

PIVOT



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

SEPTEMBRE-OCTOBRE 2021

S'INVESTIR DANS UNE ÉCONOMIE VERDOYANTE

Pour les entreprises,
l'heure de l'action
climatique a sonné.



LA BANQUE
DE DEMAIN



SCÉNARIO ORIGINAL
POUR UN CPA



LA FOLIE DES
RÉNOVATIONS

Opportunité de carrière Poste cadre



Directeur principal ou directrice principale de l'audit interne

L'idée de travailler à la réalisation d'audits et de projets d'importance stratégique dans un environnement hautement collaboratif vous motive-t-elle?

Le Bureau du vérificateur général du Canada est à la recherche d'un directeur principal ou d'une directrice principale de l'audit interne.

Responsabilités

- Superviser et diriger les audits internes et l'exercice annuel de la revue des pratiques
- Assurer le maintien des normes de déontologie organisationnelles et professionnelles et veiller à ce que l'ensemble des activités d'audit interne soit conforme aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne (les Normes) de l'Institute of Internal Auditors (IIA)
- Appuyer la vérificatrice générale et l'équipe de la direction en fournissant une assurance et des conseils indépendants et objectifs conçus pour ajouter de la valeur et améliorer les activités du Bureau

Qualifications

- Baccalauréat d'une université reconnue en administration des affaires, en administration publique ou dans un domaine connexe (p. ex. audit des systèmes d'information, audit en matière de fraude ou comptabilité)
- Titre de comptable professionnel agréé du Canada (CPA) et/ou d'auditeur interne certifié (CIA)
- Expérience dans la fourniture de renseignements et de conseils sur des enjeux concernant des projets, des programmes ou des politiques aux cadres supérieurs dans les secteurs public ou privé*
- Expérience dans la gestion des services d'audit au sein d'une organisation privée ou publique, ainsi que dans la planification et la supervision du travail de personnel professionnel chargé des audits*
- Expérience dans l'établissement et le maintien de relations de travail efficaces avec l'ensemble des parties prenantes internes et/ou externes occupant des postes de cadres supérieurs*
- Expérience dans la gestion de ressources humaines et financières*
- Bilingue impératif CBC/CBC

* Expérience est considérée comme suffisante si la profondeur, la portée, la complexité et la durée de l'expérience du candidat correspondent aux fonctions et responsabilités des membres de la gestion, et ce, à partir du niveau de directeur/DX/ASG-07 (ou équivalent).

Postulez dès maintenant!

Une description de poste complète se trouve sur notre page Travailler au BVG.

Pour plus d'informations sur ce processus de dotation, veuillez communiquer avec Vanessa Le Fèvre à l'adresse courriel vanessa.lefevre@oag-bvg.gc.ca.

oag-bvg.gc.ca



Bureau du
vérificateur général
du Canada

Office of the
Auditor General
of Canada

CONTENU WEB EXCLUSIF

CPACANADA.CA/ACTUALITES

- À quoi ressemblera le bureau post-pandémie?

- Des tendances technos que les CPA doivent surveiller.

- Comment faire du lieu de travail un espace sûr psychologiquement.



ARTICLES DE FOND

25 | Prioriser l'économie verte

Tenir compte des changements climatiques est devenu un impératif. Des industries entières sont en train de revoir leurs processus.

PAR PRIYANKA LLOYD, MATTHEW HALLIDAY ET GORD BEAL

34 | Mise en scène

Vincent Shiao, CPA, a écrit le scénario de l'une des séries les plus enlevantes du petit écran.

PAR JASON McBRIDE

40 | Un actif en banque

La Banque du Canada est en pleine révolution numérique. Son chef de l'exploitation, Filipe Dinis, CPA, explique en quoi.

PAR DAVE ZARUM



EN UNE
PHOTO
LAWRENCE
KAYKU

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.

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

6 | Comptabilité et thérapie.

11 | Des cotes qui ont la cote.

12 | Mission : nettoyer l'espace.

14 | Faire confiance à l'IA.

15 | Protéger et servir.

16 | Un an dans la vie de l'ombudsman des contribuables.

18 | Florilège de fraudes : spécial cryptomonnaies.

20 | Rénover, plus qu'un sport au pays.

EN PRIME

47 | Pour une impression 3D haute en couleur.

48 | Les boissons végétales? Comme du petit lait.

50 | Chasse aux aubaines.

52 | Greyhound a quitté le Canada. Et après?

55 | Suggestions de balado, documentaire et livre.

56 | Faut-il être un génie pour avoir de bonnes idées?

58 | Des tutus pour une expérience magique.



UN MOMENT CHARNIÈRE

Le Canada et la profession de CPA ont une chance unique d'accueillir le siège mondial du conseil des normes internationales d'information ESG. **PAR CHARLES-ANTOINE ST-JEAN**

Bonjour à tous!

Une occasion historique s'offre à nous. Les administrateurs de l'IFRS Foundation comptent créer un conseil des normes internationales d'information sur la durabilité (International Sustainability Standards Board – ISSB) afin d'assurer une information de qualité pour tous les secteurs, partout sur la planète. Un tel changement pourrait transformer les assises fondamentales de notre économie et faire en sorte que le plan de relance soit axé sur un monde où la durabilité est la priorité de tous. Le Canada et la profession

de CPA peuvent être vus à juste titre comme des leaders mondiaux en durabilité et en normalisation.

