à l'émission *Shark Tank*

Avis du client : « Merci, mais vous avez oublié de dire le nom de notre entreprise, "WSO2", et c'est essentiel. Pourriez-vous refaire la vidéo? »

KEVIN MCDONALD

Membre de Kids in the Hall, groupe d'humoristes

40 \$



Avis du client : « Hilarant! Si j'avais pu, j'aurais donné dix étoiles! »



375 \$

LINDSAY LOHAN

Actrice et vedette de la télé

Avis du client : « C'était court, insipide et forcé. J'en avais demandé un à Lisa Ann Walter pour mon fils, c'était mille fois mieux. »

HAYLEY WICKENHEISER

Hockeyeuse, quadruple médaillée d'or olympique

96 \$



Avis du client : « For-mi-dable! Vous êtes la première à me demander si "The Soo" est le surnom de Sault Ste. Marie. Effectivement! »



299 \$

CAROLE BASKIN

Propriétaire et fondatrice de Big Cat Rescue, vue dans *Tiger King* : *Au Royaume des fauves* sur Netflix

Avis du client : « Merci! C'était chat-tisfaisant à souhait! »

TOUS LES MONTANTS SONT EN \$ US.

PERSPECTIVES

À CAPITALISME REDÉFINI, COMPTABILITÉ REPENSÉE

Les CPA doivent être prêts à accepter le changement apporté par un modèle économique fondé sur la durabilité.



GORD BEAL

Les appels à un capitalisme revu et corrigé se multiplient. Banquiers, investisseurs, chefs d'entreprise viennent grossir les rangs de ceux qui dénoncent un statu quo voué à l'échec. Si la cadence et l'ampleur de la mutation envisagée restent à définir, nos points de vue sur les

comportements attendus de la part des entreprises se métamorphosent. De grands enjeux, comme les changements climatiques, la pandémie et la crise économique mondiale, assortis d'inégalités désolantes qui se sont cristallisées, nous ont amenés au bord du gouffre. Le changement s'impose, c'est une question de survie.

Le Forum économique mondial défend depuis longtemps les principes d'un nouveau capitalisme, fondé sur le dégagement de valeur à long terme, par le secteur privé, au bénéfice de toutes les parties prenantes : les actionnaires, les citoyens et la planète. Parmi les chefs d'entreprise, certains leaders, en partenariat avec le Forum, s'expriment déjà et s'engagent à rééquilibrer la finalité de leurs activités : « Il est temps d'instaurer un nouveau capitalisme, juste, équitable et durable », faisait valoir Marc Benioff, à la tête de Salesforce, dans le *New York Times*. « Les entreprises, loin de se contenter d'extraire de la valeur, donneront au suivant pour dégager des retombées positives. »

De fait, le capitalisme a donné lieu à de notables avancées, mais aussi à des inégalités planétaires. Il se soucie peu des questions sociales et environnementales. La rivalité règne au cœur d'un système où priment la rentabilité et la valeur actionnariale, et qui n'a pas su prendre le tournant de la pérennité.

Or, on assiste à l'émergence de nouvelles attentes à l'égard des résultats des entreprises. À une époque où le monde entier s'intéresse vivement à une définition élargie du capitalisme, pour la profession comptable, c'est l'occasion de se manifester.

La comptabilité, langue des affaires par excellence, joue un rôle indispensable pour assurer le traitement des opérations, mesurer les activités accomplies

et présenter les résultats financiers. C'est essentiel, car ce sont les apports de capitaux qui donnent à l'entreprise les moyens d'atteindre ses objectifs. Ceux-ci ont-ils été réalisés? La direction a-t-elle fait preuve de rigueur et de prudence? C'est la comptabilité qui donnera l'heure juste. Cela étant, elle ne témoigne guère des progrès à l'égard d'objectifs récents, liés à de nouvelles finalités, auxquels des capitaux seront affectés.

La langue des affaires se transforme. La responsabilité et la transparence, piliers de la profession, résident au cœur du débat. On s'attend à ce que les entreprises et leur haute direction fassent état de leurs activités, de leurs méthodes, et de l'avancement des travaux accomplis pour mener à bien les objectifs. Le tout repose sur la présentation d'informations limpides, accessibles, qui éclaireront les décisions et entraîneront des changements fondamentaux dans la conduite des entreprises, des investisseurs et des autres parties prenantes, à l'échelle systémique.

LA REDÉFINITION DU CAPITALISME OFFRE AUX CPA UNE OCCASION DE SE MANIFESTER.

Dans son ouvrage *Chief Value Officer*, paru en 2016, Mervyn King, qui présidait l'International Integrated Reporting Council (IIRC), exhorte déjà les CPA et les chefs des finances à créer de la valeur organisationnelle à long terme, au-delà du prisme financier. Il préconisait une approche multifactorielle du capital, qui se présente en six dimensions : capital naturel, humain, social, relationnel, manufacturier et financier. On est loin de la perspective capitaliste classique, si bien qu'il faut redéfinir la réussite et la mesure des résultats obtenus. Un capitalisme renouvelé passe par la refonte du cadre et du paradigme sous-jacents.

Des occasions de changement apparaissent. Les sociétés à finalité sociale, l'économie régénérative et redistributive (économie du « beigne ») et la transition d'une économie linéaire industrielle à une économie circulaire exigent une gamme novatrice de mesures de la performance. Des cadres et entités comme la Global Reporting Initiative (GRI), le Sustainability Accounting Standards Board (SASB) et l'information intégrée apportent certaines réponses. On s'attend aussi à voir l'IFRS Foundation mettre sur pied un conseil des normes internationales d'information sur la durabilité, conseil qui se penchera d'emblée sur les changements climatiques, un enjeu fondamental. L'harmonisation

des cadres de présentation de l'information sur la durabilité semble se profiler à l'horizon.

En comptabilité durable, la mesure des facteurs sociaux et environnementaux ainsi que la présentation d'informations connexes seront considérées comme des facteurs essentiels dans l'évaluation des résultats, en vue de créer une plus-value à long terme pour un large éventail de parties prenantes, à titre d'assise de la finalité de l'entreprise.

C'est l'occasion, pour les comptables agréés du Canada, de faire preuve de leadership et de faciliter des changements systémiques incontournables, en déployant les mêmes efforts que pour faire état de la performance financière. Les CPA seront amenés à mesurer ce qui compte le plus, pour veiller à l'essentiel. Dans un capitalisme inclusif, qui évalue le succès sous de multiples facettes, pour les êtres humains et la Terre qu'ils peuplent, il est temps de repenser la comptabilité. Certes, les CPA continueront de scruter les chiffres, mais la nature des éléments dénombrés, soupesés et analysés changera du tout au tout. ♦

Gord Beal, CPA, est vice-président, Recherche, orientation et soutien, à CPA Canada.

SUR LE TERRAIN

CORDES À SON ARC

Étant CPA, j'ai des outils pour remplir mon nouveau rôle de mairesse.



**DONNA
SALVATI**

En décembre 2020, voilà que je devenais mairesse de Val-Morin, une jolie ville de quelque 3 000 âmes nichée dans les Laurentides, à environ une heure au nord de Montréal. Après le départ de mon prédécesseur, j'ai été propulsée à des responsabilités que je n'aurais jamais briguées. J'étais conseillère municipale depuis trois ans et, selon les règles électorales, j'ai été choisie pour occuper le poste vacant. Pourtant, j'appréhendais cette nouvelle fonction et je me demandais si j'étais outillée pour en assumer les exigences. Le rôle comporte son lot de défis, que j'affronte quotidiennement, convaincue que ma formation et mon parcours de CPA restent mes meilleurs atouts.

S'ÉTABLIR AU 110 CRÉMAZIE : UN INVESTISSEMENT INTELLIGENT



Perspective pour inspiration

ESPACES BUREAUX DISPONIBLES

Étage type de 16 000 pi²

Stratégiquement situé au cœur de l'île de Montréal, à proximité de l'autoroute métropolitaine (40) et des transports en commun (métro, autobus, train & BIXI).

Plusieurs travaux majeurs de modernisation sont en cours :

- › Lobby et aire de restaurations renouvelés
- › Espaces collaboratifs
- › Étages et espaces communs modernes
- › Vestiaires-douches et espaces à vélo sécurisés
- › Ascenseurs rénovés
- › Nouveau système CVAC pour une qualité d'air et un confort selon les plus hauts standards de qualité

PLANIFIEZ UNE VISITE !

Jean-Yves Nantel
Directeur, Location
514 774.1832
jynantel@groupepetra.com

Geneviève Parent-Houle
Conseillère, Location
514 688.8773
ghoule@groupepetra.com

J'ai travaillé en cabinet pendant 40 ans, d'abord chez Clarkson Gordon (aujourd'hui Ernst & Young), où j'ai passé quatre ans à étoffer tout ce que j'avais appris à l'université. Ensuite, j'ai cofondé mon propre cabinet et, pendant 36 ans, j'ai mis mes talents au service d'une clientèle de PME et de professionnels, tout en approfondissant mes connaissances et en affinant mes compétences. Pendant ces années-là, j'ai également enseigné l'audit à l'Université McGill et à HEC Montréal, ce qui m'a donné l'occasion d'acquérir un talent crucial : savoir prendre la parole en public. J'ai encore un peu le trac avant de m'adresser à un auditoire, mais grâce à mon expérience de professeure, après quelques respirations profondes, la gêne se dissipe dès que je prends la parole.

POUR UN MAIRE, ALLIER DON POUR LES CHIFFRES ET RAISONNEMENT PEUT S'AVÉRER INDISPENSABLE.

Évidemment, un maire doit savoir s'exprimer avec aisance, mais il doit aussi être capable d'analyser toutes les facettes d'une situation avant de prendre une décision. De nombreux facteurs entrent en jeu, comme les préoccupations financières, les incidences sur l'environnement et les effets sur la qualité de vie des citoyens. Il importe de se concentrer sur l'essentiel. On songe à rendre le stationnement payant? Une idée simple, en apparence, et pourtant, il faut la considérer sous des angles multiples : la mesure pourrait faire augmenter les recettes de la municipalité, mais aussi faire baisser le nombre de visiteurs, ce qui pourrait freiner l'activité économique, mais plaire à certains résidents, en réduisant le bruit et la pollution. Ma formation de CPA m'a appris, entre autres, à réfléchir et à traiter l'information. J'utilise mes compétences au quotidien, et elles s'affinent avec la pratique.

Quand je pense à ce genre d'analyse et à la formation que j'ai suivie, je me rappelle l'époque où je me suis présentée à l'examen d'admission à la profession, où il faut faire la synthèse des acquis en comptabilité, en fiscalité des particuliers et des entreprises, en conformité et autres, tout en évitant les pièges. Évidemment, je suis en terrain connu avec les chiffres : analyses financières, établissement de budgets, questions d'équité salariale... Donnez-moi des chiffres à évaluer et vous me verrez comblée!

Combiner un don pour les chiffres avec le raisonnement (autre arme de l'arsenal du CPA) peut s'avérer indispensable pour un maire. La préparation du budget annuel de la ville, par exemple, requiert logique et décisions sensées. Croyez-moi, lorsque

vous vous trouvez devant un groupe de citoyens anxieux qui remettent en question vos choix, la logique est votre alliée.

Il m'incombe désormais de défendre les intérêts de tous les Valmorinois, qui doivent bien comprendre les justifications des décisions prises. Il faut les renseigner et les amener à prendre du recul, pour voir qu'un changement bénéfique pour certains peut nuire à d'autres. Je suis investie, entre autres, d'une mission de sensibilisation, pour favoriser la compréhension, la collaboration et le respect, tout en m'efforçant d'atténuer le cynisme et le négativisme.

Étant donné la nature de ma profession, j'ai passé ma vie à apprendre et à grandir. L'occasion m'est donnée de continuer à évoluer. Mieux encore – et c'est la véritable raison pour laquelle j'ai accepté d'exercer la fonction –, je peux m'impliquer dans ma collectivité. Être mairesse représente un défi, mais grâce à mon bagage de CPA, je suis certaine d'avoir les compétences nécessaires pour réussir. ♦

Donna Salvati a reçu le prix Excellence CPA – Engagement social de l'Ordre des CPA du Québec en 2015 pour son apport à la collectivité. Elle est directrice et cofondatrice de la Fondation Oligny Salvati, créée pour aider les personnes défavorisées, notamment les adolescents sans soutien familial.

FISCALITÉ

RISQUE MOBILE

Employeurs et salariés se familiarisent avec les incidences fiscales à long terme du télétravail généralisé.

48 %
des travailleurs pourraient travailler à distance au moins en partie après la pandémie.



BRUCE BALL

À l'évidence, quand nous en serons venus à bout, la COVID nous aura amenés à adopter le télétravail à long terme, et ce virage aura des incidences fiscales notables pour les employeurs.

Selon un récent sondage de Gartner, grand cabinet de services-conseils, 48 % des répondants travailleront probablement à distance au moins en partie après la pandémie, comparativement à 30 % avant celle-ci. Pour les employeurs, cette mobilité accrue de la main-d'œuvre s'accompagne d'un éventail de nouveaux risques et obligations en matière fiscale, particulièrement si les salariés quittent la province, voire le pays.

La montée du télétravail a déjà donné du fil à retordre aux fiscalistes et aussi aux équipes de l'ARC, qui, au printemps, ont dû traiter des millions de premières demandes de déduction de frais de bureau à domicile (voir « Confinement imposé », *Pivot*, Mars-Avril 2021). L'ARC a simplifié les règles pour l'année d'imposition 2020, mais la situation démontre combien elles se sont compliquées.

Visiblement, les difficultés que soulèvent les déductions pour travail à domicile ne sont qu'une facette des nombreux risques fiscaux dont devront tenir compte les employeurs. Comme autre corollaire de la pandémie, il se peut qu'on s'interroge enfin sur le labyrinthe des dispositions fiscales, un questionnement qui n'a que trop tardé (reste à voir s'il sera mené à bien). Ce serait l'occasion d'actualiser et de simplifier les règles, au terme d'un examen mené par le gouvernement fédéral.

TRAVAIL HORS PROVINCE

Quand l'employé et l'employeur exercent leurs activités au même endroit, les deux suivent les mêmes règles fiscales, et les arrangements habituels ne soulèvent généralement aucune question qui sort de l'ordinaire.

Les choses se corsent si le salarié travaille dans une autre province. L'ARC précise notamment que l'employeur doit effectuer les retenues sur le salaire en fonction de la province ou du territoire où l'employé se présente pour travailler. Mais où est-ce, en contexte de télétravail? Et qu'en est-il des salariés de multinationales qui collaborent avec des collègues de plusieurs pays?

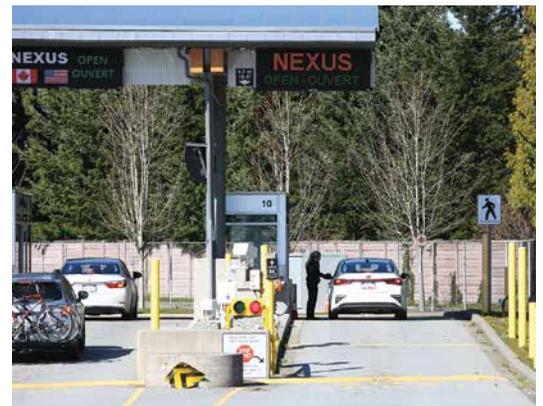
S'il n'est pas simple de déterminer où l'employé se présente pour travailler, l'ARC préconise de se tourner vers la source du paiement. Or, ce critère n'est pas toujours limpide : dans un monde où le numérique domine, l'administration de la paie, parfois centralisée pour l'ensemble des établissements, sera éventuellement confiée à des employés présents dans différents lieux d'imposition.

Les règles sont plus simples pour le salarié, qui acquitte l'impôt de la province ou du territoire où il vit. Les retenues à la source peuvent s'avérer incorrectes si l'employeur relève d'un autre lieu d'imposition, mais le salarié recevra un remboursement d'impôt ou paiera les impôts exigibles, à la fin de l'année; il pourra également demander une modification des retenues, par anticipation.

Pour l'employeur, cependant, la question des retenues d'impôt n'est pas la dernière à régler.

Les entreprises doivent notamment déterminer comment répartir leur chiffre d'affaires entre les provinces et les territoires où elles exercent leurs

activités, de façon à établir la part attribuable à chaque lieu d'imposition. Généralement, il faut calculer la proportion du chiffre d'affaires et de la masse salariale qui correspond aux « établissements stables » dans chaque lieu d'imposition. Le fisc adopte ici une définition large : on pourrait notamment juger que l'entreprise a un établissement stable dans une province si l'employé ou l'agent a l'autorité d'y passer des contrats au nom de l'employeur.



CPA CANADA A SUGGÉRÉ À L'ARC D'ADAPTER LES RÈGLES À LA MOBILITÉ DE LA MAIN-D'ŒUVRE.

Et si un tel employé travaille à domicile, sa résidence pourrait constituer un établissement stable. Une partie de la masse salariale et du chiffre d'affaires de l'entreprise serait alors affectée à la province de résidence de l'employé. Il est possible que les montants affectés aux différents lieux d'imposition ne varient guère, mais l'entreprise pourrait se voir obligée de produire des déclarations fiscales en Alberta ou au Québec (si elle n'y est pas déjà assujettie à des obligations fiscales).

CPA Canada et d'autres parties prenantes abordent régulièrement ces questions avec l'ARC et lui ont suggéré d'adapter les règles à la mobilité de la main-d'œuvre. Nous avons également demandé à l'Agence des précisions sur le télétravail, notamment quand l'employeur ne sait pas nécessairement où ses salariés s'acquittent de leurs tâches, ou quand ils travaillent dans plusieurs lieux d'imposition.

TRAVAIL À L'ÉTRANGER

Des questions analogues surgissent dans un contexte international où, une fois de plus, la pandémie a fait ressortir la complexité du système.

DU BUREAU À LA MAISON, LE STYLE DE VIE QUE VOUS MÉRITEZ.



Nous voilà dans une nouvelle réalité, tant pour ce qui est de la vie quotidienne et du travail qu'en ce qui concerne l'économie. Pour vous aider, CPA Canada vous fait profiter d'aubaines qui tombent à point : solutions d'affaires, ressources matérielles et logicielles, voyage, achat ou location de véhicules, et plus encore.

RABAIS DE 25 %!



Offre exclusive pour les membres de CPA Canada : obtenez un rabais de 25 % sur les 6 premiers mois de votre abonnement annuel, 60 jours d'accueil et d'intégration gratuits et un service d'assistance bilingue de premier ordre.

RABAIS DE 15 %!



Choice Hotels rend les voyages encore plus agréables pour les CPA grâce à des rabais allant jusqu'à 15 % et à un programme de récompenses primé.

RABAIS DE 50 %!



TagMyDoc offre jusqu'à 50 % de rabais sur sa solution d'échange de fichiers et la fonction de signature électronique.

PREMIÈRE ANNÉE GRATUITE!



Obtenez Verifyle Pro gratuitement pendant un an, une valeur de 144 \$. Profitez d'un espace chiffré en nuage de 100 Go pour le stockage et le partage de documents ainsi que d'un nombre illimité de signatures numériques.

RABAIS DE 20 %!



Comme membre CPA, vous bénéficiez d'un rabais de 20 % sur les forfaits de surveillance du crédit et de l'identité, en plus d'obtenir le premier mois gratuitement, sans obligation ni contrat.

JUSQU'À 1 746 \$ DE RABAIS!



Les membres de CPA Canada bénéficient de prix exclusifs sur les véhicules neufs de Hyundai : jusqu'à 1 746 \$ de rabais, plus nos offres promotionnelles exceptionnelles.

OFFRE SPÉCIALE!



ADP Canada offre aux CPA trois mois de traitement de la paie gratuits et l'installation gratuite pour votre organisation et vos clients.

OFFRE SPÉCIALE!



Profitez d'une offre spéciale pour les membres de CPA Canada, à l'achat, à la location ou au financement de véhicules neufs Mercedes-Benz et Mercedes AMG 2021.

RABAIS DE 50 %!



Abonnez-vous à QuickBooks en ligne (forfait Démarrage, Standard ou Plus) et profitez d'un rabais de 50 % la première année.

Pour en savoir plus, consultez le cpacanada.ca/economiesetoffres et abonnez-vous au bulletin *Nouvelles économies et offres de CPA Canada* ou à l'*Avis d'économies et d'offres de CPA Canada*.

Prenons l'exemple d'un habitant de la ville frontalière de Windsor qui travaillait à Détroit avant la pandémie. Selon les règles habituelles, les États-Unis imposeraient son revenu d'emploi, qui serait aussi inscrit sur sa déclaration fiscale au Canada, mais qui ne serait pas imposé de nouveau, puisque l'employé demanderait un crédit d'impôt pour revenu de source étrangère.

La situation se complique considérablement quand l'employé en question travaille à domicile en raison des confinements. L'employeur américain a maintenant un salarié à l'étranger et doit déterminer ses obligations en matière de déclarations fiscales au Canada. Le salarié canadien doit s'assurer que son employeur étranger procède aux retenues d'impôt adéquates. L'employeur américain pourrait se retrouver avec un établissement stable au

Canada et, partant, serait astreint à de nouvelles obligations fiscales.

L'ARC a publié des politiques et des lignes directrices visant à assouplir certaines règles pendant la pandémie, mais une solution à long terme s'impose à l'heure où le travail à distance se généralise. (Vous trouverez à la page L'ARC et la COVID-19 des précisions sur les exemptions liées à la COVID-19 pour les employés transfrontaliers.)

En attendant la solution, l'employeur doit faire preuve de vigilance et déterminer où travaillent ses salariés pour tenir compte des considérations fiscales dans ses politiques de télétravail, en particulier si certains traversent les frontières. ♦

Bruce Ball, FCPA, FCA, est vice-président, Fiscalité, à CPA Canada.

ESCROCS SANS SCRUPULES

Florilège de fraudes. PAR DAVE ZARUM



« Une manipulation du marché »

Voilà comment William Sweeney, directeur adjoint au FBI, avait décrit une arnaque à la cryptomonnaie qu'aurait commise John McAfee, roi déchu des antivirus. Lui et un acolyte étaient accusés de promotion frauduleuse de sept premières émissions de cryptomonnaie (PEC) sur les médias sociaux, dont Twitter. Ils auraient omis de déclarer qu'ils avaient été rémunérés pour le faire, une infraction manifeste. M. McAfee aurait reçu plus de 11,6 M\$ US en bitcoins, ethereums et autres cryptomonnaies pour l'opération promotionnelle. En juin, il a été retrouvé sans vie dans un pénitencier espagnol. Les autorités entendaient l'extrader aux États-Unis.

3 989

Nombre d'habitants de Nipawin, en Saskatchewan, où plus de cent personnes ont été la cible d'un vol d'identité. À la différence des escroqueries où le fraudeur se fait passer pour l'ARC pour forcer ses proies à lui virer des fonds ou à lui divulguer des renseignements, on a ici usurpé l'identité des victimes pour demander des prestations d'urgence. La police ignore comment les escrocs ont mis la main sur le NAS des citoyens, mais appelle à une vigilance redoublée. « Scrutez vos relevés bancaires et fiscaux, et protégez vos informations », a conseillé le caporal Josh Martin, de la GRC de Nipawin, au *Humboldt Journal*.

Escroqueries et fraudes au Canada

DEPUIS LE DÉBUT DE 2021*

21 484
signalements

14 925
victimes

50 M\$
envoies

*AU 31 MARS 2021

+ 400 %

Bond des fraudes à la cryptomonnaie au Canada entre 2017 et 2020, nous dit la GRC. Dans les huit premiers mois de 2020, les Canadiens auraient perdu presque 11 M\$. Usurpation d'identité, menaces, extorsion, tous les stratagèmes sont bons pour faire pression sur les victimes.

« Les organismes du gouvernement canadien ou la police n'exigent jamais de paiement en cryptomonnaie », explique le sergent Raju Mitra du Groupe de prévention et de mobilisation de la Police fédérale (GPMF) de la GRC en Colombie-Britannique. Pour toute demande urgente légitime, des solutions pratiques et sécurisées seront proposées, et des délais raisonnables seront stipulés, ajoute-t-il.

CONJUGUER ADAPTABILITÉ ET RÉSILIENCE : DES OCCASIONS À SAISIR POUR LES CPA

Pour la première fois en dix ans d'existence, le *Global Risks Report 2020* du Forum économique mondial fait la part belle à l'environnement : phénomènes météorologiques extrêmes, inaction devant les enjeux climatiques, catastrophes naturelles, perte de la biodiversité et catastrophes environnementales d'origine humaine sont au nombre des principaux risques qui planent sur l'économie mondiale dans les dix prochaines années.

En pleine lutte contre la pandémie, il est tout naturel de s'interroger : avons-nous appris certaines leçons à appliquer pour répondre aux risques environnementaux connus, comme les changements climatiques?

Pour les entreprises, la pandémie sert de rappel important : gérer le risque de perturbation est crucial, et la planification de la résilience est un impératif, non seulement pour résister aux assauts, mais aussi pour connaître de francs succès.

La stratégie de développement durable choisie par votre organisation doit prévoir un volet résilience, afin de composer avec une pandémie future et certains bouleversements que les risques environnementaux tels que les changements climatiques devraient provoquer.

Les CPA, chefs de file pour créer et protéger la valeur, dans la durée

« Notre profession peut contribuer à cerner les principaux obstacles et à évaluer leur incidence potentielle sur la performance et les perspectives », explique Davinder Valeri, directrice, Stratégie, risques et gestion de la performance, à CPA Canada.

L'intensité des changements et des perturbations dans le monde des affaires d'aujourd'hui crée des débouchés porteurs d'avenir pour les CPA. Ils feront preuve de leadership en aidant les organisations à gérer l'incertitude à court terme, et, aussi, mettront en avant leur pertinence en dégagant des façons nouvelles et créatives d'ajouter de la valeur sur le long terme, fait-elle remarquer.

Intégrez l'adaptation aux changements climatiques au cheminement en développement durable

Comme leader au cœur de l'organisation, aidez la direction à intégrer les enjeux des changements climatiques à la stratégie organisationnelle et à en rendre compte. Faites porter vos efforts sur les trois axes prioritaires suivants :

1. Planification de la stratégie. Tenez compte des risques que suscitent les

changements climatiques pour établir la stratégie de l'organisation, gérer ses finances et assurer l'exploitation. Continuez de souligner que la prise en considération des changements climatiques se répercute sur le résultat net, rassure les investisseurs, atténue les risques et stimule la croissance.

2. Information financière. Établissez un solide cadre d'information sur le développement durable; par exemple, en ce qui concerne le changement climatique, mettez en place un cadre d'information comme celui du Groupe de travail sur l'information financière relative aux changements climatiques. Même si ces informations sont communiquées à titre volontaire au Canada, l'adoption du cadre fournira à votre organisation des renseignements fiables et uniformes à l'égard des changements climatiques, nécessaires à la prise des décisions de planification et de budgétisation.

3. Gouvernance stratégique. Établissez des cibles à atteindre qui arrivent la gestion de la performance aux résultats en matière de développement durable, et qui s'appliqueront aussi au travail des cadres supérieurs. Elles prévoient des résultats mesurables qui associent développement durable et stratégie, et qui favorisent la prise de décisions fondées sur les données financières pour développer de nouvelles solutions judicieuses et, ainsi, régler les problèmes.



CPA

COMPTABLES
PROFESSIONNELS
AGRÉÉS
CANADA

EN CHIFFRES

MENUE MONNAIE

C'est en 1958 que Canadian Tire lance ses célèbres billets à l'effigie d'un Écossais moustachu pour fidéliser les automobilistes, et depuis, les programmes de fidélisation fleurissent au pays. L'affinité avec les marques est forte : plus des deux tiers des consommateurs d'ici se déclarent « résolument fidèles à leur marque ». Aujourd'hui, la plupart d'entre eux adhèrent à 13 programmes, l'un des plus hauts scores du monde. — *Steve Brearton*

1958

Premiers billets Canadian Tire.



1986

Club Z de Zellers. Adopté par 65 % des ménages dans les années 1990.

Au début des années 2000, les membres pouvaient obtenir en échange de 90 millions de points Club Z une Porsche Boxster.



1998

Statut Platine du programme **Canadien Plus** de Canadian International. « Nous ne dirons jamais non à un client Platine qui souhaite échanger ses milles contre un siège, déclarait la compagnie aérienne. Même en haute saison, vous pourrez échanger vos milles. »



Petro-Points de Petro-Canada. Au départ, les points pouvaient être échangés contre une planche de cribbage, un four grille-pain et des balles de golf, proposés dans un catalogue.

1995



Pionnier des programmes de fidélisation

L'apparition de l'argent Canadian Tire dans les années 1950 - une idée de Muriel Billes, épouse du cofondateur A. J. Billes - a contribué à faire naître l'amour des Canadiens pour les programmes de fidélisation. Trois faits sur cette monnaie singulière :



- 1 Les billets étaient imprimés par la Compagnie canadienne des billets de banque, à Ottawa, qui en a émis plus d'un milliard et demi.
- 2 Des collectionneurs passionnés seraient prêts à payer 1 500 \$ pour un billet de 50 cents de 1958.
- 3 En 2004, un guichet de la CIBC à Moncton a accidentellement distribué des billets Canadian Tire.

2013

PC Plus, de Loblaw, premier programme de fidélisation numérique sur téléphone intelligent.



2019

Carte FidéliTim de Tim Hortons.



2007

Carte Scène de la Banque Scotia et de Cineplex.



2018

Après l'acquisition de Shoppers Drug Mart par Loblaw, Optimum et PC Plus deviennent PC Optimum.



Programme Optimum de Shoppers Drug Mart/Pharmaprix. Quatre millions d'adhésions en trois mois.

2000



Carte fidélité de Starbucks Canada.

2009

Programme Inspire de la SAQ : 1,2 million d'adhésions en deux mois.

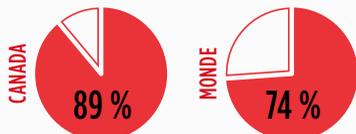
2016

Pour fidéliser sa clientèle, Ford lance son programme de récompenses FordPass au Canada; 200 000 membres se sont inscrits dès les deux premières semaines.

2021

Les Canadiens, fidèles parmi les fidèles

ADHÉRENT À PLUS D'UN PROGRAMME DE RÉCOMPENSES



+ 38 %

HAUSSE DES ADHÉSIONS AU CANADA DEPUIS 2014

16 G\$

VALEUR ESTIMATIVE DES POINTS NON ÉCHANGÉS AU CANADA EN 2017

13

NOMBRE MOYEN DE PROGRAMMES AUXQUELS ADHÈRE CHAQUE CANADIEN

DÉCODAGE

SAISIR LES NFT

Art et commerce s'unissent pour créer la dernière cryptofolie. **PAR DAVE ZARUM**

Les NFT (« non-fungible tokens »), vous connaissez? Ces jetons numériques dits « non fongibles », c'est-à-dire non échangeables, non remplaçables, prennent d'assaut les marchés. Nouveaux crypto-actifs à identité unique proposés sur divers marchés, les NFT créent l'engouement depuis quelques mois. L'art numérique reste le domaine de prédilection du créneau, où images, fichiers GIF et autres œuvres numériques se transforment en véritables pièces de collection.

Le format visait au départ la protection des artistes numériques et la monétisation de leur travail. Le graphiste Beeple fait partie des privilégiés : son œuvre *Everydays: The First 5000 Days*, vendue aux enchères par la maison Christie's, a suscité plus de 180 offres et rapporté 69,4 M\$ US, mais il fait figure d'exception dans une sphère que les entreprises risquent d'envahir. Citons le papier hygiénique Charmin, qui veut lancer le NFTP (« Non-Fungible Toilet Paper? »), dont les profits seront versés à un organisme caritatif.

Les NFT se collectionnent et se vendent comme des œuvres d'art, à un détail près : leur immatérialité. On peut les copier (comme une toile dont on affiche la reproduction au mur), mais il n'y a qu'un original. Les opérations d'échange se font le plus souvent sur chaîne de blocs pair à pair, sur le modèle des plateformes Bitcoin et Ethereum. Si le format inédit fascine, son apport à un virage plus vaste mérite autant d'intérêt. « Les NFT s'inscrivent dans un mouvement de cryptoadoption généralisé », souligne Ryan Leopold, associé, leader national, Banques et marchés financiers, Certification, à PwC Canada. À mesure que les marchés se familiariseront avec les cryptoconcepts, d'autres catégories d'actifs, comme l'immobilier, amplifieront la tendance à la transformation en jetons. »

De ce portrait global découle l'importance d'une analyse de cette ruée vers le numérique. Un décryptage qui ne doit plus tarder, car l'engouement observé aboutira inévitablement à l'adoption de normes et de règles, issues de la sphère professionnelle ou édictées par l'État. « Les règlements et politiques en sont à leurs balbutiements, et les autorités ont du pain sur la planche pour trouver moyen d'encadrer les technologies émergentes sans brider l'innovation. »

Ci-contre, vous découvrirez cinq coups d'éclat sur le marché des jetons non fongibles. ♦



▲ **EVERYDAYS: THE FIRST 5000 DAYS**
- Beeple

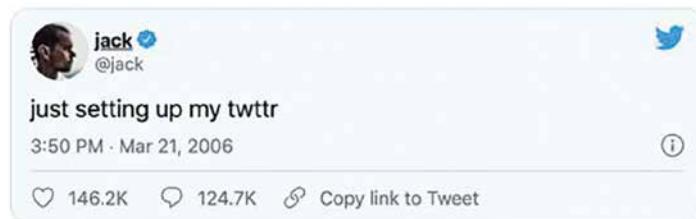
69,4 M\$ US

Cette œuvre, un collage, a été vendue par la maison Christie's et a suscité plus de 180 offres.

LEBRON JAMES COSMIC SERIES 1, #29

280 000 \$ US

Cartes de faits saillants vidéo NBA Top Shot. Développées par la van-couvéroise Dapper Labs à la faveur d'un investissement de 305 M\$ US recueillis auprès d'étoiles comme Michael Jordan, Kevin Durant et Kyle Lowry.



▲ **PREMIER GAZOUILLIS DU FONDATEUR DE TWITTER, JACK DORSEY**

2,9 M\$ US

« C'est plus qu'un gazouillis », avance l'acquéreur, Sina Estavi, chef de la direction de Bridge Oracle. « Les amateurs vont l'apprécier à sa juste valeur plus tard, comme la Joconde. »



▲ **NFTP #005**
- Charmin

1 606 \$ US

NYAN CAT

531 000 \$ US

Chaton pixelisé au corps en Pop-Tarts tiré d'une vidéo YouTube de 2011.



4 arguments pour convaincre vos clients d'abandonner le papier une fois pour toutes

Aidez vos clients à travailler plus intelligemment et plus efficacement en faisant valoir les avantages des services de comptabilité en ligne. *Par Strategic Content Labs*



Si notre époque est de plus en plus numérique, certaines personnes sont plus lentes que d'autres à adopter les technologies. Que ce soit par habitude ou par appréhension, beaucoup de gens résistent à la nouveauté. Vous en connaissez sans doute – comme ces clients qui continuent de vous apporter des boîtes de paperasse en vous laissant de soin de vous y retrouver.

Les services de comptabilité en ligne ont pourtant réglé ce problème. Intuitifs et conviviaux, ils offrent des fonctionnalités, des capacités et des caractéristiques de sécurité répondant aux plus hautes exigences. C'est pourquoi de nombreux comptables ont déjà migré vers les plateformes numériques.

Pour travailler de manière efficace, vos clients et vous devez être sur la même longueur d'onde. Voici quatre arguments pour convaincre vos clients de passer à une solution Web et d'abandonner le papier pour de bon.

1. Du temps gagné

Avec une solution Web, le temps et les efforts que vos clients consacraient

à la production des reçus papier se réduiront à quelques clics. Le plus beau de l'affaire? Vous y gagnerez aussi! Recevoir les données sous forme numérique vous évitera d'avoir à organiser des masses de documents un à un, et vous pourrez traiter ces données rapidement. Le temps gagné pourra servir à trouver de nouvelles solutions pour répondre aux besoins de votre clientèle et l'aider à accélérer ses activités.

2. Des risques réduits

Outre le temps perdu à réunir et à traiter les documents papier, le flux de travail traditionnel entre vos clients et vous présente un risque inhérent. En effet, les reçus où l'on a griffonné « Payé en argent » puis qu'on a jetés dans une boîte ne constituent pas un moyen très efficace de faire le suivi de ses finances – sans parler de la difficulté de déchiffrer une écriture informe. Vos clients seront rassurés de savoir que s'ils adoptent la comptabilité en ligne, chaque information sera univoque, ce qui

éliminera les risques de complications. Et ils s'éviteront les ennuyeux coups de fil visant à clarifier des renseignements qui bloquent le processus.

3. Une solution sûre

En remplaçant les documents papier par des fichiers numériques, les solutions de comptabilité Web permettent d'éviter les contacts physiques et le risque de contagion. C'est l'une des raisons pour lesquelles les clients délaissent l'argent et les chèques au profit du commerce électronique et des services bancaires numériques, une prudence plus que justifiée en temps de pandémie.