Pour que le siège de ce conseil soit établi au Canada, le gouvernement fédéral a présenté la candidature canadienne à l'IFRS Foundation. Cette candidature reflète le fruit de la collaboration, facilitée par CPA Canada, de nombreux acteurs : principaux régimes de retraite, institutions financières, autorités de réglementation des valeurs mobilières, cabinets comptables, sociétés d'assurance et une organisation des Premières Nations.

De grandes organisations de parties prenantes du milieu des affaires, du milieu universitaire et du domaine des politiques publiques ont également prêté leur appui. Ainsi, des capitaux privés et publics ont été mobilisés pour financer l'établissement de ce conseil au Canada. Ce soutien massif témoigne de l'engagement du pays à l'égard de la durabilité.

Cet appui montre aussi que le Canada est prêt à s'attaquer, avec les autres nations, à un enjeu crucial entre tous : les changements climatiques. Ce serait un honneur pour notre pays d'accueillir le conseil qui façonnera l'avenir des investissements mondiaux en uniformisant les normes en la matière.

POURQUOI L'ISSB EST-IL IMPORTANT?

Parce que les entreprises de partout en ont besoin pour uniformiser les règles du jeu, avec de l'information transparente sur les questions environnementales, sociales et de gouvernance (ESG). Comme aucun des nombreux cadres existants n'est reconnu mondialement, la présentation de l'information et la conformité sont coûteuses et complexes pour les sociétés, tandis que les investisseurs et les autorités de réglementation peinent à comparer et à évaluer les performances.

Pour des investissements intègres tenant compte de facteurs ESG, l'uniformité et la comparabilité à l'échelle mondiale sont essentielles.

POURQUOI L'ÉTABLIR AU CANADA?

Notre pays est réputé pour sa gouvernance d'entreprise. Les gouvernements et le milieu des affaires adoptent des pratiques durables, et prennent des mesures et des engagements concrets pour réduire les incidences de leurs activités sur la faune et la flore, l'air, la terre et l'eau, et pour financer les technologies novatrices qui pourraient abaisser considérablement les émissions futures.

Le Canada et la profession de CPA sont également réputés pour la qualité du processus de normalisation ainsi que pour l'indépendance, l'objectivité et la transparence des instances qui mettent en œuvre les normes. Nous tirons une grande fierté de nos compétences et ressources, et du financement des initiatives dans le domaine; nous fournissons notamment sans frais la traduction française officielle des normes IFRS.

LE CANADA EST PRÊT À S'ATTAQUER À UN ENJEU CRUCIAL ENTRE TOUS : LES CHANGEMENTS CLIMATIQUES.

Le Canada a un marché financier et un système bancaire des plus dignes de confiance et des plus robustes. Vu la force de sa gouvernance d'entreprise ainsi que l'appui massif des secteurs public et privé, notre pays est le meilleur choix pour accueillir l'ISSB.

L'AVENIR

Battons le fer pendant qu'il est chaud et assurons un meilleur avenir pour le pays et la profession. L'établissement de l'ISSB est le premier pas dans cette direction.

La conférence des Nations Unies sur les changements climatiques (COP26) aura lieu à Glasgow en novembre; elle vise à accélérer la réalisation des objectifs de l'Accord de Paris et de la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques. L'IFRS Foundation devrait alors annoncer l'emplacement du conseil. Difficile d'imaginer un meilleur moment pour faire cette annonce ou une meilleure façon pour le Canada de se démarquer.

C'est une occasion historique, soyons solidaires et faisons bouger les choses! ♦

PIVOT

VOLUME 4 | NUMÉRO 5



DIRECTEUR DE LA PUBLICATION, VERSION ANGLAISE
Paul Ferriss

RÉDACTEUR PRINCIPAL
Dave Zarum

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION, VERSION FRANÇAISE
Mathieu de Lajarte

DIRECTEUR ARTISTIQUE
Adam Cholewa

PHOTOGRAPHE 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

Liza Agrba, Bruce Ball, Claudine Baltazar, Gord Beal, Matthew Billington, François Boileau, Steve Brearton, Matthew Hague, Matthew Halliday, John C. Havens, Ziya Jones, Jason Kirby, Erin Leydon, Priyanka Lloyd, Jason McBride, Kagan McLeod, Chris Powell, Courtney Shea, Guillaume Simoneau

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



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

DIRECTION, MARKETING
Lenny Hadley, Janet Palmer

DIRECTRICE, PRODUCTION
Maria Mendes

CHEF, PRODUCTION
Jocelyne Tran

UNE DIVISION DE ST. JOSEPH COMMUNICATIONS

PRÉSIDENT ET CHEF DE LA DIRECTION
Tony Gagliano



MISSION

INDÉPENDANCES

Après avoir travaillé pour l'un des Quatre Grands, Shane Saltzman, CPA, a choisi une autre voie et fondé un réseau de centres de réadaptation en dépendance.