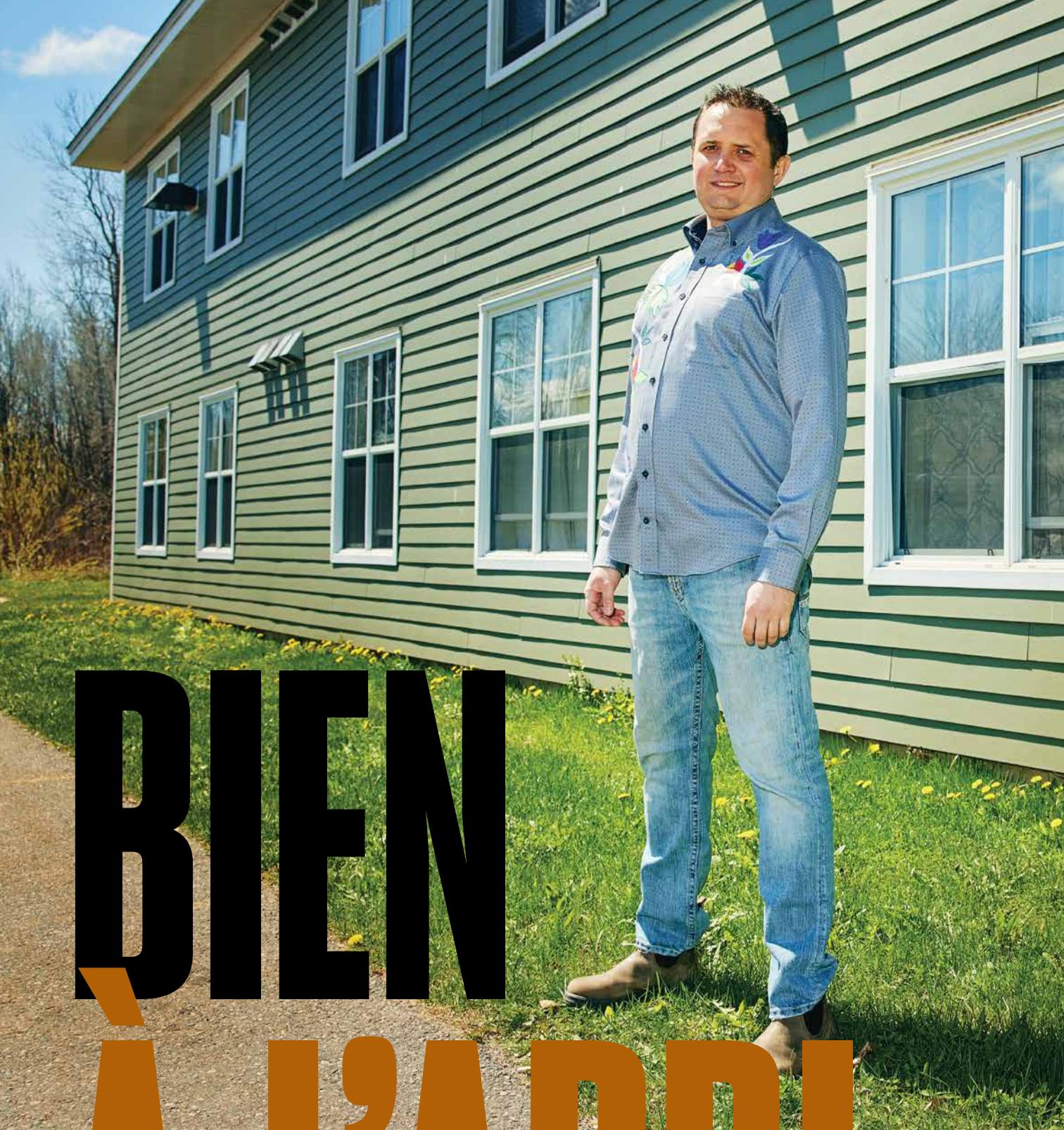
4. Une facturation professionnelle

Grâce aux services de comptabilité en ligne, vos clients peuvent dire adieu aux traditionnelles feuilles de calcul Excel et aux reçus rédigés à la main, et dire bonjour à la facturation professionnelle. Qu'ils dirigent ou non une entreprise, ils reconnaîtront sans peine l'intérêt de faire appel aux meilleurs logiciels. Avec les plus récents services Web, comme Acomba GO, même l'utilisateur le plus inexpérimenté peut produire facilement ses factures et ses documents, et toute l'information est synchronisée dans le système, ce qui signifie que les comptes sont toujours à jour. Acomba aide les comptables du Québec à prospérer depuis plus de 35 ans, et des représentants sont disponibles pour aider les clients dans toutes les provinces.

Il est temps que vos clients se joignent à vous et adoptent un logiciel de comptabilité en ligne :

www.acomba.com

acomba



BIEN À L'ABRI



◀ Justin Marchand pose devant un ensemble d'appartements à Sault Ste. Marie, acquis par Ontario Aboriginal Housing Services en partenariat avec Neech-ke-Wehn Homes, un fournisseur local de logements.

Dans bien des communautés autochtones, la crise du logement sévit. Justin Marchand, CPA, monte au front.

PAR LUC RINALDI

PHOTOS DANIEL EHRENWORTH

B **LOTTIE EN PLEINE NATURE**, au cœur des lacs et des forêts du Bouclier canadien, à mi-chemin entre Thunder Bay et Winnipeg, la petite ville carrefour de Sioux Lookout, en Ontario, compte environ 5 000 habitants. Son aéroport sert de plaque tournante vers les régions nordiques éloignées.

Revenons à la fin de l'année 2015. Un chef autochtone s'inquiète du sort de deux membres de sa communauté récemment arrivés à Sioux Lookout : ils n'ont pas encore trouvé de toit alors que le mercure est à la baisse sous zéro. Il fait appel au maire, Doug Lawrance, qui s'adresse aux services du logement. Sans succès. On manque de lits pour des dizaines de personnes, la plupart autochtones. Se sentant pris de court devant ce besoin criant, Doug Lawrance sollicite l'aide du ministère des Affaires municipales et du Logement.

Sioux Lookout illustre en microcosme la crise de logement qui frappe nos collectivités autochtones. Évidemment, un milieu de vie adéquat est essentiel à la stabilité. Or, les peuples autochtones – 4,9 % de la population – figurent en nombre disproportionné parmi les personnes en situation d’itinérance ou de logement précaire. Les problèmes de logement expliquent souvent leur surreprésentation en foyers d’accueil et en milieu carcéral. Et la question du logement revient près de 300 fois dans le rapport final de l’Enquête nationale sur les femmes et les filles autochtones disparues et assassinées. Les personnes autochtones sont aussi plus susceptibles que les autres Canadiens d’être sans emploi : difficile de trouver du travail quand on vit dans sa voiture. « Si les besoins de base, dont le logement, ne sont pas satisfaits, il est difficile d’aller de l’avant », souligne Margaret Pfoh, à la tête de l’Aboriginal Housing Management Association, en Colombie-Britannique, association qui regroupe certains services et ressources en logement pour les communautés autochtones. « Sans un toit, comment penser à l’éducation, à la santé, à la réunification familiale? »

En 2016, en réponse à des appels à l’aide répétés, dont celui du maire Lawrance, Justin Marchand, CPA, s’envole pour Sioux Lookout. Il est alors directeur administratif de l’organisme Ontario Aboriginal Housing Services (OAHS), à Sault Ste. Marie. Qu’il s’agisse de droit au logement, de loyer abordable, d’accession à la propriété ou de services de soutien, l’OSBL, principal intervenant dans le domaine du logement autochtone en Ontario, répond à l’appel. « Si quelqu’un nous demande de l’aide, nous l’aidons. »

Justin Marchand, 41 ans, cheveux noirs et courts, sourire paisible, s’identifie comme un Métis aux origines algonquines et micmaques. En 2016, il s’est présenté à Sioux Lookout accompagné de son patron, Don McBain, qui a fondé l’OAHS en 1994 et est adulé pour son engagement indéfectible. Leur projet, un complexe de 20 logements avec services de soutien, visait à aider les personnes fragilisées à quitter la rue et à opérer la transition vers un logement stable.

La tâche sera ardue. Aux mois passés à négocier inlassablement avec les autorités municipales, provinciales, fédérales et autres s’ajoute l’hostilité de certains citoyens, qui rejettent le projet. Divers incidents, corollaires de l’itinérance – violences, nuisances, surdoses –, mettent à rude épreuve la police, les services d’ambulance et les hôpitaux. De surcroît, certains habitants s’opposent à l’idée d’un apport supplémentaire de fonds publics à la cause autochtone.

« Il y avait de la réticence, pour le dire poliment, devant l’idée d’édifier des logements pour *ce monde-là* », raconte Justin Marchand. Pourtant,

c’est un projet sensé, sur le plan moral comme sur le plan financier. « On dépense dans les 180 000 \$ par an pour incarcérer quelqu’un qui ne devrait même pas être derrière les barreaux, et se retrouvera sans aucun soutien une fois libéré. Mieux vaut affecter moins de 10 % de la somme à un accès au logement, et ainsi éviter que les personnes à risque n’échouent au pénitencier. »

En septembre 2017, la construction démarre, mais la même semaine, un tragique événement coupe court aux réjouissances. Don McBain meurt, emporté à 58 ans par un cancer fulgurant. « Nous étions sous le choc », se rappelle Justin Marchand. Don McBain ne pensait jamais à la retraite. « Il s’amusait à dire que trois semaines après sa mort, il serait au travail, depuis l’au-delà. »

Justin Marchand, attristé mais résolu, succède à son ami et mentor en tant que directeur général de l’OAHS. Il hérite du projet de Sioux Lookout, entre

« On nous a dit de nous engager sur la voie de la réconciliation. Ce sont les premiers pas », explique Justin Marchand.





◀ **Justin Marchand fait l'annonce d'un futur projet de logements à Sturgeon Falls, en Ontario.**

▼ **Ci-dessous, il est devant un des projets de l'OAHS à Sault Ste. Marie.**



autres dossiers, et traverse une période « difficile ». Un euphémisme. Son téléphone sonne sans arrêt; les courriels pleuvent. Il dort peu, travaille la nuit, la fin de semaine.

À la fois sollicité à outrance et sous-financé, l'organisme gère 2 400 logements dans la province, et des milliers d'autres sont en construction. En juin dernier, l'OAHS avait 6 000 demandes de logement sur sa liste d'attente, et la liste des réparations et des rénovations s'allonge. « Nous n'arrivons pas à satisfaire à la demande, faute de ressources, même si nous avons mis en place des systèmes. Si nous avions les moyens, le mouvement s'accélérait », explique-t-il.

Au fil des ans, Justin Marchand s'est battu pour obtenir ces ressources, multipliant les rencontres avec les décideurs fédéraux comme provinciaux et réclamant des politiques équitables. À l'instar de son défunt patron, il est devenu un ardent défenseur du logement autochtone et considère son travail comme une réparation des ravages d'hier : colonisation, pensionnats, rafle des années 60, autant de traumatismes qui se répercutent de génération en génération. « On nous a dit de nous engager sur la voie de la réconciliation. Ce sont les premiers pas. »

SOUS LA DIRECTION de Justin Marchand, l'OAHS a plus de ressources que jamais. L'organisme est passé de 38 à 110 employés, et bénéficie d'un financement accru, quand tant d'autres subventions provinciales ont fondu. Pourtant, Justin Marchand refuse obstinément de s'en attribuer le mérite. « Don a été le catalyseur de nos victoires depuis trois ans et demi. »

Consulté sur la croissance de l'OAHS, Justin Marchand a précisé : « Tout ce qu'on fait, c'est un travail d'équipe, je voulais le souligner. » Emily Sayers, étudiante CPA, analyste financière pour l'OAHS, trouve la passion de Justin Marchand communicative. « Justin nous rappelle notre raison d'être, il fait valoir l'importance de nos gestes. Je ne rencontrerai peut-être jamais ceux et celles qui vivent dans nos logements, mais on avance tous ensemble, et Justin ne l'oublie jamais. »

Domicilié à Sault Ste. Marie, où il a grandi, Justin Marchand était loin de se douter qu'il travaillerait un jour dans le domaine du logement social. Certes, il avait envie d'apporter son aide aux autres, mais vers quel métier se tourner? Doué pour les chiffres, il opte pour le commerce et la comptabilité à l'Université d'Ottawa, puis obtient son titre de comptable. « Je n'avais pas de plan de carrière, mais je savais que ma formation en comptabilité serait un tremplin, dès qu'une occasion se présenterait. C'est un parcours qui apporte de solides atouts, j'en sais quelque chose. »

Au fil des années 2000, Justin Marchand sera successivement chef de mission adjoint chez

KPMG, analyste chez Algoma Steel et spécialiste de l'audit à la Société des loteries et des jeux de l'Ontario. En 2009, il postule à l'OAHS. « J'ai toujours voulu mettre mon intérêt pour les chiffres au service du bien commun. » Il est vite embauché. « Je me suis pris de passion pour l'organisme, sa mission et sa vision. »

Aujourd'hui directeur général, il sait que son bagage de CPA l'aide à évaluer les retombées de l'action menée par l'OAHS, notamment les économies réalisées sur le plan des interventions policières et des soins de santé. « La mise en lumière de ces données a suscité de surprenantes alliances entre les contribuables, les entrepreneurs et notre OSBL. »

Pour s'investir dans le logement social, où l'offre ne suffit jamais à la demande, il faut de la ténacité. En 2017, quand Justin Marchand prend les rênes de l'OAHS, les intervenants du milieu sont optimistes. Le gouvernement fédéral a promis d'élaborer une stratégie de logement pour les Autochtones qui vivent hors des réserves. C'est justement la clientèle cible de l'OAHS, qui travaille de concert avec d'autres organismes. Toutefois, en novembre, à l'annonce de la Stratégie nationale sur le logement, soit une enveloppe de plusieurs milliards de dollars pour garantir le droit au logement sécuritaire et abordable, nulle trace de mesures ciblées pour le logement autochtone. C'est le silence.

« On s'est senti pris au dépourvu », confie Justin Marchand. Un porte-parole de la Société canadienne d'hypothèques et de logement soulignera alors qu'il est temps de créer une stratégie de logement autochtone en milieux urbain, rural et nordique pour combler les lacunes.

Dans les mois qui suivent, Justin Marchand s'entretient avec le Caucus autochtone de l'Association canadienne d'habitation et de rénovation urbaine (ACHRU), la voix nationale des fournisseurs de services de logement autochtones. En l'absence d'une politique gouvernementale inclusive, ils traceront leur propre voie.

En 2018, Justin Marchand et son groupe de travail proposent la Stratégie nationale sur le logement pour les Autochtones, par les Autochtones, faisant valoir qu'ils sont mieux placés que le gouvernement pour fournir des logements et services connexes aux collectivités. « Au-delà du gîte, bon nombre de membres de nos communautés, appelés à renouer avec leurs racines, adoptent un mode de vie qui leur est propre, que ce soit la pêche, la chasse, ou les structures familiales intergénérationnelles », explique Margaret Pfoh, qui siège au Caucus autochtone. « Nous savons comment intervenir pour aider les nôtres à s'épanouir. Nous déployons des efforts en ce sens depuis 50 ans. »

La pierre angulaire du programme que défend le Caucus? La création d'un centre du logement autochtone, un organisme national pensé par et



▲ **Justin Marchand n'a de cesse de militer pour une stratégie de logement autochtone.**

pour les Autochtones : financement des initiatives de logement, collecte et traitement des données, prêts à taux avantageux et subventions, il s'agit d'éliminer les disparités pour faciliter l'accès au logement, en toute équité. La stratégie confèrera aux communautés autochtones un droit d'autodétermination à l'égard du logement social, une responsabilité que le gouvernement fédéral ne leur a jamais cédée. Kevin Albers, CPA, directeur général de la M'akola Housing Society, en Colombie-Britannique, précise : « Il n'y a pas si longtemps, le gouvernement n'aurait jamais confié les fonds aux communautés. Méfiants, les fonctionnaires gardaient la mainmise sur tout. »

Il y a quelques mois, la situation semblait enfin sur le point de changer. En février, le Comité



permanent des finances de la Chambre des communes recommandait d'inscrire au budget 2021 la création d'une stratégie de logement pour les Autochtones, par les Autochtones, comme l'avait proposé le Caucus autochtone de l'ACHRU. Selon Kevin Albers, également membre du Caucus, « le gouvernement donnait enfin aux Autochtones les moyens d'agir pour apporter des solutions ».

Pourtant, le jour du budget, c'est la déconvenue. Aucune stratégie de logement autochtone n'est présentée. « Une immense déception, soupire Justin Marchand. Mais ce n'est que partie remise. On continue. »

En avril, il a été élu président du Caucus autochtone et jouera à ce titre un rôle prépondérant dans l'élaboration de la nouvelle stratégie de logement

autochtone. Toujours aussi modeste, l'homme répète que le Caucus, fruit d'un effort collectif, ne fait que rassembler et réunir. « Justin est un chef de file, souligne Kevin Albers. On s'en remet à lui pour faire avancer les dossiers. »

LA MISE EN ŒUVRE d'une politique fédérale du logement autochtone s'étalera sans doute sur des années, mais en contexte de pandémie, les impératifs s'intensifient. Les observateurs signalent que le nombre de personnes à la rue atteint des sommets. Certains fuient les refuges, de peur de contracter la COVID (à Toronto, un millier de cas auraient été liés à des éclosions dans les centres d'hébergement). Des membres des communautés autochtones, logés mais en situation de précarité, se sont retrouvés sans emploi et risquent de perdre leur toit. « Nous nous inquiétons de la vague d'expulsions qui s'annonce. Les travailleurs aux revenus faibles et moyens, comme ceux dans la restauration, seront les premiers touchés », fait observer Justin Marchand. Dans les prochaines années, dit-il, la population autochtone de l'Ontario aura besoin de 22 000 logements sécuritaires et abordables, ce qui représente plusieurs milliards de dollars.

Des pas en avant, il y en a eu, comme en témoigne la création des logements avec services de soutien proposés par l'OAHS à Sioux Lookout. À l'ouverture du complexe en 2018, les nouveaux résidents ont été jumelés avec des travailleurs sociaux qui les ont aidés à dresser un budget et à parfaire leurs compétences. Et pour les problèmes de toxicomanie et de santé mentale, un accompagnement a été apporté. En six

« J'ai toujours voulu mettre mon intérêt pour les chiffres au service du bien commun. »

mois, le nombre d'appels au 911 (une vingtaine de sans-abri, semaine après semaine, étaient mis en cause) a chuté de 90 %, si bien que la municipalité évite ainsi des dépenses annuelles qui se chiffrent à des centaines de milliers de dollars. Justin Marchand ne cache pas son enthousiasme : « Constatant que leur fardeau a été allégé, les propriétaires du coin sont ravis. Ils nous invitent même à construire d'autres logements sociaux. »

Pour les résidents, au-delà des considérations pécuniaires, c'est une question de qualité de vie. Emménager dans un logement stable, c'est aussi trouver moyen de s'en sortir et d'échapper à l'emprise de la pauvreté. « Il faut comprendre que personne ne choisit d'être dans la rue, explique un résident du centre. Le simple fait d'avoir un chez-soi, c'est un soulagement. Je respire mieux. » ♦

PAR SARAH LISS
PHOTOS AARON WYNIA



LIVRER LA MARCHANDISE

Inlassable, FleetOptics distribue environ 50 000 colis par jour aux consommateurs, qui en redemandent. Pleins feux sur l'arme secrète du commerce électronique.



SUR LA ROUTE

Une journée dans les coulisses de FleetOptics.

En mars 2020, l'ombre de la COVID-19 plane sur le monde. Au bulletin de nouvelles, voilà que défilent des images de villes fantômes. Soudain confinés, nous nous sommes tous blottis au creux de notre canapé, isolés de nos semblables, entre nos quatre murs. Comment se procurer l'essentiel, quand le coronavirus rôde dans les commerces? Il y a la commodité, mais aussi la nécessité absolue. Pour les aînés fragiles et les personnes immuno-déprimées, l'accès à la pharmacie, c'est une question de vie ou de mort.

Les jours deviennent des mois. Les rues sont désertes. Pourtant, à Toronto, à Montréal et à Vancouver, on voit circuler des camionnettes blanches décorées d'un graphique circulaire haut en couleur qui multiplie les arrêts-éclairés, le temps que le chauffeur sonne à la porte d'entrée et dépose un paquet. Que transportent-elles? Mascara, manuels scolaires, antihistaminiques, cafetières... Ces véhicules discrets assurent la liaison entre le point de vente et le client à domicile. C'est la solution qui s'impose pour acheminer, chaque jour, des articles en tout genre, parfois indispensables, et les chauffeurs-livreurs s'activent sans relâche pour relier tous ces points clignotants sur l'appli Google Maps. La livraison à la maison, c'est une bouée de sauvetage, au cœur d'une crise sans précédent.

6:00

L'ENTREPÔT DE FLEETOPTICS À OAKVILLE (ONT.)

L'entreprise possède aussi une installation de 25 000 pi² à Mississauga.



Ces camionnettes blanches sont celles de FleetOptics, le « Uber » de la livraison. Fondée il y a six ans, l'entreprise, qui s'est forgé une réputation enviable en maîtrisant la logistique du « dernier kilomètre », achemine à une clientèle frétilant d'impatience les colis qui partent des dépôts des détaillants. En cette période de crise où l'achat en ligne règne en roi et maître, on s'arrache les services du transporteur, et ce n'est pas un hasard si Amazon compte parmi ses principaux clients. Les offres Prime font largement appel aux fournisseurs sur place, si bien qu'en trois ans, le chiffre d'affaires de FleetOptics a augmenté de 297 %.

Il y a deux ans, avant les confinements, l'entreprise a parié sur le commerce électronique. Avec clairvoyance. L'an passé, dans ce marché, les ventes se sont chiffrées à 52,04 G\$ (un bond qui frôle 10 G\$ par rapport à 2019) et elles devraient dépasser 72 G\$ d'ici 2023, avancent les experts. FleetOptics sait pertinemment que le commerce en ligne exige bien plus d'efforts de la part du vendeur que le commerce de détail conventionnel. En combinant technologie de suivi, vastes capacités et connaissance pointue des marchés particuliers, elle a réussi à alléger le fardeau du détaillant.

FleetOptics a été créée en 2015 par John Mann, vétéran de l'industrie du transport, et son ami Vince Buckley, pour qui le camionnage, c'est de famille (Buckley Cartage, entreprise familiale née dans les années 1950, a vu passer quatre générations). John et Vince se sont rencontrés dans les années 1980 à l'Université de Windsor. Un duo complémentaire : Vince, courte barbe argentée, est volubile et extraverti; John, rasé de près, présente l'assurance de ceux qui s'attaquent volontiers aux problèmes. Ils travaillaient déjà ensemble à Agile Logistics, qui aide les transporteurs nationaux et internationaux à rationaliser leurs processus (ils sont d'ailleurs encore associés au sein de l'entreprise). Forts de leur expérience, les deux amis fondent FleetOptics comme solution interentreprises pour le transport des marchandises, du point d'origine vers les détaillants.

En 2018, le tandem travaille déjà pour certains grands détaillants, et délaisse le créneau interentreprises au profit des livraisons aux consommateurs. Le moment décisif arrive cette année-là, lorsque les travailleurs de Postes Canada lancent une série de grèves tournantes qui paralysent pour ainsi



6:30

**TRI DES PAQUETS
SELON LES LIVRAISONS**

Entre 10 000
et 20 000 paquets
sont traités
chaque jour.

dire le courrier. L'approche des fêtes envenime la situation, et des millions de Canadiens attendent des colis qui restent bloqués. FleetOptics prend discrètement la relève.

« Nous avons tout juste assez de place à l'entrepôt, se souvient Vince Buckley. Nous étions entassés les uns sur les autres. Ce n'était pas facile pour nos trieurs. Et puis ce fut le point de bascule, l'expansion subite, et même l'explosion. Il fallait absolument trouver plus grand. » Résultat : la superficie occupée à Mississauga passe de 1 500 à 25 000 pi². Technologie, machinerie, FleetOptics double la mise et table sur l'efficacité.

C'est là que Mike Kee, CPA, quitte son poste chez Sobeys pour se joindre à FleetOptics comme directeur des finances. Sa relation avec Vince Buckley remonte au début des années 2000, quand il était directeur des finances et de l'administration chez Buckley Cartage. « Amazon déployait ses ailes, et le commerce de détail entre entreprises et consommateurs progressait à petits pas. Il fallait, à l'époque, savoir détecter le potentiel de croissance du commerce électronique. John et Vince ont été visionnaires, et nous surfons sur la vague depuis lors. »

L'astuce? S'appuyer sur la mécanique bien rodée de la logistique, chorégraphie complexe qui consiste à acheminer des marchandises d'un endroit à l'autre, et lui adjoindre une innovation émergente : on transmet les données GPS des chauffeurs aux systèmes informatiques, en temps réel. FleetOptics a un atout dans sa manche, une application d'une simplicité déconcertante, pour suivre à la trace les envois et déterminer quand ils arriveront à destination. À Postes Canada, ces prévisions manquent de précision. L'approche de FleetOptics apaise les clients inquiets du sort de leur colis, et donc, pour les détaillants, l'accès immédiat aux données sur le parcours des envois réduit les coûts à engager pour assurer un service à la clientèle attentif. Cette

7:00

**LES CHAUFFEURS
REÇOIVENT LEUR
ITINÉRAIRE**

Au besoin, jusqu'à
4 000 colis peuvent
être triés chaque
heure.



application, fruit du travail d'un programmeur talentueux, s'appuie sur un diagnostic posé par John Mann et Vince Buckley. « On connaissait les lacunes qui pénalisaient les systèmes précédents des transporteurs. »

Alors, comment se déclinent les étapes, en coulisses? Prenons un exemple. Petit problème, vous êtes à court de votre marque préférée de détergent à lessive, en rupture de stock. Par bonheur, vous parvenez à en trouver sur Amazon. Quel soulagement! Vous cliquez sur le bouton magique : livraison *Prime* en deux jours. Avec un peu de chance, votre détergent de prédilection a déjà fait le trajet en semi-remorque, parti de l'usine pour arriver à son dépôt temporaire, dans un gigantesque centre de distribution Amazon à proximité de votre domicile. Après avoir reçu votre commande, un robot à roues repère l'étagère où se trouve votre détersif de rêve et l'apporte en zone de tri. Un employé le prend, numérise son code et l'aiguille vers l'emballage pour expédition. FleetOptics s'occupe de la dernière étape : elle récupère les articles à livrer, acheminés à son site, où les envois sont répartis selon les itinéraires prévus. De là, le paquet est chargé dans la camionnette d'un chauffeur-livreur, qui traverse la ville et le dépose sur votre paillason. Miracle, l'ensemble du processus n'a pris que quelques heures.



7:30

**CHARGEMENT
DES PAQUETS QUI
DOIVENT ÊTRE
LIVRÉS**

Quand on lui demande de se remémorer les premiers jours du raz-de-marée d'achats en ligne déclenché par la pandémie, John Mann parle d'une « vraie cohue ». L'entreprise s'est mobilisée pour assurer les livraisons du jour au lendemain, et le nombre de chauffeurs a bondi, de 100 à 350 environ. Voici une anecdote digne de mention : à Vancouver, en raison d'un retard provoqué par les intempéries, le superviseur du centre a livré lui-même des colis le jour de Noël pour que tout le monde reçoive ses cadeaux à temps. On s'en doute, la pandémie et ses restrictions ont accéléré le tempo. Si votre fille, scolarisée à domicile, a désespérément besoin de fournitures de bricolage pour un atelier virtuel qui a lieu le lendemain, vous allez devoir trouver moyen de vous les procurer sans mettre le nez dehors. Selon Shopify, près de la moitié des consommateurs, à l'échelle du monde, feront plus souvent des achats en ligne une fois la pandémie terminée; le marché de la livraison le jour même atteindra presque 10 G\$ en 2022.

Pour FleetOptics, la montée en flèche de la demande en livraison accélérée a entraîné une croissance phénoménale, et le chiffre d'affaires a explosé, passant de 65 000 \$ en 2015 à 24,2 M\$ en 2019. Sous l'impulsion de la pandémie, 2020 reste une année record, avec 43,5 M\$. Et pour les deux premiers mois de 2021, le volume a plus que doublé par rapport à 2020. Des résultats spectaculaires.

Le répartiteur Paul Cimoroni, embauché il y a trois ans, d'abord chauffeur, puis trieur, a été le témoin de cette expansion. À l'époque, lui et ses collègues livraient entre 500 et 1 000 colis par jour, triés à la main. À présent, sous sa supervision, jour après jour, entre 10 000 et 20 000 colis sont traités, sélectionnés et acheminés grâce à des systèmes informatiques bien rodés.



8:00

**EN ROUTE VERS LA
PREMIÈRE LIVRAISON**

En général, de 80 à 100 trajets sont prévus par jour, un par chauffeur.

À l'heure actuelle, quelque 350 chauffeurs livrent environ 50 000 paquets par jour, surtout dans la grande région métropolitaine qui gravite autour de Toronto, sur les rives ouest du lac Ontario, d'Oshawa à St. Catharines. « Au début, j'étais seul avec un collègue à parcourir l'entrepôt, d'une palette à l'autre, raconte Paul Cimoroni. On prenait un paquet marqué M6H et on le mettait à part, avec d'autres colis du même code postal. Évidemment, aujourd'hui, on serait submergés, il a fallu automatiser. »

Désormais, FleetOptics utilise son système interne pour numériser et trier les colis, répartis dans des chariots roulants, à leur tour numérisés et affectés à des itinéraires précis. Matinal, Paul Cimoroni se présente à son poste vers 5 h 30 et examine l'horaire. En général, de 80 à 100 trajets sont prévus, un par chauffeur. Auparavant, tous arrivaient en même temps, le matin, mais ils se rendent dorénavant au travail par vagues de 25 à 30. On leur remet le numéro de leur itinéraire, et ils se dirigent vers les



9:00
ARRIVÉE À DESTINATION



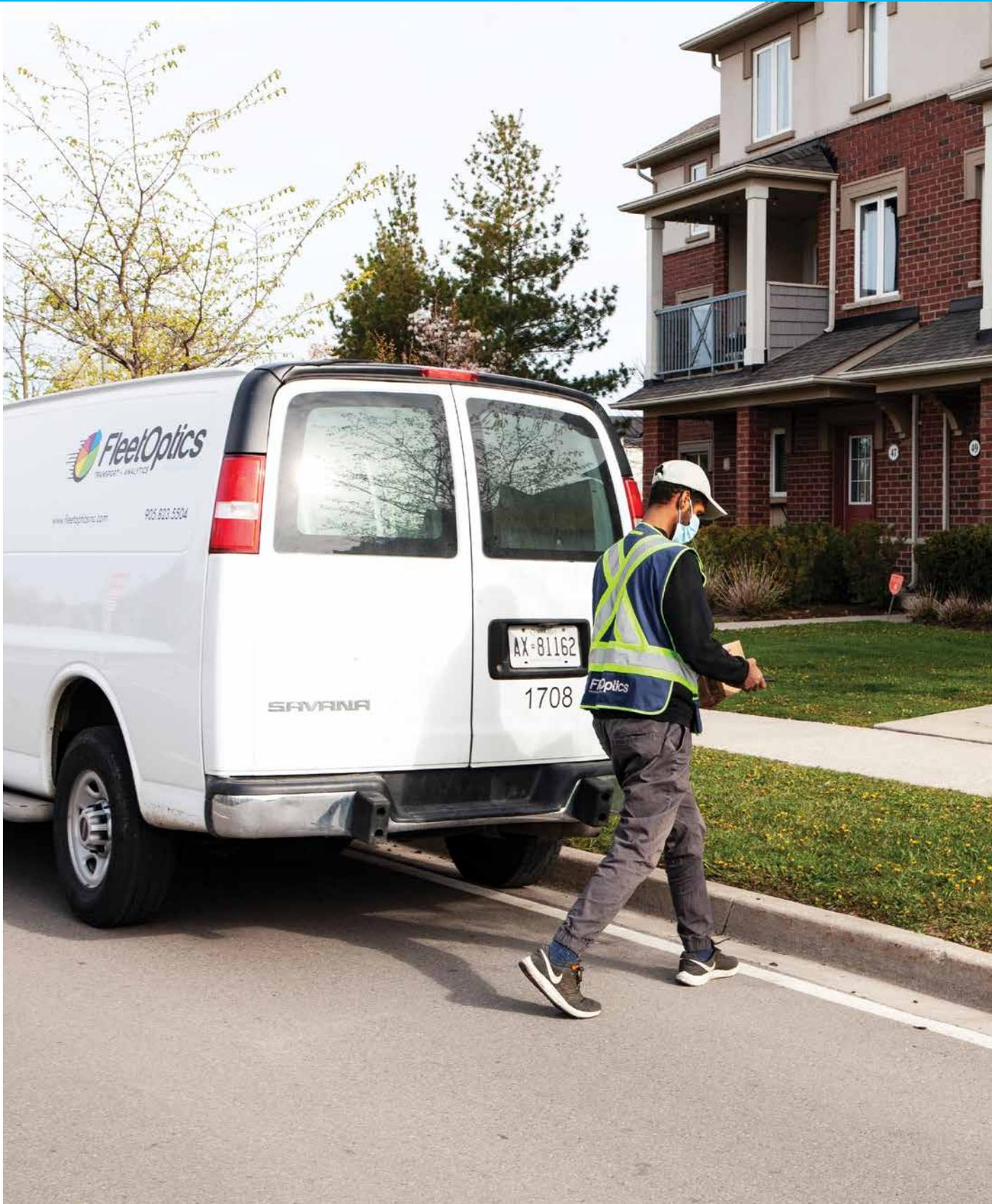
casiers numérotés correspondants, où ils récupèrent leur chargement.

La COVID-19 a fait bondir la demande, certes, mais s'est accompagnée d'un cortège de complications logistiques. Comme l'explique Vince Buckley, l'entreprise a dû reconfigurer son système de convoyeurs pour laisser plus d'espace entre les préposés au triage et ménager la distanciation exigée. Pour certains, le nombre d'heures de travail a augmenté. FleetOptics a mis en place des protocoles stricts : prise de la température des travailleurs, port du masque et de la visière, éloignement, rien n'a été laissé au hasard. Les chauffeurs ne sont plus tenus d'obtenir une signature à la livraison, pour réduire les contacts avec la clientèle. Des mesures probantes, car depuis le début de l'année, il n'y a eu que six cas de COVID-19 pour environ 450 employés.

Tania Correia, chauffeuse-livreuse à FleetOptics depuis octobre 2020 et maman d'un écolier, souligne que l'entreprise se montre accommodante. Pour les

quarts de travail et l'aménagement des horaires, c'est du sur-mesure. « Un bel avantage », selon Tania Correia, qui se réveille à 4 h 50 pour arriver au centre de tri 15 minutes avant son quart, qui débute à 6 h. Après avoir reçu son itinéraire, elle trouve le chariot numéroté qui contient ses colis, charge son véhicule (il faut soigneusement agencer les paquets selon l'ordre de livraison) et, munie d'un dispositif de suivi, prend la route. Depuis l'arrivée de la COVID-19, les rues se vident en ville. Tant mieux, car Tania Correia et ses collègues n'ont jamais eu autant de choses à livrer. Et les relations avec les clients ont évolué. « Certains, plutôt méfiants, hésitent à ouvrir, et je les comprends, mais on doit parfois leur remettre le paquet en main propre. » Souvent, au contraire, l'accueil est chaleureux. « On nous laisse même une boisson ou une collation en guise de remerciement. C'est vraiment gentil, mais j'avoue qu'on n'y touche pas. » Dans certains cas, le chauffeur devient une planche de salut, un lien avec l'extérieur. « Il y a quelques jours, j'ai livré un colis à une dame qui n'était pas sortie de chez elle depuis des semaines. Elle m'a dit : "Oh, mon Dieu, je suis contente de voir quelqu'un!" »

Comme un vélo qui tomberait s'il arrêtait de rouler, l'entreprise doit aller de l'avant pour garder son équilibre. Le problème, c'est de réussir à suivre des tendances en dents de scie. La demande bondissant et s'effondrant tout aussi





9:15

**LE LIVREUR ARRIVE
À LA PORTE**

FleetOptics a recruté
250 chauffeurs
au début de
la pandémie.

vite, on est loin de la courbe progressive et arrondie. « En fait, explique Mike Kee, peu importe la nature de votre offre, sa durée de vie restera en général limitée. » Autrement dit, plus que jamais, FleetOptics, pressée par le temps, sera invitée à intervenir en amont afin de bonifier ses services et de séduire de nouveaux clients, courtisés par les concurrents du « dernier kilomètre ». Peut-être faudra-t-il transformer les camionnettes en outils de marketing mobile et proposer un habillage complet de la carrosserie, sur le modèle de la française Sephora, dont les produits de beauté élégamment présentés sont livrés dans des véhicules à l'effigie de la marque.