PAR CHRIS POWELL


L'aventure a commencé en 2014, année où le réseau de centres de réadaptation en dépendance Trafalgar voyait le jour à Toronto. Depuis, environ 2 200 clients y ont suivi un programme de désaccoutumance. Et pour Shane Saltzman, cofondateur et directeur, voir l'optimisme et la résilience réapparaître chez une personne qui a traversé l'enfer reste un émerveillement.

« Au 30^e jour du parcours, quand j'observe cette transformation chez un client, les larmes dans ses yeux, l'enthousiasme au seuil de sa nouvelle vie, je suis ému », explique M. Saltzman, CPA, qui a commencé sa carrière chez Deloitte en 1999 et qui a aussi travaillé pour Pitney Bowes Canada.

Le groupe Trafalgar Addiction Treatment Centres, qui affiche une hausse du chiffre d'affaires de 846 % sur cinq ans, figurait au palmarès Growth List 2020 de la revue *Canadian Business*, qui recense les entreprises en croissance accélérée. Mais quand la pandémie a frappé, mettant en péril ses programmes de consultation externe, il a fallu prendre le virage, et vite.

Dans les 48 heures suivant le confinement, Trafalgar a créé un protocole de traitement de quatre semaines en distanciel et une série d'outils en ligne, notamment des ressources de suivi et des questionnaires d'autoévaluation pour aider les clients à faire le point sur leur qualité de vie et leurs symptômes de dépression ou d'anxiété.

« L'essentiel, pour vaincre la dépendance? La motivation et la participation. Nous avons élaboré ces ressources virtuelles pour favoriser l'adhésion. Pour nous, pas de rétablissement sans responsabilisation : de quels outils le client a-t-il besoin pour se prendre en main quand l'urgence se fait sentir? »



Nous continuons de joindre l'acte à la parole...

Cependant, personne ne nous met à l'épreuve. L'an dernier, lorsque nous avons offert un **remboursement complet, plus 500 \$** à toute personne qui n'était pas satisfaite d'être passée à TaxCycle, personne n'a demandé un remboursement et personne n'est retourné à son ancien logiciel.

Cameron Peters
PDG
Trilogy Software Inc.

TaxCycle

L'évolution du logiciel d'impôt.

Ainsi, nous sommes convaincus que vous serez ravi de TaxCycle. Dans le cas très improbable où vous ne le seriez pas, notre offre de remboursement de **500 dollars demeure inchangée** — même lorsque le logiciel de l'an prochain est en vente!

Téléchargez un essai gratuit de taxcycle.com/fr-ca/cpa
Vous pouvez nous joindre en composant le **1-833-277-4055**

*Pour recevoir un remboursement complet, plus une carte-cadeau Amazon de 500 \$, vous devez acheter une suite ou combo, vous devez avoir un numéro de la TED valide de l'ARC, vous ne devez jamais avoir acheté TaxCycle par le passé, et vous devez avoir suivi une séance d'orientation en ligne d'une heure, ou obtenu 4 crédits de FPC en ayant participé à la formation en ligne d'avant-saison de TaxCycle à l'automne 2021. Voir tous les détails à taxcycle.com/fr-ca/avis-juridique/garantie.

Votre parcours est singulier : commencer chez Deloitte pour ensuite créer et diriger Trafalgar. Comment en êtes-vous arrivé là?

Ce que je souhaitais, au-delà du titre de CPA, c'était acquérir un bagage de compétences pour en arriver à des résultats. Je voulais que ma vie, mon travail aient du sens. Vendre des gadgets pour vendre des gadgets, c'est quelque chose qui ne m'a jamais intéressé. Je travaille avec cœur, j'aime franchir les obstacles et me dépasser. Un de mes associés a lutté pendant des années pour retrouver l'équilibre, et, du côté des traitements, on a constaté que le Canada accusait du retard. On s'en remettait à la démarche

« IL EST PRIMORDIAL QUE LE TRAVAIL AIT UN SENS. QUE PUIS-JE APPORTER À LA SOCIÉTÉ? »

en 12 étapes et aux consultations de groupe en toxicomanie, mais le volet thérapie laissait à désirer. Pas grand-chose sur la santé mentale. C'était l'occasion de créer quelque chose d'unique, de combler un vide, et ce que nous envisagions comme un projet complémentaire lancé pour tendre la main à quelques personnes a fini par prendre de l'ampleur.

Considérez-vous ce travail comme une sorte de vocation?

J'aime mon travail parce qu'il a un sens. Cet aspect a toujours été primordial, tandis que les chiffres, eux, étaient accessoires. Pour tel produit, vous avez vendu 20 boîtes en plus cette semaine? Très bien, et alors? Ce chiffre est sans grand intérêt pour moi. En revanche, que puis-je apporter à la société? Comment changer les choses? Si je peux aider les

autres et assurer ma subsistance, celle de ma famille, et faire vivre mon équipe, tout le monde y gagne. C'est ma vision. J'ai toujours cherché à faire mieux.

Vous dirigez une entreprise, donc les résultats comptent, mais votre activité a des répercussions réelles pour les clients. Comment faire la part des choses?