Le pari technologique de FleetOptics lui a valu de connaître une croissance exponentielle : le chiffre d'affaires a grimpé, et l'expansion géographique a suivi. L'an dernier, audacieuse, elle a essaimé dans plusieurs marchés clés. Après avoir créé des entrepôts de transit de 22 000 pi² à Vancouver et à Montréal, elle est sur le point d'ouvrir des antennes à Ottawa et à Calgary, dans quelques mois. « Les frais généraux restent raisonnables », explique Mike Kee. En tant que CPA, c'est le résultat net qui l'intéresse, et donc, chaque semaine, il examine attentivement la marge par compte et par site. Une approche implacable qui compense le risque inhérent à toute expansion. L'entreprise peut étendre ou contracter son parc d'entrepreneurs à volonté, au rythme de la demande.

Pour nourrir la croissance, ajoute Mike Kee, il faut se pencher sur l'autre atout de FleetOptics, le développement logiciel. Outre son activité principale de livraison, l'entreprise a consacré des ressources à la conception d'une plateforme de suivi virtuel, si bien que tous les intervenants sont au courant des moindres détails de l'acheminement. « Nous désirons poursuivre le développement de la plateforme et l'intégrer davantage aux systèmes de soutien. » En clair, l'entreprise entend élargir les fonctions de l'application FleetOptics. Un jour, les détaillants et les clients verront le chauffeur arriver, seront prévenus par texto, et lui expliqueront où déposer le paquet, par des indications précises, en temps réel.

John Mann songe aussi à mettre les bouchées doubles au chapitre de la durabilité. « Notre objectif? Une stratégie de réduction de l'empreinte carbone, par le recours aux véhicules électriques, en progression. L'IA fera partie de la stratégie, et pour les drones, on verra. » ♦

BRANLE-BAS DE COMBAT





Astreints au télétravail, les cabinets adoptent les audits virtuels, les réunions Zoom, le dénombrement des stocks par drone. Le travail se virtualise.

PAR MATT O'GRADY

Toute une déception. Pour True North Accounting, cabinet de Calgary fondé six ans plus tôt, le 18 mars 2020 devait être un jour de fête. L'équipe s'apprêtait à s'installer dans un nouveau bureau à Bridgeland, quartier animé du Nord-Est, de l'autre côté du pont de la Réconciliation.

Les semaines précédentes, Matt Peterson, CPA, copropriétaire de True North, était l'un des rares à y travailler, le site étant en chantier. Mais plus la date approchait, plus l'inquiétude grandissait. La pandémie avançait inexorablement. La NBA avait annulé ses matchs, Broadway avait éteint ses lumières, et magasins, restaurants et salles de sport avaient fermé. Matt Peterson l'a compris, l'inauguration du bureau n'aurait pas lieu.

Le 16 mars, il avise tous ses clients, principalement des PME, que les deux bureaux du cabinet, à Calgary et à Okotoks, ferment pour une durée indéterminée. Mais la saison des impôts approche, et les prochains mois vont être chargés. Il va falloir familiariser sans tarder les clients avec l'utilisation de nouveaux outils numériques de documentation et d'autorisation. Pas le choix.

Pour la clientèle, la transition s'est faite en douceur, mais pour Matt Peterson et Curtis Gabinet, copropriétaire du cabinet, c'est une autre affaire. Onze employés des deux bureaux sont passés au télétravail du jour au lendemain. Pendant trois jours, les deux associés allaient jouer les déménageurs : moniteurs, casques d'écoute, fauteuils, tout devait être livré au domicile des employés. À la dernière minute, pressentant l'avènement des réunions virtuelles, Matt Peterson a dû partir à la recherche de webcams, soudain introuvables. « Un dimanche après-midi, j'ai dû faire une dizaine de magasins, en vain. » Finalement, il déniché une boîte de webcams d'occasion sur Kijiji. « On a pris le virage en trois semaines et non trois ans, sur les chapeaux de roue. »

Le coronavirus a forcé les entreprises à repenser de fond en comble leur mode de fonctionnement. Les petits cabinets comme True North, au service d'une clientèle variée (éleveurs de bétail, plombiers, entrepreneurs du secteur pétrogazier), se sont équipés en toute hâte d'outils numériques de comptabilité et de collaboration.

Les grands cabinets, eux, disposaient déjà de la quasi-totalité de cette infrastructure. « La tendance était au télétravail, et nous avons bien amorcé le virage numérique, » explique Chris Dulny, chef de l'innovation chez PwC Canada, qui n'a pas perdu une minute quand le confinement a frappé. En mars 2020, à peine les employés avaient-ils quitté les 26 étages du siège torontois que le cabinet reconfigurait les locaux. Adieu, lignes téléphoniques fixes, imprimantes et classeurs! Place au modèle du bureau sur réservation, aux modalités assouplies et à la distanciation sociale. « Quand une catastrophe change la donne, il ne faut pas se cramponner au passé, mais plutôt aller de l'avant. Les loyers exorbitants et le papier, c'est fini. L'ère des outils numériques s'est installée. »

Depuis la crise, les tours de bureaux se vident. Les géantes de Bay Street réduisent la voilure, comme la Banque Scotia, qui libérera en 2023 les

étages supérieurs des locaux qu'elle loue, et Power Corporation, qui quittera son penthouse de Brookfield Place en 2024. Au quatrième trimestre de 2020, le taux d'inoccupation des immeubles de bureaux au centre-ville de Toronto a atteint 7,2 %, selon le courtier immobilier CBRE, soit une hausse de 2 % depuis l'arrivée de la COVID. Comme l'a lancé Tobias Lütke, PDG de Shopify, « la centralisation des bureaux, c'est terminé ».

Les équipes de direction des cabinets de comptabilité consultées par *Pivot* ne s'apprêtent pas toutes à réduire la surface de leurs bureaux, mais se disent persuadées que le travail sur place sera métamorphosé. Quand elles pourront le faire en toute sécurité, oui, elles retourneront sur place, mais l'effectif ne reviendra pas au complet, et pas dans les mêmes conditions. À en croire Geoffrey Leonardelli, spécialiste en comportement organisationnel et en gestion des ressources humaines à la Rotman School of Management de l'Université de Toronto, le travail sur place survivra. « Pour négocié, créer un lien de confiance, échanger avec autrui, on se tournera vers le présentiel. »

Dans de nombreux grands cabinets, la transition vers le télétravail, déjà largement entamée, n'avait rien d'un saut dans l'inconnu. « Évidemment, nous étions loin de nous douter qu'il faudrait faire passer au virtuel environ 8 000 employés, du jour au lendemain, en mars 2020 », dit l'associée directrice, Services habilitants et gestion opérationnelle, à KPMG au Canada, Silvia Montefiore, qui a orchestré la réorganisation. « Cela dit, avant la COVID, une partie de nos troupes travaillaient à domicile quelques jours par semaine. »

Comme KPMG avait déjà équipé la majorité de ses employés d'un ordinateur portable et d'un deuxième écran pour la maison, ils sont passés au télétravail en un clin d'œil. Par un heureux hasard, à l'automne 2019, le cabinet avait investi pour mettre à niveau ses serveurs et s'équiper de la plateforme Microsoft Teams.

Grâce à Teams Live, KPMG a pu organiser des assemblées mensuelles durant lesquelles se sont réunis des milliers d'employés des 40 bureaux, explique Silvia Montefiore : « Avant la pandémie, rassembler tous les effectifs en virtuel aurait été infaisable. »



« Quand une catastrophe change la donne, il ne faut pas se cramponner au passé, mais plutôt aller de l'avant. Les loyers exorbitants et le papier, c'est fini », explique Chris Dulny, de PwC Canada.

Si les chefs d'équipe de KPMG maîtrisaient déjà les outils informatiques de collaboration, le passage au virtuel n'était pas une mince affaire dans un contexte où quelques supervisés, installés dans leur cuisine devant une webcam, avaient tout à apprendre. Au lendemain du premier confinement, le cabinet a donc parié sur la formation et le virage numérique, à l'aide de la plateforme Degreed, afin d'aider les gestionnaires à encadrer avec doigté leur équipe à distance.

Dans les petits cabinets comme True North, bien des employés ont hâte de s'éloigner de leur écran et de revenir à la normale. Malgré les efforts de Matt Peterson, certains n'étaient pas équipés pour le télétravail en mars 2020. « L'une de nos employées vit en région rurale, près d'Okotoks, où l'accès à Internet laisse à désirer. Impossible, donc, de



travailler dans le nuage. » Elle va encore au bureau, où elle travaille seule.

Pour le cabinet Manning Elliott de Vancouver, quand le confinement a frappé, c'est sur le plan social que le malaise s'est manifesté, sans égard aux aléas de la technologie. « Les recrues, en particulier, se sont senties isolées, alors nous avons tout fait pour les intégrer », explique l'associé Adam Denny. Il précise que le cabinet a une clientèle variée, notamment des PME qui évoluent dans des domaines porteurs, du cannabis aux chaînes de blocs.

Résolue à combattre l'isolement, la direction de Manning Elliott a lancé des rencontres en ligne. On prend volontiers l'apéro sur Zoom les vendredis, par groupe de six ou huit. S'ajoute un système de jumelage et de mentorat, histoire de resserrer les liens, mais rien ne vaut les rapports en présentiel.

KPMG a organisé
des assemblées
mensuelles
pour ses

8 000

employés répartis
dans 40 bureaux.

D'ailleurs, deux mois après le premier confinement, les employés avaient amorcé leur retour au bureau, dans le respect des protocoles sanitaires. Début 2021, déjà la moitié retravaillaient sur place, dans l'un des quatre bureaux.

Pour certains, comme les parents de jeunes enfants pour qui le télétravail était un pur casse-tête, le retour était une question d'ordre pratique, tandis que pour d'autres, il répondait au désir de retrouver les bonnes vieilles habitudes et de fraterniser avec les collègues. Certes, les réunions Zoom pourraient remplacer pour de bon une partie des déplacements professionnels, reconnaît Adam Denny, mais certains entrepreneurs ont hâte d'échanger autour d'une table et, aussi, devant une bière. « Être sur place, auprès de quelqu'un, pouvoir déchiffrer ses gestes, c'est tellement mieux. »

Du côté des Quatre Grands, les contacts en personne avec clients et collègues n'ont peut-être pas autant de poids que dans les petits cabinets. Les relations y sont davantage axées sur les tâches, et vu la nature multinationale des activités des clients, bien des interlocuteurs sont par définition dispersés aux quatre coins du monde. Sonya Fraser, à la tête du groupe d'audit de EY, dirige aussi le bureau d'Halifax, sa ville natale. « En comptabilité, l'adaptation a été plus facile que dans d'autres secteurs. On échangeait déjà couramment avec les clients sur nos plateformes d'audit, d'analyse et de recherche, EY Canvas, EY Helix et EY Atlas. »

Néanmoins, un changement d'envergure a quand même eu lieu pendant la pandémie : l'adoption à grande échelle des salles d'audit virtuelles. Selon Sonya Fraser, il s'agit de conférences Microsoft Teams réunissant des équipes d'audit, pour des échanges en temps réel. « Parfois, on se rencontre dans un bureau de EY, si les protocoles et les règles de distanciation sociale le permettent. Sinon, chacun participe de chez lui. »

Dès le début de la pandémie, de nombreux cabinets ont aussi dû trouver moyen de dénombrer les stocks de clients, en particulier lorsque les visites en personne étaient interdites. La solution? Des vidéos en direct tournées par le client via FaceTime ou Zoom. Certains auditeurs font même appel aux drones (précurseur, *Pivot* abordait ce thème en septembre 2019). Sonya Fraser, pour sa part, pense que la tendance s'accroîtra : « Le recours aux drones et autres technologies continuera, et nos plateformes d'audit numériques poursuivront leur expansion. Nul doute que l'audit numérique reste la voie de l'avenir. »

« On a pris le virage [virtuel] en trois semaines et non trois ans », souligne Matt Peterson, de True North.



lan passé, outre la logistique du télétravail, il a surtout été difficile de cultiver les liens avec les clients.

Chris Dulny, de PwC, précise que le recours aux technologies de collaboration pour réaliser les missions a facilité le respect des échéanciers et a favorisé une communication fluide. En préparation de l'avenir, le cabinet consulte déjà ses clients sur leurs préférences : « La proportion de clients prêts à collaborer à distance a bondi, passant de 16 % à 50 %. » Les rencontres en personne ne disparaîtront pas pour autant, mais elles seront plus rares. « Le réflexe du déplacement systématique va s'estomper; il va y avoir un équilibre, et l'ouverture d'esprit est là. »

La proportion des clients de PwC Canada prêts à collaborer à distance est passée de 16 % à

50 %.

Matt Peterson, de True North, a constaté cette évolution parmi sa clientèle, plutôt conservatrice. Au début, les nouvelles plateformes du cabinet – Karbon, logiciel de flux de travail, Practice Ignition, logiciel de gestion de propositions, et HelloSign, logiciel de signature électronique – ont suscité des réticences, surtout à Okotoks, en pleine campagne, où se trouve le deuxième bureau du cabinet.

« Là-bas, il y a encore des cowboys, et certains vont au travail à cheval. On se méfie des fonctionnaires, des banquiers et des avocats », explique Matt Peterson. Dans le fond, rien ne remplace une franche poignée de main.

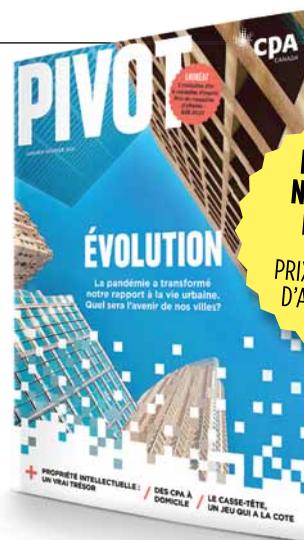
Pour briser la résistance au virtuel, Matt Peterson et Curtis Cabinet ont proposé des webinaires à leurs clients sur divers sujets, du virage au « sans papier » à la signature électronique de documents. Ils ont aussi fait la promotion de leurs vidéos sur les médias sociaux et dans des infolettres mensuelles. Les webinaires ont séduit les clients, si bien que Matt Peterson prévoit les offrir en permanence. « Les clients se débrouillent bien, ils se sont adaptés. Dans toutes les sphères de leur vie, ils ont dû adopter de nouveaux outils et méthodes, en accéléré, sous l'impulsion du virus. Par ailleurs, ce virage nous a vraiment aidés à gagner en efficacité. »

Pour True North, en Alberta, le poids de la pandémie s'est ajouté à la déroute du secteur pétrogazier. Une période de turbulences, sans contredit. Matt Peterson déplore la perte de 16 % des clients l'année dernière. Certains sont morts de la COVID-19. D'autres ont fait faillite. Un triste bilan. « Nombreuses sont les entreprises qui n'ont pas réussi à rester à flot. Et nous avons dû retravailler à la baisse nos notes d'honoraires pour conserver certains clients. » Malgré cela, l'activité a augmenté de 45 % sur l'ensemble de l'exercice, surtout en raison d'un afflux de nouveaux clients, qui se sont lancés dans les affaires. « Nous les accompagnons dans leur démarrage et au-delà. »

Et l'inauguration du nouveau bureau, alors? Matt Peterson a arrêté une date provisoire, dans quelques mois, pour célébrer ce passage, mais il sait que plusieurs employés resteront en télétravail. Il doit revoir les plans des nouveaux locaux, compte tenu des réalités de l'heure. « Après la pandémie, on pourrait offrir des camps d'entraînement pour les entrepreneurs, des rencontres et des ateliers. On envisage aussi de louer des salles de réunion à d'autres organisations. » L'année a été sombre, mais la lumière finira par percer les nuages. ♦

PIVOT

VOTRE ANNONCE DANS LE MAGAZINE DES CPA



COMMUNIQUEZ AVEC LES DÉCIDEURS ET DIRIGEANTS

PIVOT dresse le portrait de personnalités et d'entreprises qui se démarquent, et présente des stratégies qui inspirent les leaders d'ici.

Publication phare de Comptables professionnels agréés du Canada (CPA Canada), PIVOT paraît en format papier et en ligne six fois par année, en français et en anglais.

PIVOT, EN BREF



260 000
exemplaires
par numéro



PAPIER + NUMÉRIQUE
180 000 abonnés au
format papier et 80 000
au format électronique



TOUTES LES PROVINCES
et territoires sont représentés
amongst le lectorat : possibilités
de ciblage national et régional



91,5 %
des exemplaires
papier sont postés
au domicile des CPA

Présentez vos services, attirez des clients, faites briller votre entreprise et recrutez des candidats d'élite

Multipliez les formats d'annonce, pour la version **papier**

Version papier qui rayonne auprès d'un vaste lectorat; **en ligne** au cpacanada.ca/actualites

À vous la parole : annonces pleine page ou double page pour vos **contenus personnalisés**

Possibilité de **commandite d'activités** organisées pour les CPA

Communication de proximité avec les CPA au moyen d'**infolettres**

Encarts et excarts personnalisés, sur demande

Un auditoire à l'aise, instruit, actif dans divers domaines en dehors du travail

Revenu personnel élevé

Lectorat de rang supérieur - En PME comme en grande entreprise, des lecteurs influents

Forte dominance dans plusieurs catégories de produit

Lectorat équilibré - Hommes : **56 %** / Femmes : **44 %**

Un magazine primé, des journalistes acclamés

PIVOT a remporté 3 médailles d'or et 6 médailles d'argent au concours Prix du magazine canadien : B2B, édition 2020.
Choisi meilleur magazine en 2019

Nos journalistes ont signé des articles dans le New York Times, le Globe and Mail, le National Post et le Wall Street Journal

Pour toute demande de renseignements, contactez **Ian McPherson** à ian.mcpherson@stjoseph.com

POINT DE RUPTURE

Le déchaînement de la pandémie a mis au chômage des centaines de milliers de Canadiennes, un lourd tribut. Certains employeurs réagissent pour aider les mères surchargées à s'en sortir.

par **Lauren McKeon**

Aux premiers jours des confinements, couvre-feux et quarantaines, Helina Patience, CPA, a gardé son calme. L'infonuagique, elle connaissait. Quant au télétravail, elle le pratiquait depuis 2012, année où elle avait fondé son cabinet, Entreflow, à Vancouver. Systèmes, logiciels, méthodes, tout était pensé pour le travail à distance. « Ce sera l'affaire de deux ou trois semaines », croyait-elle. Au volant de son Pathfinder Nissan, elle a fait une tournée générale pour distribuer à ses employés un écran et... une bouteille de vin, pour qu'ils gardent le moral. Le mot d'ordre? « Tenez bon! On va s'en sortir. »

Un mois plus tard, le ciel s'était assombri. Helina Patience s'inquiétait particulièrement du sort des mères. Elle-même maman de deux bambins de 4 et 6 ans, elle ne connaissait que trop bien les aléas du métier : journées interminables, stress intense, culpabilité quand on ne réussit pas à tout faire. L'anxiété était à son paroxysme. Voyant leur chiffre d'affaires chuter, les clients se sont mis à l'inonder d'appels. Les points de presse du premier ministre du Canada soulevaient un flot de questions : « Dois-je poursuivre les mises à pied? Comment demander les aides fédérales? Comment faire pour joindre les deux bouts? » Certaines clientes lui avouaient craindre de ne pas arriver à concilier travail et famille.

Son mari travaillait alors avec elle à plein temps à Entreflow. (Depuis, il a été embauché par un des clients de leur cabinet.) Comme tant de femmes, Helina Patience était débordée. En plus de diriger son cabinet, de s'occuper du personnel et de prendre soin des enfants, elle était directrice des finances dans une autre entreprise, Legible, qui se préparait à s'introduire en bourse. De l'aurore au crépuscule, nul répit. Les interminables réunions en chaîne se poursuivaient jusque dans la chambre à coucher.

Ce n'était pourtant pas l'imagination qui lui manquait. Pour soutenir le moral des troupes, elle avait instauré l'horaire variable, organisé des 5 à 7 virtuels, multiplié les tête-à-tête, soucieuse de s'assurer que chacun tenait le coup. Ingénieuse, elle avait envoyé à ses employés des plantes vertes pour leur apporter un peu de chlorophylle, et avait fait une razzia chez Amazon pour leur faire livrer des

livres de recettes accompagnés de spatules. Elle avait organisé un pique-nique estival, chacun gardant ses distances, puis, en automne, une séance de sculpture de citrouilles. Malgré tous ces encouragements, les femmes, c'est-à-dire la moitié de ses effectifs, ont commencé à flancher. Congé de maladie pour l'une, démission pour l'autre. Les hommes ont suivi. Dégringolade. « J'ai redoublé d'efforts, mais je ne suffisais pas à la tâche », de constater Helina Patience.

On le sait, l'an dernier, le travail a fait peau neuve. Certains employeurs ont abandonné les bureaux, lancé des programmes de mieux-être et adopté des technologies de pointe. Vie professionnelle et vie privée se sont rapprochées comme jamais et, sur fond de crise sanitaire, la compassion s'est aussi invitée dans le décor. Surtout, nous avons découvert à quel point nos structures et systèmes sont en porte à faux avec la réalité de bien des femmes. Alors, pour réussir, l'entreprise doit désormais réinventer l'égalité et franchir de nouvelles frontières.

En 1997, Pamela Jeffery a fondé le Women's Executive Network (WXN), qui a pour objectif de favoriser l'accès des femmes à la direction grâce au mentorat. Au fait de leurs besoins, de leurs aspirations et des obstacles auxquels elles se heurtent, Pamela Jeffery a vite compris que la progression accélérée de la COVID-19 les affecterait irrévocablement. Elle savait que si la pandémie se prolongeait, les femmes seraient les premières à quitter leur emploi – en supposant qu'elles en aient toujours un – ou, du moins, à adopter un horaire allégé pour être aux côtés de leurs enfants ou de parents âgés et affaiblis. Violence conjugale et problèmes de santé mentale, les inquiétudes étaient là. Ses consœurs seraient-elles en mesure de répondre aux exigences implacables du travail? « Ce qui devait arriver arriva », constate-t-elle.

Après deux mois de confinement, 1,5 million de Canadiennes avaient perdu leur emploi. Dans la tranche des 25-54 ans, les femmes étaient deux fois plus touchées que les hommes. Un an plus tard, l'hécatombe se poursuivait. En mars 2021, RBC précisait que près d'un demi-million des femmes

sans emploi en raison de la pandémie n'étaient pas retournées travailler. Plus de 200 000 s'étaient retrouvées en situation de chômage à long terme, une hausse trois fois plus marquée que l'année précédente. Dans les secteurs les plus durement touchés, l'hébergement et la restauration, 65 % des postes supprimés étaient occupés par des femmes. Cela dit, bon nombre avaient quitté le marché du travail non sur ordre de la direction mais de leur propre chef, se sentant tenues de le faire. Selon une autre étude canadienne, les mères salariées souffraient davantage de stress, d'anxiété et de dépression que les employées sans enfants ni conjoint salarié.

« Les jours, les semaines, les mois se suivaient et se ressemblaient », se souvient Lauren Becker, CPA et mère de famille.



Lauren Becker, CPA, directrice du perfectionnement professionnel chez Crowe Soberman, avec ses enfants de 4 et 2 ans.

Pour les économistes, aucun doute possible, les femmes ont écopé. L'an dernier, douze fois plus de mères que de pères ont abandonné leur travail pour se consacrer à leurs enfants d'âge scolaire ou préscolaire, expliquent les auteurs du rapport de RBC. De plus, en mai 2020, une enquête de l'Institute for Fiscal Studies (IFS) du Royaume-Uni indiquait qu'aux premiers mois de la pandémie, les mères s'occupaient des enfants en moyenne 10,3 heures par jour (environ 2,3 heures de plus que les pères), sans compter 2 heures de plus pour les travaux ménagers. Aux États-Unis, un père et une mère ont mesuré la fréquence des interruptions causées par leurs deux filles (8 et 12 ans) un certain jeudi matin, en plein confinement. En moyenne, papa et maman ont réussi à travailler sans interruption pendant 3 minutes 24 secondes. La plus longue période sans interruption a duré 19 minutes 35 secondes, et la plus brève, quelques secondes. Des résultats éloquentes.

Même les couples les plus égalitaires peinent à trouver l'équilibre. Asma Hasan, CPA, directrice principale en fiscalité chez KPMG à Toronto, est à la tête d'une équipe de 15 personnes, les deux tiers étant des femmes. Et elle a une petite fille de 6 ans, qui vit avec un trouble du spectre de l'autisme. Au début du confinement, en mars 2020, la thérapeute de sa fille lui a annoncé la fermeture de la clinique. Une catastrophe. Elle et son mari, ployant sous le travail, étaient accablés. Comment s'en sortir? La journée de leur fille se déroulait selon un ordre immuable : thérapie le matin, école l'après-midi, famille le soir. Asma Hasan a tout d'abord demandé l'appui de ses collègues et les a prévenus qu'elle ne pourrait plus être à leur disposition en permanence, surtout de 9 à 5. Conscients qu'elle avait besoin d'une marge de manœuvre, ils ont accepté de s'adapter, et elle leur en a été reconnaissante.

Ensuite, le couple a structuré la première semaine. Toutes les cases horaires étaient occupées : réunions de l'un et de l'autre, indisponibilités en raison d'urgences, créneaux non négociables pour promenades avec leur fille et activités diverses. L'expérience aidant, après un mois de ce régime, les choses sont rentrées dans l'ordre. Asma Hasan s'est jointe au Working Parents Network de KPMG, un portail spécialisé qui propose à ses membres divers services, de l'aide à la préparation des repas jusqu'au tutorat. Elle y a surtout trouvé l'occasion de réseauter avec d'autres mères pour échanger des astuces et stratégies afin de tenir le coup. « Au bout de quelques semaines, nous nous sommes acclimatés à notre nouvelle vie, confie-t-elle, mais je dois dire que le premier mois a été éprouvant. »

Lauren Becker, CPA, directrice du perfectionnement professionnel chez Crowe Soberman, à Toronto,



PHOTO AVEC L'AUTORISATION D'ASMA HASAN

a elle aussi dû s'ajuster à la nouvelle réalité. Au début du confinement, ses enfants avaient deux et quatre ans. La plupart du temps, les bambins étaient à la maison avec son mari, et la petite tribu s'agglutinait autour de la table de la salle à manger. Le défi de Lauren Becker? Concilier son travail avec l'aide aux devoirs pour son aîné pendant que la petite grimpeait sur ses genoux, exercice qu'elle affectionnait particulièrement dès que maman participait à des réunions vidéo, tandis que son frerot s'époumonait en arrière-fond. Elle a dû programmer des rappels sur son téléphone pour ne pas oublier de mettre son fiston devant ses ateliers de bricolage sur Zoom. S'installait-elle en catimini dans une autre pièce pour travailler en paix? Quelqu'un surgissait, et adieu la concentration! Ajoutez à cela la petite qui refuse de faire la sieste, les lunchs et les collations à préparer, le travail ménager, les mille questions des enfants. La journée se prolongeait jusqu'au soir.

Ce qui n'a pas empêché cette supermaman de piloter le programme Accounting for Bravery de Crowe Soberman, créé par des CPA prêts à remplir bénévolement les déclarations de revenus des travailleurs de première ligne. Cette périlleuse gymnastique n'a pu s'effectuer qu'au prix de débordements d'horaires « plutôt ridicules », aux dires mêmes de l'intéressée.

« Les jours, les semaines, les mois se suivaient et se ressemblaient. » CPA et maman, Lauren Becker cumulait deux emplois. Elle et des collègues dans le même bateau échangeaient parfois tard le soir en visioconférence afin de discuter de stratégies à mettre en place pour se réserver du temps durant la journée. À cet égard, elle rend hommage à leur chef de l'exploitation, qui ne manquait pas de leur rappeler de déconnecter, de cesser de consulter leurs courriels à toute heure, et de s'accorder des journées libres. Chacune pouvait organiser son propre horaire à condition d'en informer son équipe. L'employeur

Asma Hasan, CPA, directrice principale en fiscalité chez KPMG à Toronto, a dû trouver comment concilier travail et obligations de mère d'un enfant de six ans.



Helina Patience, CPA, dirige un cabinet comptable à Vancouver. Elle a bien essayé de soutenir ses employés moralement, mais trois mois plus tard, elle a constaté qu'ils étaient déjà épuisés.

se souciait aussi de la santé mentale de tous : pauses yoga, programme de méditation, fermeture des bureaux le vendredi, et finalement, en janvier 2021, l'horaire variable adopté à l'échelle du cabinet.

Chez Crowe Soberman comme ailleurs, bien des femmes voient dans l'éclatement du traditionnel 9 à 5, carcan désormais mort et enterré, l'un des grands atouts gagnés à la faveur de la pandémie. Des recherches sur les congés parentaux indiquent que la meilleure façon d'atteindre l'égalité n'est pas d'accorder un traitement particulier aux femmes, mais de normaliser la flexibilité. Avec l'officialisation des horaires sur mesure, Lauren a constaté que les femmes, même les nouvelles, étaient moins anxieuses à l'idée de quitter leur poste pour aller chercher les enfants à la garderie ou de se réserver un moment de ressourcement. Terminé, le sentiment de culpabilité et disparue, chez les mamans, l'impression de se singulariser.

Les mentalités ont évolué dans le milieu des affaires, où on ne voit plus du même œil le télétravail et l'horaire variable. En septembre 2020, une étude a montré que 45 % des travailleurs canadiens choisiraient de travailler à la maison au moins trois jours par semaine. Plus du quart privilégieraient l'horaire variable, et plus de la moitié précisaient que leur employeur avait adopté le télétravail et l'horaire sur mesure pendant la pandémie.

Pamela Jeffery, elle, a souhaité aider les entreprises à mieux accompagner les femmes qui travaillent. En avril 2020, avec la collaboration d'acteurs influents parmi ses proches, elle a participé au Projet Prospérité, OSBL qui se donne pour but d'atténuer les incidences économiques de la pandémie sur les femmes. Les Quatre Grands, en compagnie de Crowe Soberman, sont de la partie. Ils ont apporté leur appui financier et souscrivent à la cause. Pamela Achenbach, associée en audit chez EY, explique que devant les

ravages de la pandémie et voyant que toutes et tous n'étaient pas logés à la même enseigne, la direction a révisé ses politiques sur l'horaire variable. Les chefs d'équipe ont resserré les liens avec les travailleurs, qui ont pu adapter leurs journées. À l'instar des autres grands cabinets, EY a assoupli sa politique générale de télétravail, toutes unités confondues.

Mais Pamela Jeffery estime qu'on doit aller plus loin. L'horaire variable et le télétravail sont des premiers pas, à compléter par des réseaux de garderies accessibles, à tarif raisonnable. Le Québec fait ici figure de pionnier. Les employeurs d'envergure pourraient créer leur propre garderie ou offrir une aide financière aux parents qui font garder leurs tout-petits. En avril, le gouvernement fédéral a annoncé des mesures qui ont redonné espoir aux mères, mais il faudra s'armer de patience. Les programmes mettront des années à se déployer. D'ici là, les entreprises ont tout intérêt à combler le vide, puis à garder le cap. Dans le cadre du Projet Prospérité, Pamela Jeffery s'est également investie dans un projet d'accompagnement, le Rosie Mentoring Program, qui rappelle l'emblématique campagne lancée aux États-Unis pendant la Seconde Guerre mondiale sur le thème de Rosie la riveteuse, qui invitait les femmes à choisir un métier technique. Il est vrai que la crise sanitaire a éliminé bon nombre d'emplois relativement peu rémunérés en tourisme et en restauration. En revanche, comme d'autres débouchés s'ouvrent en sciences et en technologie, il appartient aux femmes de se former pour pouvoir exercer des fonctions bien rémunérées.

Fin mai 2020, Helina Patience a vu que l'équipe était au bord de l'épuisement. Certains employés se disaient au bout du rouleau, et elle-même ressentait une fatigue insidieuse. Ses journées commençaient tôt et se terminaient à des heures impossibles. Les conférences vidéo avec clients et collègues se multipliaient. Un après-midi où elle tentait sans grand succès de mener de front ses responsabilités parentales et professionnelles, elle s'est versé un petit verre de brandy, histoire de se requinquer. En conversation vidéo avec une cliente, elle a machinalement tendu la main pour attraper son verre. Elle s'est aussitôt confondue en excuses auprès de la dame, elle-même maman, qui s'est mise à rire en lui présentant une coupe de vin qu'elle avait gardée hors champ.

Lasse à la fin de l'été, Helina Patience a décidé de fermer Entreflow pendant une semaine. Fini les appels, les échéances et les ateliers (à part un unique webinaire). Quel repos bienvenu après des mois de labeur! Mais le retour s'est mal passé, et le moral des troupes s'est effondré. La morosité

s'est installée dès que la cadence a repris. Que faire?

Il fallait repenser les choses de fond en comble. Partout à travers le pays, des femmes quittaient le marché du travail, demandaient des congés, voire démissionnaient. La moitié de l'équipe d'Helina Patience étant composée de femmes, celle-ci se demandait à quoi allait ressembler son bureau virtuel un an plus tard, alors elle a rassuré tout le monde : elle accueillerait de son mieux ceux et celles qui décideraient de revenir. Une collègue est retournée

La meilleure façon d'atteindre l'égalité n'est pas d'accorder un traitement particulier aux femmes, mais de normaliser la flexibilité.

vivre en Irlande, d'où elle travaille à distance, tandis qu'une autre, aux prises avec des difficultés familiales, est allée vivre chez ses parents pendant un mois. Les employés qui sont restés ont entrepris une réflexion en profondeur sur les changements à apporter sans délai, mis en relief par la crise en lien avec la COVID. Il aura fallu cette crise sanitaire pour que certains irritants, bien cachés, éclatent au grand jour. Helina Patience a donc remanié la structure organisationnelle, révisé les descriptions de tâches, repensé les systèmes et procédés. L'exercice a exigé des efforts, mais elle estime que le cabinet est aujourd'hui plus solide, plus rentable aussi. À présent, les deux tiers des employés sont des femmes, comparativement à la moitié au début de la catastrophe.

Helina Patience s'est accoutumée à cette fusion inédite entre les sphères professionnelle et privée. Personne ne s'offusque quand ses enfants surgissent soudain en pleine vidéoconférence, ou quand elle doit s'absenter pour aller les chercher à l'arrêt d'autobus et pour préparer leur collation. Détail intéressant, elle a observé que de moins en moins de femmes se maquillent pour travailler. Dans bien des milieux, la pression a diminué. On ne fait plus semblant que tout va pour le mieux dans le meilleur des mondes, que les enfants sont des anges, que le chien ne jappe jamais, et que la maison étincelle de propreté. Pour la première fois peut-être, les femmes se permettent d'être elles-mêmes, sans devoir se justifier.

« L'année a été mouvementée, c'est indéniable. Les perturbations ont servi de déclencheur et apporté leur lot de changements », conclut-elle. ♦



CPA COMPTABLES
PROFESSIONNELS
AGRÉS
CANADA

LES CISEAUX. INCHANGÉS DEPUIS 4 000 ANS.

Certaines choses n'évoluent jamais. Mais pas la norme sur les missions de compilation.

La nouvelle NCSC 4200, *Missions de compilation*, a été publiée et entrera bientôt en vigueur. Elle pourrait avoir une incidence majeure pour les professionnels en exercice et les utilisateurs. CPA Canada a élaboré des ressources gratuites pour vous aider à comprendre en quoi les changements sont importants, et vous aider à expliquer et à mettre efficacement en œuvre cette norme révisée.

N'attendez pas à la dernière minute!
Familiarisez-vous avec la première révision de cette norme depuis près de 35 ans.

CONSULTEZ NOTRE PAGE
cpacanada.ca/missionscompilation

DOUCE FOLIE

LA MAIN SUR L'ACCÉLÉRATEUR

Qui a dit qu'eau et électricité ne faisaient pas bon ménage? Une entreprise québécoise lance la première motomarine électrique du monde. **PAR MATHIEU DE LAJARTRE**

Sans faire de bruit, l'Orca, première motomarine électrique au monde, pourrait créer quelques remous. Derrière cette innovation se cache Taiga Motors, une entreprise québécoise fondée en 2015 par trois étudiants en génie mécanique et électrique à l'Université McGill.

Les premières machines arrivent cet été sur les plans d'eau et promettent de pouvoir naviguer à plus de 100 km/h. La technologie a été développée en même temps que celle de la motoneige électrique, une autre innovation, dont Taiga Motors livrera les premiers

modèles vers la fin de l'année. « Notre technologie a ceci d'unique qu'elle repose sur un groupe motopropulseur et un bloc-batterie qui permettent des performances optimales dans des conditions extrêmes », explique Mark Orsmond, CPA, directeur des finances de l'entreprise.

Les batteries se rechargent en 2 ou 3 heures généralement, selon le type de borne utilisé, et permettent de parcourir en 2 heures entre 50 et 60 km. Malgré le prix élevé (plus de 15 000 \$ US), l'engouement est tel que plus de 1 600 précommandes avaient été passées au début du



printemps. « Beaucoup d'acheteurs sont des passionnés de véhicules électriques qui n'ont jamais possédé de véhicule récréatif », explique Mark Orsmond, en ajoutant que près de 800 concessionnaires se sont déjà manifestés pour représenter le produit.