Dans une entreprise à but lucratif classique, qu'est-ce qui importe, le client ou le profit? Ou serait-ce la même chose? Nous nous occupons de la vie des clients. Ce sont des personnes, pas des numéros. Nous les accueillons comme des membres de la famille, nous les épaulons de notre mieux, avec intégrité, en prenant nos responsabilités, pour leur offrir un espace sûr où ils pourront se rétablir. C'est un peu comme le karma : faire le bien aujourd'hui pour que demain le bien arrive en retour. On parle ici d'un encadrement rigoureux et d'un engagement envers le personnel. Je prends soin des intervenants pour qu'ils puissent prendre soin des clients. Ces derniers auront vite repéré les employés pour qui c'est un simple gagne-pain, contrairement à ceux qui travaillent dans l'empathie. Prenons un exemple. Il est 17 h, c'est le changement de quart, un client traverse une crise. Certains soignants diront : « Dommage, mais je dois m'en aller. » D'autres vont plutôt aider la personne en détresse à surmonter l'épreuve. Nous tenons à embaucher des intervenants présents, dévoués, qui travaillent dans la compassion.

Comment sont nés les programmes de télétraitement en mode virtuel?

À cause de la COVID, dès le premier jour du confinement, on a dû se résoudre à fermer le service de consultation externe. Il a fallu accélérer et mettre l'ensemble des programmes en ligne en 48 heures. On accueillait environ 5 personnes dépendantes par mois, et bien vite, on est passé à une moyenne de 20 par mois. Des clients d'autres provinces s'inscrivent à nos programmes, en raison de leur accessibilité, et cette nouvelle approche se fait connaître.

En quoi les programmes de télétraitement ont-ils changé votre activité?

J'évoquerai l'analogie de l'entreprise en démarrage. Les horizons s'élargissent pour mieux tendre la main à ceux qui souffrent. Notre mission consiste à leur faire prendre conscience qu'il n'est pas obligatoire de quitter leur foyer pour recevoir un traitement. Trop souvent, ils vivent des difficultés et ignorent comment faire pour trouver de l'aide. Pourtant, où que vous soyez, si vous avez un ordinateur et une bonne connexion Internet, les soins sont à votre portée.

Virage virtuel

Le 17 mars 2020, les centres de réadaptation en dépendance Trafalgar basculaient en mode virtuel. Un programme de quatre semaines à raison de 20 h/semaine a été offert en ligne. Une nouveauté, qui, selon Shane Saltzman, le directeur, vient transformer les programmes de désaccoutumance.

1. L'équipe de Trafalgar est passée de 3 à **22 thérapeutes**.

2. Plus de **185 clients** ont suivi le programme (taux d'achèvement de 94 %).

3. Quelque **8 300 rendez-vous** virtuels ont eu lieu. « Plus besoin de se déplacer pour être accompagné », souligne M. Saltzman.

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

Avez-vous effectué des suivis pour pouvoir comparer les programmes de télétraitement aux programmes de traitement en personne?

Les résultats sont comparables. Les taux d'achèvement dépassent les 94 %. Les clients travaillent à domicile, alors, il y a toutes sortes de choses qui pourraient les déconcentrer, comme Netflix par exemple. S'ils ne veulent pas participer à des groupes, parler à des inconnus, rien de plus facile que de s'esquiver. Pourtant, ils sont là, présents, motivés. Et ils s'impliquent. Ces programmes s'adressent donc à des clients qui ont pris conscience de leurs difficultés et qui souhaitent aller plus loin. C'est une nouvelle formule souple, prometteuse, qui devient un modèle de prévention. Vous êtes dans une impasse et vous voulez vous en sortir? Votre vie professionnelle ou familiale est bien remplie? Vous pouvez avoir accès à de l'accompagnement sans quitter la maison, ni perdre votre emploi, ni nuire à vos relations familiales, en toute discrétion, sans craindre d'être jugé.

Comment décrire l'année écoulée?

On a souvent lu que la pandémie allait exacerber les ravages de la toxicomanie et de l'alcoolisme.

Je crois que la vague n'a pas encore déferlé. Les soldats sont au front, redoublent d'efforts, se battent pour tenir bon. Il y a le télétravail, l'école à la maison. Et puis, les troupes reviennent de guerre, les choses se tassent. Et les combattants démobilisés se rendent compte qu'ils sont au bout du rouleau. Ils pensaient que tout irait mieux après la trêve, mais est-ce bien le cas? Il est vrai que certains sont épargnés, mais ce qu'il faut comprendre, c'est que les troubles de santé mentale frappent au hasard. Il y a tant d'événements particuliers dans l'existence de chacun, et nous avons tous vécu tellement de choses; chacun réagit à sa manière.

Préférez-vous dresser le bilan du chemin parcouru en huit ans ou vous tourner vers l'avenir?