Taiga Motors connaît une croissance fulgurante après avoir consacré plusieurs années à la R-D de ses machines, ce qui lui donne une bonne longueur d'avance sur ses concurrents. BRP (Bombardier Produits récréatifs), par exemple, n'a annoncé qu'en mars dernier vouloir investir d'ici 2026 près de 300 M\$ dans l'électrification de ses véhicules récréatifs. Évalué à 34 G\$ US en 2020, le marché des véhicules destinés aux sports motorisés devrait pourtant croître de 6 % par an entre 2021 et 2027.

Pour maintenir son avance, Taiga Motors va construire d'ici 2022 une usine de production à Shawinigan, d'où pourront sortir 80 000 machines par an à partir de 2025.

ÉVALUÉ À 34 G\$ US EN 2020, LE MARCHÉ DES VÉHICULES POUR SPORTS MOTORISÉS DEVRAIT CROÎTRE DE 6 % PAR AN D'ICI 2027.

Soutenue par des institutions financières qui ne doutent pas de ses possibilités, comme Desjardins, qui lui a accordé une marge de crédit de 10 M\$, Taiga Motors est entrée en bourse en avril, et a ainsi recueilli près de 150 M\$ avant même d'avoir livré le moindre engin. Quand Mark Orsmond s'est entretenu avec *Pivot*, la transaction se finalisait. Soulagé et un peu nerveux, il attendait un virement bancaire de 139 M\$. « L'entreprise est dans une situation financière très solide et dispose de beaucoup de liquidités. » De quoi naviguer toutes voiles dehors. ♦

TENDANCES

PRÊT À TOUT

Les plateformes de prêt comme Ruckify accélèrent et décollent, à l'ère où tout se loue, tout se prête. **PAR COURTNEY SHEA**



Ruckify, plateforme de location d'objets en tout genre fondée à Ottawa, s'appretait à déployer ses ailes à Austin, au Texas, quand la COVID-19 a frappé. Évidemment, la pandémie a durement éprouvé certaines entreprises, mais pour Ruckify, qui dit location dit contact. Et qui dit contact dit contagion. À l'heure des gestes barrières, qu'advient-il du prêt d'objets personnels? « Après quelques premières inquiétudes, on a vu qu'il y avait de belles occasions à saisir, explique Dean Cosman, chef des finances. Par exemple, comme les centres d'entraînement avaient fermé, on a invité les professionnels de la mise en forme à s'inscrire. » Et tout le monde s'est précipité sur les tapis roulants et les haltères. Le matériel de sports nautiques et les véhicules récréatifs ont suivi.

Après quelques secousses de départ, 2020 a été une année faste pour l'entreprise fondée en 2017 par Steve Cody (Marketplace Studio) et Bruce Linton (Canopy Growth), voisins à Ottawa. Après une tempête, l'un cherchait une tronçonneuse pour débiter un arbre tombé devant la maison de l'autre. Quelqu'un devait bien en avoir une dans le quartier, mais qui? Pour ces entrepreneurs en série, habitués à se lancer en affaires, le vide à combler s'est transformé en une nouvelle aventure. C'était un créneau à exploiter, et l'idée d'une plateforme de prêt a germé.

C'est simple comme bonjour, sur le principe du « Airbnb des objets », illustre M. Linton. Les propriétaires présentent leurs articles, les locataires les louent, et Ruckify, l'intermédiaire,

prélève une commission (environ 10 %). Présente dans quelque 200 marchés nord-américains, l'entreprise se concentre sur des secteurs en croissance, notamment Ottawa, Calgary, Nashville et Austin. Elle a mobilisé près de 20 M\$ en capitaux et prépare sans doute une entrée à la Bourse de croissance TSX en 2021. Eh oui, nous sommes à l'ère où tout se loue, tout se prête.

Avouons que le virage était déjà amorcé. On partage volontiers son logement (Airbnb), sa voiture (Uber), ses tenues de soirée (Rent the Runway), et les gadgets et outils suivent le mouvement. Selon Statista, le marché du partage devrait se chiffrer à 335 G\$ US à l'échelle du monde d'ici 2025, contre 15 G\$ en 2014.

L'essor de la location concorde avec d'autres tendances, surtout chez les Y et les Z. « Ils s'intéressent à la durabilité, et la location cadre avec leurs attentes », estime Daniel Baer, FCPA, leader, Produits de consommation, chez EY, qui scrute les marchés.

La superficie réduite dont disposent certains jeunes professionnels joue aussi. « En zone urbaine, ils habitent un appartement sans garage », souligne M. Baer. Alors la location d'articles encombrants, comme les kayaks et les outils électriques, va de soi.

On a envie de se faire plaisir, de vivre des moments forts, et d'en profiter pour publier une photo sur Instagram. Les jeunes veulent se gâter, mais hésitent à s'embarrasser de possessions. « C'est comme décider de louer une voiture pour faire Toronto-Montréal, sans vouloir la garder des années », explique M. Baer. Tous les vœux sont exaucés, à moindres frais, sans attente ni engagement, d'où l'essor de la location d'œuvres d'art. « Plutôt que de s'offrir un tableau qu'il faudra aimer pour toujours, on en choisit un à admirer pendant trois mois. »

Est-ce la fin de la propriété? Dans le cas du marché haut de gamme, c'est peu probable, estime M. Baer. Contrairement aux salariés à faible ou moyen revenu, les mieux nantis n'ont pas vu

leur pouvoir d'achat s'effriter sous l'effet de la pandémie. À souligner aussi, les entreprises de location comme Ruckify ont adopté des protocoles de santé et sécurité rassurants, mais dans d'autres secteurs spécialisés, telle la location de vêtements, il sera peut-être difficile de remonter la pente et de regagner la confiance des consommateurs.

Il faut dire que l'insécurité économique incite certains à rentabiliser leurs avoirs. « Dans le quartile supérieur, nos propriétaires touchent environ 1 950 \$ par trimestre, ce qui n'est pas rien dans un contexte éprouvant », fait observer Dean Cosman. De fait, le marché de la location a émergé lors de la Grande Dépression, et Uber comme Airbnb sont nées durant la dernière récession. La crise de la COVID-19 nous a donné bien des raisons de refaire le monde. Partager nos possessions plutôt que nos microbes, pourquoi pas? ♦

PARU EN ANGLAIS

TOMBÉ EN PANNE



Entre quête de la rentabilité et ferveur patriotique, heurs et malheurs de Carlos Ghosn, ex-PDG de Renault-Nissan.

PAR BRIAN BETHUNE

Le Brexit et l'élection de Donald Trump seraient deux points culminants de la vague d'antimondialisation qui déferle sur la planète. *Collision Course*, récit magistral de l'ascension et de la chute – et de la fuite – de Carlos Ghosn, propose un troisième temps fort. Les journalistes économiques Hans Greimel et William Sposato reviennent sur les années de gloire de l'homme d'affaires, avant son évasion rocambolesque du Japon, caché dans une malle, pour se soustraire à la justice. Pourtant, le célèbre chef d'entreprise, à la tête de l'alliance Renault-Nissan, fleurons français

et japonais, était considéré comme le digne représentant d'un vaste mouvement de mondialisation.

Né au Brésil en 1954, Carlos Ghosn grandit au Liban et fait ses études en France. Un polyglotte, donc : au français, à l'arabe et au portugais s'ajoute l'anglais. Après 18 ans chez Michelin, en 1996, il devient directeur général adjoint de Renault. Quand, en 1999, Renault prend une participation de 5,4 G\$ US dans Nissan, M. Ghosn, fort de sa réputation de « tueur de coûts », débarque dans la capitale nipponne. En tant que chef des opérations de Nissan, il met à exécution un plan accéléré de retour à la rentabilité. Mission accomplie. En 2001, il est nommé PDG.

À son arrivée, Nissan ploie sous une dette de 19 G\$, et seuls 4 de ses 43 modèles sont rentables. Sous sa houlette, dès 2004, la marge bénéficiaire s'établit à 11 % et, début 2005, les ventes de véhicules, qui se chiffraient à 2,6 millions, frôlent les 3,4 millions. Dans la foulée, M. Ghosn devient PDG de Renault. Il sera le premier à diriger simultanément deux géantes du palmarès *Fortune* Global 500. On porte aux nues celui qui a su faire converger deux adversaires aux antipodes l'un de l'autre. Après l'ajout de Mitsubishi et d'autres constructeurs, l'alliance accède au sommet de l'industrie automobile mondiale en 2016. Au Japon, l'admiration fait place à la vénération : M. Ghosn, premier étranger décoré de la prestigieuse médaille du Ruban bleu remise par l'Empereur, devient la vedette d'un manga à son nom.

Le portrait tient le coup près de deux décennies, mais quand le masque laisse paraître des fissures – pauvrement cachées, selon les auteurs –, la chute est aussi surprenante que spectaculaire. L'homme est arrêté le 19 novembre 2018 à son arrivée à Tokyo. Il ignore que de hauts dirigeants de Nissan coopèrent depuis six mois à une enquête visant à lever le voile sur les revenus qu'il aurait dissimulés. En prison, sans possibilité de libération,

privé de contact avec sa famille, sans accès à ses avocats, il est longuement interrogé. Des chefs d'accusation s'ajoutent, dont l'appropriation de fonds à des fins personnelles.

Le choc culturel constaté entre les valeurs qui orientent la marche de la justice au Japon et en Occident donne lieu à des réflexions éclairantes, mais ce n'est qu'une des différences explorées. Même pendant ses plus belles années, l'homme d'affaires met les pieds dans le plat. À sa première assemblée des actionnaires chez Nissan, en 2000, il oublie de s'incliner courtoisement avant de prendre la parole : « Montrez-lui les bonnes manières! », se serait écrié un participant. Ses compressions de coûts sans merci mettent à mal certaines pratiques d'affaires traditionnelles, et même la question de sa rémunération cachée met en lumière des différences culturelles. L'écart de salaire entre dirigeants et travailleurs, dont se vantent sans gêne les PDG américains, est plutôt tabou au Japon.

Alors, certains cadres de Nissan, inquiets à l'idée de voir un concurrent américain offrir un pont d'or à M. Ghosn, acceptent de faire régner un flou sur sa véritable rémunération.

Cependant, aucun choc ne sera plus fort que celui qui oppose la mondialisation et la résurgence du nationalisme. L'apport de 5,4 G\$ consenti par Renault en 1999 définit la nouvelle alliance et redistribue les cartes. Renault possède 43 % de Nissan, avec droit de vote, mais Nissan, elle, ne détient que 15 % de Renault, sans droit de vote. Une asymétrie qui irrite les cadres supérieurs de Nissan. Et le ressentiment s'exacerbe quand, sous la gouverne de M. Ghosn, Nissan devient la plus rentable de l'alliance, mais demeure un partenaire de second rang.

Même le gouvernement japonais se montre méfiant. Comme la France a une participation de 15 % dans Renault, avec double droit de vote, l'Hexagone est devenu l'un des grands actionnaires d'un des joyaux de

l'Empire du Soleil levant. Pis encore, peu avant son arrestation, M. Ghosn renouvelle son contrat avec Renault, contrat qui l'engage à transformer l'alliance en un partenariat irréversible (et ainsi perpétuer le statu quo). Les nuages s'amoncellent.

Impartiaux, Hans Greimel et William Sposato naviguent entre deux visions opposées de l'ex-PDG, dépeint par certains comme un escroc mégalomane, et par d'autres, comme la victime d'une conspiration nationaliste. Les auteurs penchent pour une troisième voie : la thèse du fraudeur devenu bouc émissaire. Car les dirigeants de Nissan, qui ont fermé les yeux sur quelques gestes douteux à l'époque où M. Ghosn redressait l'entreprise, savaient exactement comment le faire tomber dès que sa présence n'était ni utile ni souhaitée. Bref, pour un chef d'entreprise, tenter de se positionner sur l'échiquier international demeure un pari difficile à tenir, dans un monde où, fondamentalement, le nationalisme fait loi. ♦



Travaillez-vous pour une PME?

QuickBooks en ligne vous connecte avec le reste de l'entreprise.

Vous utilisez QuickBooks en ligne pour la première fois?

Obtenez un rabais de **50 %**

Travaillez-vous pour un cabinet comptable?

QuickBooks en ligne Comptable facilite la gestion de toutes vos activités au moyen d'un seul identifiant.

- Coordonnez le flux de travail de votre équipe
- Améliorez votre productivité grâce à des applications
- Et bien plus!

JEU DE CARTES

La pandémie a ravivé la passion des collectionneurs de cartes de sports. **PAR STEPHEN SMITH**

Si, à 10 ans, en 1979, vous aviez mis la main sur une carte de recrue O-Pee-Chee de Wayne Gretzky, il aurait été sage de la ranger en lieu sûr pendant une quarantaine d'années.

Beau morceau de carton, en effet, où l'on voit Gretzky portant les couleurs des Oilers. Malgré tout le plaisir que vous auriez eu à manipuler nonchalamment l'objet, le simple fait de savoir que 41 ans plus tard, une telle carte bien conservée trouverait preneur pour 1,2 M\$ US (un record pour une carte de hockey) aurait sans doute suffi à vous ôter toute envie de jouer avec.

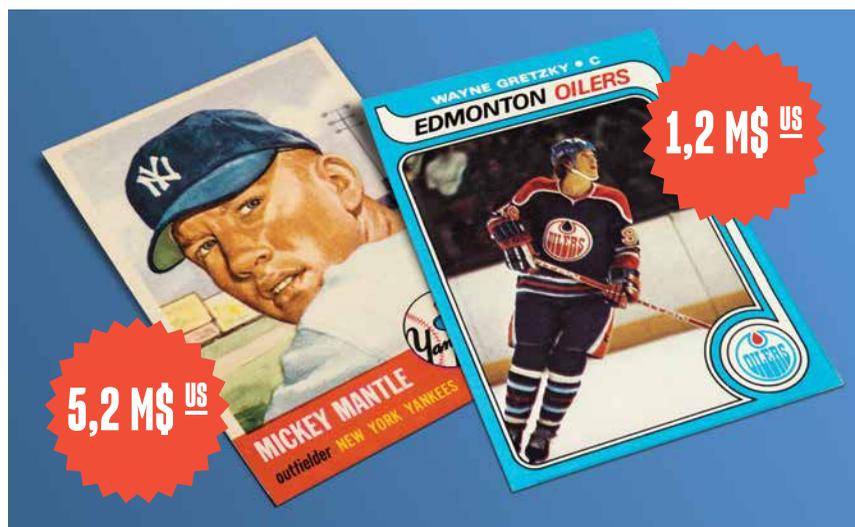
Nul n'aurait pu prévoir l'engouement qui s'est manifesté ces derniers mois pour les cartes de sports et autres objets de collection. Oui, on s'est rué sur le papier hygiénique et on a pétri son pain, mais l'un des faits divers marquants de la pandémie aura été la folie qui s'est emparée des amateurs de sport, séduits par les cartes-souvenirs de lanceurs, d'attaquants et de quarts-arrières.

Marc Juteau en a été un témoin de première ligne. Fondateur et président de Classic Auctions, spécialiste des ventes aux enchères de souvenirs sportifs, il a vu l'intérêt s'intensifier en temps réel, au cours d'une année mouvementée. « On disait que c'était un hobby, mais c'est devenu une affaire de gros sous », lance-t-il.

Avant mars 2020, la mise record se chiffrait à 3,3 M\$ US, somme déboursée en 2016 pour une carte de baseball de qualité moyenne de 1909, illustrant l'arrêt-court Honus Wagner des Pirates de Pittsburgh. Mais depuis ce triste mois, ce record a été fracassé quatre fois. En janvier, une carte de Mickey Mantle de 1952 a été adjudgée à 5,2 M\$ US. Trois mois plus tard, côté basketball, nouveau sommet, on s'est arraché la carte de recrue de LeBron James (2003). La mise a monté à 5,2 M\$ US, à égalité avec la fameuse carte de Mantle. En date d'avril 2021,

au palmarès du top 10, toutes les ventes hormis celle de la carte de Wagner (2016) avaient été réalisées dans les 15 derniers mois.

La dernière fois que le marché des cartes-souvenirs s'était emballé, c'était au début des années 1990, mais les sommes échangées n'étaient pas du même ordre. Le contexte a changé. Pour établir la valeur d'une carte, un système de classification indépendant



et rigoureux, qui atteste l'état de la carte, fait désormais autorité. La carte de recrue de Gretzky, cédée contre plus d'un million de dollars, avait été jugée parfaite (cote 10) – « gem mint », dans le jargon de PSA Authentication & Grading Services –, et donc extrêmement rare. Lors d'une vente aux enchères réalisée cette année, Classic Auctions a vendu un autre spécimen de la même carte, mais classé 6 (imparfaite), pour 7 872 \$ CA. Une mise sans commune mesure avec la somme déboursée pour sa jumelle impeccable.

Pas facile de chiffrer le marché des objets-souvenirs dans son ensemble. Avant la pandémie, on estimait à 5,4 G\$ US par an le créneau des échanges de souvenirs (cartes incluses)

dans l'univers du sport (eBay, maisons de ventes aux enchères et détaillants). Aujourd'hui, bien malin qui pourrait se risquer à jauger la montée de l'an dernier : des chiffres qui ont doublé? Triplé? Pourtant, quand le virus a frappé, le marché s'essouffait.

« Je m'inquiétais », raconte Chris Carlin, chargé de clientèle à Upper Deck, leader du secteur, établi à Carlsbad, en Californie. « D'ordinaire, c'est un marché qui évolue en phase avec l'économie, mais nous avons réalisé que l'engouement était solide, et même insensé. » Cloués à la maison, bien des amateurs de sport, rivés à un écran, dépensaient moins, si bien qu'ils avaient davantage de liquidités.

« On a remarqué l'effet boule de neige, dit Marc Juteau. Voyant les prix monter, les collectionneurs se sont rués sur les cartes. »

Selon l'animateur Ken Reid, de Sportsnet, la disette d'événements sportifs a donné un souffle nouveau au marché. « En manque de sport à la télé, les passionnés se sont tournés vers d'autres moyens de se faire plaisir. Étoffer sa collection de cartes, c'était raviver la flamme. » Auteur de deux livres sur les cartes de hockey, M. Reid juge sa collection modeste, avec 60 000 unités. « Je suis un collectionneur dans l'âme », avoue-t-il, en rappelant que l'essence de cette passion, c'est le vécu derrière les morceaux de carton, les souvenirs d'enfance et les

émotions qu'évoquent les héros comme Gretzky, Orr et Esposito.

Les avis divergent quant à la durée du phénomène actuel. Serait-ce une bulle susceptible d'éclater à tout moment? « Le haut de gamme aura toujours la cote », soutient Chris Thompson, gestionnaire de patrimoine de London, qui voit les cartes sous l'angle des investissements. Consulté par ceux qui envisagent de constituer une collection, il apporte sa lecture du marché : « Le rythme devrait ralentir à l'automne, avec le retour au bureau généralisé. Deux ou trois des facteurs ayant poussé le marché durant la dernière année ne seront plus dans l'équation. »

M. Thompson conseille de garder l'œil sur les valeurs sûres, comme Gretzky, Michael Jordan et LeBron James. « Ce sont les Apple, Microsoft et Amazon du milieu, cinq ou six grands noms qui tirent le marché. » ♦

DÉCOR

COUP DE PINCEAU

Une innovatrice de Niagara Falls a pris le virage vert et recycle des milliers de tonnes de peinture. **PAR MATTHEW HAGUE**



LES 5 CARTES LES PLUS CHÈRES



1.* LEBRON JAMES
(Upper Deck, 2003)
5,2 M\$ US
Vente : Avril 2021



1.* MICKEY MANTLE
(Topps, 1952)
5,2 M\$ US
Vente : Janvier 2021



3. LUKA DONCIC
(Panini, 2018)
4,6 M\$ US
Vente : Février 2021



4. MIKE TROUT
(Bowman, 2009)
3,8 M\$ US
Vente : Août 2020



5. HONUS WAGNER
(T206, 1909)
3,3 M\$ US
Vente : Octobre 2016

*VALEUR ÉGALE EN MAI 2021

Il y a douze ans, quand Allison Hawkins, CPA, de Hawkins & Co, s'est installée à Windsor, en Ontario, elle prévoyait rénover maison et bureau. Il fallait rafraîchir et donc repeindre les intérieurs.

Quelle marque de peinture acheter? Au lieu de ne s'intéresser qu'au prix, elle a frappé à la porte de la seule boutique écoresponsable de Windsor, à l'époque, pour y trouver des peintures sans ingrédients nocifs. « Je voulais un milieu de vie et de travail sain. Mon mari et moi venions de perdre un proche, mort trop jeune du cancer, et nous étions sensibilisés à l'omniprésence des produits chimiques. »

À présent, comme tous ceux qui profitent de la pandémie pour donner un bon coup de pinceau,

Mme Hawkins rénove une ancienne succursale bancaire pour y établir son bureau. (À l'ère du travail à domicile, on s'empresse d'embellir son décor, si bien que Sherwin-Williams, l'un des géants de la peinture, a vu son chiffre d'affaires culminer en 2020.) Fort heureusement, les peintures dites « vertes » sont devenues faciles à trouver. « Le choix est vaste », constate Mme Hawkins. Toutes les marques connues, dont Behr et Benjamin Moore, en grande surface et en quincaillerie, proposent des peintures quasi exemptes de composés organiques volatils (COV), associés aux crises d'asthme, aux maux de tête et aux irritations oculaires.

De jeunes entreprises en ligne comme Backdrop et Clare, de New York, fabriquent uniquement des peintures à

l'eau, certifiées écologiques. À elles deux, les new-yorkaises ont recueilli plus de 10 M\$ US en capital-risque.

Loop, fabricant établi à Niagara Falls, prend lui aussi la durabilité au sérieux. Ses produits à faible teneur en COV proviennent de peintures et d'enduits rejetés, qu'il recycle et pigmente pour mieux les faire renaître. « Toute entreprise a intérêt à considérer

provincial de recyclage qui approvisionne Loop, en recueille plus de 1 300 tonnes par an. De quoi embellir les murs de plus de 35 000 foyers, au lieu de croupir au fond de boîtes rouillées ou, pire, d'échouer dans les sites d'enfouissement, au risque de s'infiltrer dans les sols.

Chaque année, Loop détourne du flux de déchets quelque 5 000 tonnes de matières usées qu'elle transforme et reconditionne selon un procédé exclusif. L'entreprise mélange les couleurs semblables pour limiter la quantité de pigments neufs nécessaire à la réalisation d'une teinte, tout en ajoutant une part de matière première. Les peintures de faible qualité sont triées et revendues à des distributeurs de gammes à prix modique. « On crée une peinture de qualité à partir de peintures de qualité. On s'approvisionne surtout en marques connues, comme Benjamin Moore. »

Un avantage à souligner, la durabilité ne coûte pas forcément plus cher. Un gallon de peinture écoresponsable se vend 18 \$, environ moitié moins cher qu'une peinture classique. C'est en partie ce qui explique que Loop soit la seule peinture vendue dans les 260 magasins canadiens de Giant Tiger – Tigre Géant, son seul circuit de distribution. « L'entente d'exclusivité apporte des atouts », avance M. Wiwcharyk. L'effort de personnalisation auprès de la clientèle s'en trouve allégé, ce qui réduit les coûts.

Petit inconvénient, si Sherwin-Williams offre pas moins de 48 déclinaisons de blanc, la palette de Loop se limite à 10 teintes. Si l'éventail est restreint, c'est parce qu'on part de couleurs existantes et non de pigments bruts. D'ailleurs, les jeunes pousses Backdrop et Clare proposent elles aussi une gamme relativement étroite de coloris, et quelques nuances de blanc, sans plus. Une approche sélective qui réduit l'embarras du choix. Coquille d'œuf, blanc cassé, blanc crème, avouons que le commun des mortels peine à les distinguer. ♦



SOURCES : IUCN, COATINGS WORLD, EPA

les déchets, tels que la peinture inutilisée, comme un filon à exploiter. C'est la clé d'une économie verte », souligne Josh Wiwcharyk, président de Loop, qui recycle également enduits à toiture, vernis et scellants.

Une approche qui s'impose, pour la planète. Bon an mal an, en Ontario, les consommateurs jettent dans les 10 000 tonnes de peinture, selon Loop, soit près d'un kilo par personne. Return to Retail, un programme

LES CHOIX DE PIVOT

Temps libres

PAR CHRIS POWELL

À lire

La réussite professionnelle s'obtiendrait au prix d'efforts acharnés, mais, au fil des ans, l'obsession du travail et le surmenage sont devenus la règle plutôt que l'exception. Greg McKeown, auteur à succès et conférencier, soutient qu'on peut réussir sans s'échiner. Dans son ouvrage **Effortless: Make it Easier to Do What Matters Most**, il énonce des conseils pratiques pour arriver à but sans risquer l'épuisement. Si tous adoptaient ses recommandations, peut-être qu'un jour, au lieu de peiner au travail, on travaillerait à peine.



À regarder

The Underground Railroad (Amazon Prime) est l'adaptation d'un roman à succès de Colson Whitehead (Prix Pulitzer) par Barry Jenkins (*Moonlight*, Oscar du meilleur film en 2017). Il met en vedette Thuso Mbedu, une esclave qui s'enfuit d'une plantation de Georgie, et Joel Edgerton, un chasseur de primes résolu à la capturer. On y découvre un chemin de fer souterrain qui transporte clandestinement des esclaves vers la liberté.

À écouter

Animés par les journalistes Michael Hobbes et Sarah Marshall, les balados hebdomadaires **You're Wrong About** décryptent un événement précis sur lequel, semble-t-il, le public se méprend : tragédie de la navette Challenger, « incident vestimentaire » de Janet Jackson au Super Bowl de 2004, procès d'O.J. Simpson, vie de la princesse Diana... Lancée il y a trois ans, la série continue d'informer et de divertir ; on y aborde aussi bien la campagne antivaccin que le court règne de Vanessa Williams, Miss America déçue.

À LIVRE OUVERT

LE CANADA PRIS EN OTAGE

Un essai captivant sur la nouvelle guerre froide menée par les États-Unis contre la Chine. **PAR MATHIEU DE LAJARTRE**

Les enjeux entourant la 5G sont-ils vraiment connus du public? Sûrement pas, à lire l'excellent livre *La Guerre mondiale des ondes* (Tallandier, 2021). Journaliste au quotidien français *Les Échos*, spécialiste des télécoms et des plateformes numériques, Sébastien Dumoulin dévoile dans cet ouvrage les dessous d'une bataille sans merci dans laquelle les États-Unis se sont engagés.

Menace fantôme

Si la rivalité des grands de la 5G ne passionne pas le grand public, la technologie transformera pourtant certains secteurs, comme les transports ou la santé, en permettant à une quantité incroyable d'appareils de se connecter simultanément à un large réseau. Et dans cette course, Huawei avait pris une longueur d'avance.

Relatée par Sébastien Dumoulin, l'histoire de l'équipementier en téléphonie est fascinante. Fondée il y a 30 ans par Ren Zhengfei, alors parti de rien, Huawei est aujourd'hui l'une des 50 plus grandes entreprises dans le monde.

Ses produits, reconnus pour leur grande qualité, sont le fruit d'investissements pharaoniques en R-D. Leurs faibles coûts de production et une stratégie de prix ultra-agressive ont permis à Huawei de conquérir des marchés grands comme des continents, tels que l'Afrique ou l'Europe. Et il règne dans l'entreprise une culture où le dévouement à la tâche est total.

Soutenue par la Chine (elle a déjà bénéficié de 75 G\$ en crédits d'impôt, selon le *Washington Post*), Huawei dispose de soutiens financiers uniques. « Lorsque [l'homme d'affaires] Carlos Slim a voulu construire un réseau 4G au Mexique, la Bank of China lui a donné un milliard de dollars, avec un taux d'intérêt de 1 %, s'il en dépensait 80 % chez Huawei. »

Régulièrement accusée d'espionnage pour le compte du gouvernement chinois, l'entreprise a ouvert en Angleterre « The Cell », un organisme unique au monde où elle permet « aux cyber-experts de Sa Gracieuse Majesté de démonter pièce par pièce chacun de ses équipements qui a vocation à être installé sur le territoire britannique [code source inclus] ». Dans six villes du monde, dont Toronto, Huawei a aussi ouvert un « centre de la transparence sur la cybersécurité du groupe ».

Autant de démarches permettant au géant de montrer patte blanche. « Nous sommes comme un fabricant de camions, qui vend des véhicules à différents pays. Ce qui est transporté dépend du conducteur, pas de nous », se plaisait à rappeler Ren Zhengfei en entrevue au *Globe and Mail*.

Bien sûr, le géant a dû se défendre contre des accusations de toutes sortes (comme le plagiat de produits Cisco ou le vol de Tappy, une technologie de test de téléphone cellulaire), mais il n'y a qu'aux États-Unis qu'elles ont provoqué des remous.

Riposte réelle

Depuis la présidence de George Bush, les États-Unis n'ont cessé d'imposer des mesures restrictives au fabricant, comme sur l'importation des puces nécessaires à la fabrication de ses téléphones. En vain, ils ont mené moult opérations d'espionnage pour prouver que la Chine les épiait : infiltration des serveurs centraux de Huawei et vols de données, écoutes illégales, détournement de colis en vue de trafiquer les produits expédiés... Comble de l'ironie, les Américains ont même piraté les équipements de Huawei pour surveiller d'autres pays comme l'Afghanistan, le Pakistan ou Cuba.

Sur son propre territoire, l'administration américaine n'a ménagé aucun

effort, imposant de nouveaux droits de douane sur 50 G\$ d'importations chinoises ou menaçant ses propres opérateurs, comme AT&T et Verizon, de ne plus leur attribuer de contrats s'ils achetaient du matériel à Huawei.

En 2018, les États-Unis pressent leurs alliés de s'enrôler dans la lutte. Un des premiers à en faire les frais? Le Canada, qui procède à l'arrestation à Vancouver de la fille du fondateur, Meng Wanzhou. L'année suivante, la pression monte d'un cran lors du 11^e Forum d'Halifax sur la sécurité internationale. Les patrons du renseignement du Canada, de l'Australie, de la Nouvelle-Zélande et de l'Angleterre se font dire par leur homologue américain (dans le cadre d'une alliance appelée les « Five Eyes ») que toute collaboration avec Huawei pour implanter la 5G sera sanctionnée. Il faut prendre position.



Bref, le combat mené par les États-Unis contre la Chine est tentaculaire – début juillet 2020, le FBI ouvrait un nouveau dossier de contre-espionnage en lien avec la Chine toutes les 10 heures –, sauf qu'à force d'être attaquée, Huawei s'est adaptée et pourrait en sortir encore plus forte.

La Guerre mondiale des ondes se dévore comme un roman de John Le Carré. Si le monde doit se séparer en deux blocs, comme l'évoque Sébastien Dumoulin, on se demande juste ce qu'il adviendra du Canada, personnage secondaire et pourtant clé, qui se retrouve bien malgré lui pris en otage. ♦



PRACTICE FOR SALE

MMCA & Groupe associé de sociétés

Vous vendez votre cabinet?

Nous sommes également propriétaires de cabinets CPA, nous pouvons vous aider à tirer le meilleur parti quand vous vendrez le vôtre

Web: practiceforsale.ca
Courriel: info@practiceforsale.ca
Calgary: 403 402-2679
Toronto: 416 874-0592

Le nom le plus réputé au Canada en vérification des factures de fret, en répartition des coûts et en analyse. Nous faisons économiser temps et argent à nos clients depuis 1920.



Digne de confiance, Transparent, Analytique
www.dta.ca

Aubea

Gold Solution Provider

Workday Adaptive Planning: Consultation et Soutien

- Amélioration des systèmes existants
- Intégration quotidienne des opérations au grand livre
- Conception de nouveaux modèles
- Gestion des services mensuels
- Vaste expérience et connaissance de modèles spécifiques

Mark Tear, BA, CPA CA, CA (ICAEW), Directeur
+1 (604) 209-3752 • mark@aubea.com • www.aubea.com



ENCORE PLUS D'ACTUALITÉS EN LIGNE!

Allez à cpacanada.ca/actualites pour suivre l'actualité, lire des exclusivités Web, et plus encore.

PENSER À VENDRE VOTRE PRATIQUE... MET UN SOURIRE SUR VOTRE VISAGE?



ACCOUNTING PRACTICE SALES
LEADER MONDIAL - VENTE DE CABINETS COMPTABLES

Appelez-nous ou visitez www.APS.net dès aujourd'hui et voyez comment APS peut vous faciliter la vie!

NOUS OBTENONS DES RÉSULTATS, UNE PRATIQUE À LA FOIS

Alan M. Liverman, CA: alan@aps.net (514.819.8088)
Sonia Albert: sonia@aps.net (1.877.606.8622)

118-6185, boul Taschereau, bureau 120
Brossard QC J4Z 0E4



LE LIBRE ARBITRE

Sarwar Qureshi, 34 ans, a grandi sous un panier de basket. Devenu arbitre d'un sport qu'il adore toujours autant, ce comptable d'Ottawa est aujourd'hui payé pour s'adonner à son passe-temps favori. **PAR DAVE ZARUM**

J'ai eu le bonheur de grandir dans les années 1990 en regardant les matchs de basketball de la NBA (**Michael Jordan était à son apogée**). Je viens d'une famille de la classe moyenne inférieure, et le basket était plus accessible que le hockey, par exemple. Nous avions un panier devant la maison, et nous jouions sans arrêt.

Je jouais aussi à l'école, généralement comme meneur de jeu. J'étais plus petit que les autres, mais j'étais doué pour les passes et le dribble, et j'essayais d'insuffler des stratégies à l'équipe. Il m'est arrivé d'être sur le terrain dès le début d'un match, mais j'étais plutôt remplaçant. **Je connaissais mes limites** [rires].

Au secondaire, il fallait faire **40 heures de bénévolat pour obtenir son diplôme**. J'ai offert mon aide à mes anciens entraîneurs, qui étaient toujours à la recherche d'arbitres pour les jeux dirigés. Lorsque l'équipe a commencé à participer à des tournois, elle a appris qu'elle devait amener un arbitre avec elle, alors je me suis proposé.

Arbitrer était un moyen de garder le contact avec ce sport. J'ai fait de belles rencontres au fil des ans. Un arbitre chevronné, aujourd'hui à la retraite, m'a pris sous son aile. Il se trouve qu'il était aussi CPA. Nous nous sommes liés d'amitié parce que **nous pouvions discuter à la fois de basket et de comptabilité**.

On peut arbitrer deux ou trois matchs en une journée. J'aime ce sport : vous faites de l'exercice et rencontrez des gens qui forment la communauté locale du basket. Pour moi, c'était **tout bénéfique** : je gagnais de l'argent et je m'impliquais dans ce sport.

Je me suis rendu à Edmonton, Vancouver, Toronto, Sudbury et ailleurs au Canada pour arbitrer des matchs. Mon voyage le plus cool a eu lieu en 2012, à Iqaluit, au Nunavut, pour un tournoi entre écoles secondaires. **Quelle atmosphère incroyable!** Le petit gymnase, bondé, contenait 40 personnes, mais on aurait cru qu'il y en avait 200!

Alors que j'étudiais à l'université en 2005, j'ai obtenu une accréditation d'arbitre qui m'a ouvert les portes des clubs de basketball, ainsi que celles du basketball collégial et universitaire. **Arbitrer est alors devenu pour moi une source de revenu**. Un match au secondaire me rapportait à ce moment-là 40 \$. Aujourd'hui, ça semble peu si je compare avec mon revenu de CPA, mais à l'époque, c'était beaucoup.

Ce qui est bien, c'est que vous choisissez combien de matchs vous voulez arbitrer. Et les matchs ne manquent pas! À Ottawa, des rencontres de ligues récréatives ont lieu en soirée, ce qui fait que je peux **arbitrer en dehors de mes heures de travail**.



Oui, la pelouse est réellement plus verte de notre côté.

Les fonctionnalités innovantes et intuitives de TaxCycle vous aideront à **désheber les erreurs** et à **trancher plus de déclarations** cette saison que vous n'auriez jamais pensé.

Notre logiciel est livré avec un service attentionné pour résoudre rapidement les problèmes de sorte que vous puissiez **faire croître votre entreprise**.



TaxCycle

L'évolution du logiciel d'impôt.

Commandez ou renouvelez maintenant et profitez de nos prix les plus bas de l'année, soit jusqu'à **200 \$ de réduction sur le prix régulier** de la Suite TaxCycle.

(Et contrairement à d'autres, notre prix régulier est le même que l'année dernière.) De plus, nous offrons toujours des **modalités de paiement sans intérêt et sans frais sur 12 mois** sur nos suites et combos!

Téléchargez un essai gratuit à taxcycle.com/fr-ca/cpa

Contactez-nous en composant le **1-833-277-4055**

Notre vente se termine **le jeudi 16 septembre 2021**

Dites au revoir

à la boîte de souliers



acomba go

Logiciel de gestion en ligne

acomba.com/comptables 1 800 862-5922

Conçu pour les **PME**.

Pensé pour les **comptables**.