Je ne suis pas du genre à ruminer des doutes. Il faut trancher et se décider, en affaires et dans la vie. Je me dis : *Voilà ce que je voulais accomplir, voilà le résultat.* Tant que j'ai la certitude d'avoir fait de mon mieux pour atteindre mes objectifs, je suis serein. Il n'y a pas de regrets à ressasser, mais plutôt des pistes à explorer. Je ne suis pas peu fier de ce que l'équipe a accompli en huit ans. Tant de clients accompagnés, tant de chemin parcouru! De quoi avoir la satisfaction du devoir accompli. ♦

DES SYMBOLES FORTS

La chaîne Krispy Kreme Doughnuts a annoncé début juin son inscription à la bourse NASDAQ sous le symbole DNUT. Établie à Winston-Salem (Caroline du Nord), la chaîne n'est pas la première à jouer le jeu du symbole boursier comme outil de marketing. —*Steve Brearton*



BOOM

C'est le symbole choisi en 1971 par Dynamic Materials, spécialiste du soudage par explosif qui s'appelait alors Explosive Fabricators.

HOG

En 2006, Harley-Davidson a changé son symbole à la Bourse de New York, passant de HDI à HOG. Aux États-Unis, depuis des décennies, le sobriquet « hog » désigne les engins vrombissants du légendaire constructeur.



TEAM

En s'inscrivant à la bourse NASDAQ, le créateur de logiciels collaboratifs Atlassian, qui parie sur le pouvoir des équipes, a choisi le symbole TEAM.

WOOF

En 2001, le laboratoire de diagnostics vétérinaires Antech s'est inscrit à la bourse NASDAQ sous le symbole WOOF. « Un clin d'œil à tous les amis des animaux », explique Robert Anton, cofondateur.



WORK

Avant de s'inscrire à la bourse NASDAQ en 2019, la plateforme de messagerie Slack Technologies a troqué SK contre WORK.

YODA

Tourné vers les exploitants de satellites et les fabricants de matériel aérospatial, le FNB Procure Space UCITS a choisi les symboles YODA à la Bourse de Londres et UFO à la bourse NASDAQ.



ZZ

Le fabricant de matelas Sealy s'est introduit en bourse en 2006, à New York, sous le symbole ZZ.

EN IMAGES

À BOUT DE BRAS

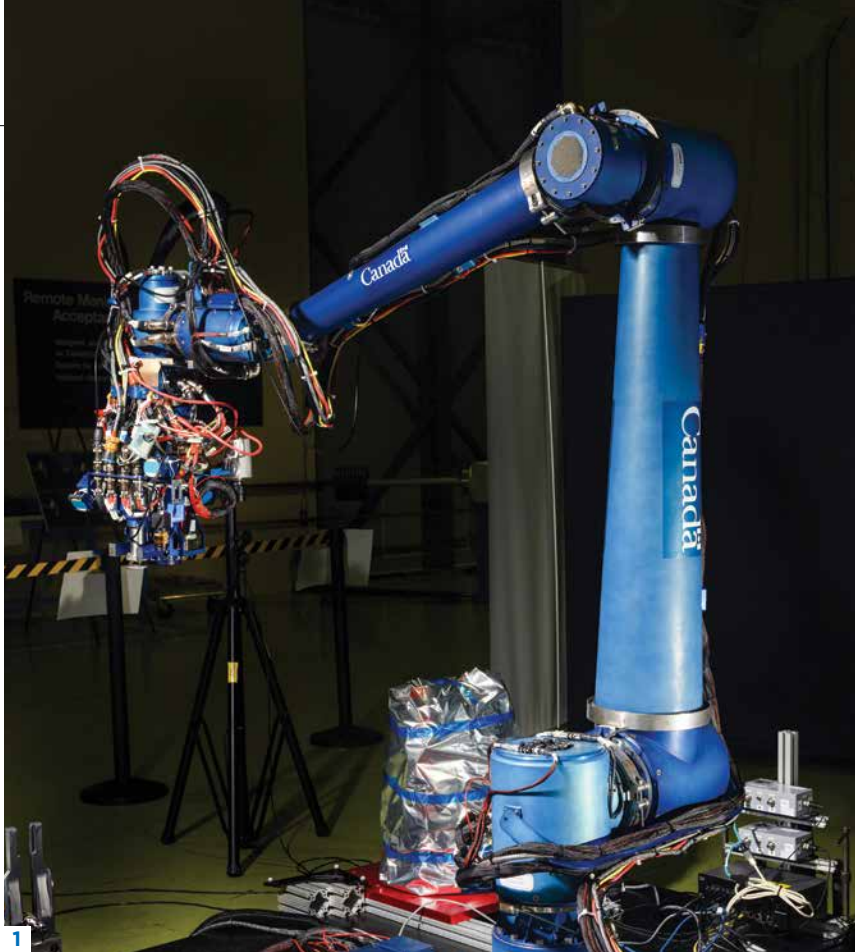
Depuis cinquante ans déjà, MDA navigue dans la stratosphère. Innovatrice, elle a participé à la grande aventure Canadarm et entend aller encore plus haut. **PAR LIZA AGRBA**

En avril 2001, le Canadarm2, un bras robotisé créé et monté par MDA, basée à Brampton, en Ontario, s'envolait pour la Station spatiale internationale à bord de la navette Endeavour. Tim Kopra, vice-président, Robotique et opérations spatiales, à MDA, figure parmi les astronautes qui ont jadis manié le Canadarm. Après non moins de 244 jours dans l'espace, il s'est tourné vers d'autres horizons. « Je suis privilégié d'avoir pu être aux commandes, et voilà que je me consacre au volet fonctionnement et maintenance. » La boucle est bouclée.

Compter un ex-astronaute dans son équipe de direction s'impose comme une évidence pour une entreprise qui, née en 1969, s'est hissée au premier rang des constructeurs de l'aérospatiale au Canada. MDA, c'est plus de 2 000 travailleurs au Canada, aux États-Unis et au Royaume-Uni, qui s'investissent dans les programmes spatiaux canadiens et internationaux. Outre la robotique spatiale, l'entreprise, qui se spécialise dans les satellites et le renseignement géospatial, souscrit à une logique de pérennité. Sur Terre ou au ciel, le même postulat règne : ne rien laisser derrière soi.

« Une masse de débris orbitent autour de la Terre à haute vitesse », s'inquiète Natalie Panek, ingénieure principale, robotique et automatisation, à MDA. « On m'a inculqué le principe "zéro déchet" quand je partais en randonnée. La règle s'applique à l'espace, une autre forme de territoire naturel, même si on y pense moins. »

MDA travaille justement sur un nouvel outil qui servira à ratisser un firmament encombré. Le LARCT (Launch Adapter Ring Capture Tool), sorte de double pince mécanique équipée d'une caméra et de projecteurs, sera une arme de choix pour récupérer les fragments en tout genre qui engorgent les orbites. Un labeur à accomplir pour les générations futures. « Les orbites, ce sont les autoroutes du ciel, explique Justin Charbonneau, architecte système en robotique spatiale. Tout nouveau satellite doit se frayer un chemin parmi les satellites en circulation. Or, au fil du temps, les orbites s'encombre, c'est l'embouteillage. »



1



Avant de devenir v.-p., Robotique et opérations spatiales, à MDA, Tim Kopra a passé

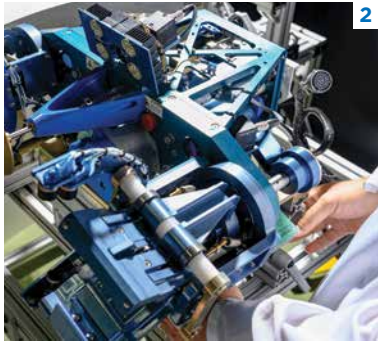
244
jours dans l'espace.

Réparer et non mettre au rebut, voilà une autre maxime de la durabilité, qui s'applique aussi aux engins spatiaux. C'est là qu'entre en scène le Canadarm2. On s'en sert pour réparer des satellites. Il y a dix ans, MDA en a créé un prototype à échelle réduite, le NGSC (Next Generation Small Canadarm), qui restera sur Terre, comme outil de recherche sur des projets d'entretien de satellites. « On fabrique toutes sortes de prototypes pour les essais au sol, explique Natalie Panek. On s'assure que le matériel qui se rendra bel et bien dans l'espace fonctionnera sans heurts. »

L'union fait la force, dit le proverbe, et c'est encore plus vrai pour l'entreprise, selon Justin Charbonneau. « On privilégie l'écoute et l'entraide. J'avais des choses à apprendre, et ce n'est pas sur les bancs de l'école que j'aurais trouvé des réponses. »

À une époque où l'être humain s'aventure aux confins de l'univers, l'avenir de l'exploration spatiale passera par des outils adossés à l'intelligence artificielle, gage d'autonomie sur de prodigieuses distances.

MDA travaille sur le Canadarm3, un bras articulé intelligent qui équipera le module Lunar Gateway, projet d'avant-poste dans l'espace, à 400 000 km de la Terre. La convergence de l'IA et du voyage spatial évoque peut-être la science-fiction, mais, imminente, elle se cristallisera sans délai. Les audacieuses comme MDA, qui repoussent les limites du possible, s'y emploient jour après jour. ♦



2



3



4



5

1. Bien qu'il ne soit pas destiné à l'espace, le **NGSC (Next Generation Small Canadarm)**, une version à échelle réduite du Canadarm, est un prototype d'outil de recherche sur des projets d'entretien de satellites.

2. Le **LARCT (Launch Adapter Ring Capture Tool)**, sorte de double pince mécanique équipée d'une caméra et de projecteurs, servira à récupérer les fragments en tout genre qui engorgent les orbites.

3. Avec tous ses branchements, le NGSC a des airs de **main humaine**.

4. Justin Charbonneau et Natalie Panek posent devant un **prototype du Canadarm**.

5. L'équipe de **MDA** teste et examine différentes technologies robotiques de pointe.

INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

COMPTER SUR LA CONFIANCE

Tirer parti de l'éthique appliquée en intelligence artificielle (IA).



JOHN C. HAVENS

Qui dit transparence dit communication de l'information. Faire preuve d'intégrité, c'est renseigner son interlocuteur pour communiquer d'emblée tout élément jugé indispensable.

Dans cet esprit d'ouverture, sachez que ma spécialité, l'éthique appliquée, n'a jamais vraiment eu la cote. C'est un sujet qui ne passionne que les éthiciens. Avouons-le, peu d'entrepreneurs s'exclament : « Oui! Dites-moi tout sur l'éthique appliquée! »

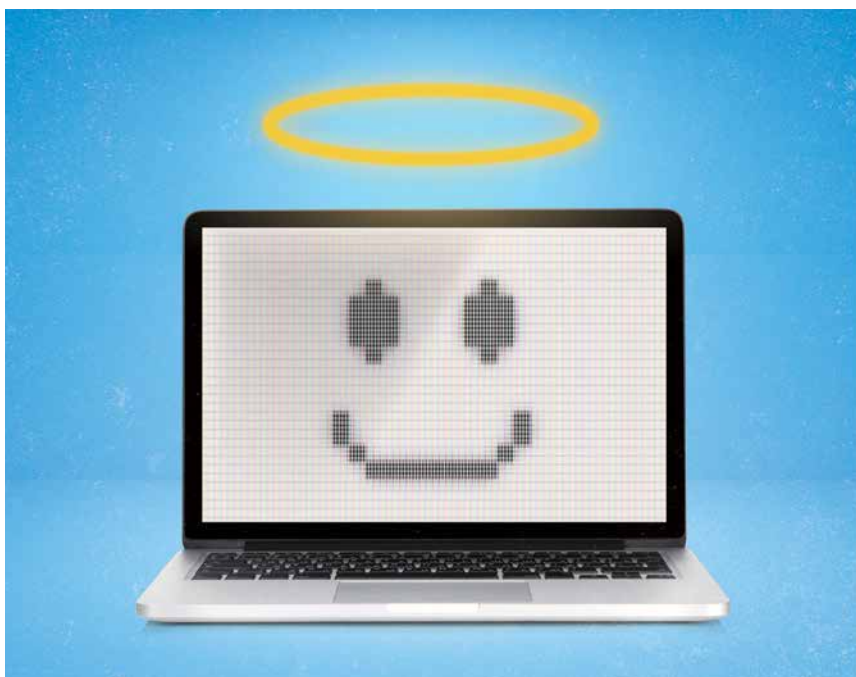
Mais le vent tourne.

Dans la foulée des prises de position de l'UE sur la nomenclature des risques que présente l'intelligence artificielle (IA), les organisations de toute taille s'interrogent sur la pertinence de l'éthique appliquée – l'application de principes moraux à la vie courante – dans l'exercice de leurs activités. Outre les réflexions sur le code d'éthique ou l'atteinte à la réputation, elles sont tenues d'adopter une approche exhaustive pour maîtriser l'éventail des risques.

Des incitatifs innocents?

S'agissant d'éthique à l'ère de l'IA, il faut savoir que, sans égard aux louables intentions du fournisseur, c'est l'utilisateur final qui, en définitive, réagit aux produits et services adossés à des algorithmes. Or, face à un agent conversationnel bancaire ou à un véhicule autonome, il interagira en fonction de ses acquis (culture, origine, convictions politiques) et du contexte de présentation des outils d'IA. Si l'information est communiquée en toute franchise, il aura tendance à faire confiance.

Pour illustrer ce principe, penchons-nous sur les incitatifs adoptés en IA pour orienter les comportements, petit à petit. Installer sur son téléphone une appli pour éviter de succomber à la fringale, c'est laisser un système nous aiguiller, et ouvrir ainsi la porte aux manipulations. Imaginons un robot qui accompagne les aînés vulnérables, paramétré pour leur recommander les médicaments d'une compagnie pharmaceutique : il y aurait là



ingérence, surtout si les soignants n'en étaient pas avisés. C'est pourquoi les méthodes d'estimation des risques et de communication sur les risques sont déterminantes pour tirer parti de l'éthique appliquée en toute confiance. L'ouvrage *Ethically Aligned Design* de l'Institute of Electrical and Electronics Engineers, sur le thème de l'informatique affective, souligne notamment ceci : « Le déploiement d'incitatifs peut susciter des comportements assortis de retombées sociales positives, mais aussi avoir des incidences imprévues sur les groupes dont les antécédents n'ont pas été pris en compte dans l'élaboration des systèmes [...] On exigera, en amont, des analyses systématiques pour évaluer les conséquences éthiques et comportementales des systèmes affectifs qui déclenchent certaines conduites. »

De telles analyses sont essentielles, puisque la majorité des systèmes d'IA fondent leurs algorithmes sur des données humaines, partagées en l'absence de structures cohérentes, à l'échelle mondiale, sur le plan des politiques, des technologies et des orientations culturelles. D'où la nécessité, pour les organisations, d'intégrer d'emblée les principes éthiques, au stade embryonnaire de la conception, plutôt que de saupoudrer a posteriori des bribes d'éthique sur des prototypes déjà opérationnels.

La comptabilité, gage de confiance

Aux prises avec le risque, les acteurs des domaines financiers et comptables, deux secteurs clés, suscitent l'innovation en éthique de l'IA. Les

institutions financières du monde entier, qui se tournent vers les algorithmes d'apprentissage automatique, s'emploient à rassurer leurs clients, inquiets de la protection de leur avoir et de leur identité : on les informe avec clarté et on obtient leur libre consentement. La transparence conforte la confiance et la fidélité.

La profession comptable, elle aussi, doit souscrire à l'éthique appliquée. « Rien ne sabote davantage la confiance que le sentiment d'avoir été dupé », remarque Brian Friedrich, membre du conseil de l'IESBA (le Conseil des normes internationales de déontologie comptable) et codirecteur du volet Confiance et éthique de l'initiative Voir demain de CPA Canada, qui scrute la transformation de la profession. « Devant les technologies émergentes, les CPA doivent déterminer comment sont maniés et protégés les actifs et les données du client, qu'ils doivent renseigner avec clarté. »

La planification à l'égard des principaux risques s'impose, et les entreprises doivent tester sans délai leurs méthodes pour nourrir l'innovation et éviter des répercussions indésirables. Beena Ammanath, directrice de l'Institut de l'IA de Deloitte, prenait position dans l'article « Trust at the Center: Building an Ethical AI Framework » de la revue *Forbes* : « Le cadre juridique et réglementaire s'esquisse,

DES PRINCIPES ÉTHIQUES DEVRAIENT ÊTRE INTÉGRÉS DÈS LA CONCEPTION DE PROJETS D'IA.

et les entreprises ne sauraient demeurer immobiles et attendre que le législateur trace la voie. Elles passeraient à côté des atouts de l'IA, tremplin de découvertes qui leur apporteront des avantages et, aussi, des retombées sociales positives. »

L'intégration de l'éthique appliquée à l'IA représente une tâche considérable, qui ne doit pas nous effrayer. Tout geste de transparence engendre la confiance. Le risque, ce n'est pas d'avoir à payer une amende pour avoir enfreint des dispositions d'encadrement de l'IA, mais plutôt de voir les clients fuir et se tourner vers un concurrent, qui aura su les rassurer en jouant cartes sur table. ♦

John C. Havens est directeur aux technologies émergentes et au développement stratégique à l'Institute of Electrical and Electronics Engineers Standards Association (IEEE SA). On trouve dans le guide Finance Playbook de l'IEEE un cadre de référence sur les données de confiance et les systèmes d'IA en finance.

FISCALITÉ

CAP SUR L'EXCELLENCE

CPA Canada et l'ARC travaillent de concert.



BRUCE BALL

Pour l'ARC, le branle-bas de combat a sonné il y a 18 mois. Fermeture des bureaux, arrivée des programmes d'aide d'urgence, nouveaux obstacles à la production des déclarations, les équipes de l'Agence se sont affairées pour maintenir les services aux contribuables.

Et CPA Canada ainsi que ses membres se sont mobilisés pour repérer les problèmes et proposer des solutions afin de faciliter la tâche des fonctionnaires. En fait, le chaos de la COVID a même renforcé la confiance entre nos deux organisations, mené à une meilleure compréhension mutuelle et à une collaboration plus efficace.

Les CPA plaident depuis longtemps pour une révision du régime fiscal. Depuis la création de l'impôt sur le revenu, en 1917, ils s'acquittent de leur rôle d'intermédiaire entre les contribuables et le fisc dans un esprit de collaboration. Le régime fiscal a profité des travaux d'intérêt public réalisés par la profession au fil des ans : les CPA ont prodigué des conseils sur maints budgets fédéraux, siégé à la commission Carter, qui a donné lieu à la réforme fiscale de 1972, et participé à des consultations sur l'allègement des formalités, la lutte contre l'économie souterraine et les aides fiscales aux personnes touchées par un handicap.

La signature d'un accord-cadre en 2014 a consolidé nos liens avec l'ARC. Les mécanismes de concertation continue et de collaboration étroite qui émanent de cet accord, le premier du genre entre le fisc et les fiscalistes, ont donné naissance à des comités mixtes de réflexion et à un comité directeur, composé de leaders de l'ARC et de CPA Canada, appelés à fournir des orientations générales.

Ces comités facilitent la communication avec l'ARC, à qui les CPA peuvent acheminer leurs commentaires sur ses services électroniques, sur les vérifications fiscales et sur la simplification des formalités. Et nos membres qui évoluent dans une sphère en particulier (recherche scientifique et développement expérimental, taxes à la consommation) sont en mesure de lui signaler les problèmes

communs auxquels se heurtent leurs clients. L'Agence, elle, renseigne les CPA sur les obstacles internes à l'amélioration de ses services (problèmes de sécurité, barrières technologiques), obstacles difficiles à voir de l'extérieur.

Les CPA, et surtout notre réseau élargi de professionnels en exercice qui interagissent avec l'ARC, souhaitent en faire davantage. L'Agence a considéré leurs perspectives, puis a pris les devants pour les consulter. Ainsi, afin d'actualiser les plateformes sécurisées comme le portail Mon dossier, elle a fait le point avec les fiscalistes des Quatre Grands et d'autres cabinets, et a consulté les développeurs de logiciels de fiscalité de notre groupe de travail sur les technologies. Si bien que récemment, les CPA ont eu un avant-goût du nouveau site d'inscription à la TPS/TVH et des portails de demande de subventions aux entreprises.

Le travail des comités a évolué, au-delà des réunions courantes, des ordres du jour et des mesures à prendre. Ces rencontres structurées restent indispensables, mais déjà avant la pandémie, la confiance s'était installée, et certains obstacles s'aplanissaient à mesure, sans complications ni délai. Dans ce contexte de rapprochement, CPA Canada était bien placée pour commenter, à la demande de l'ARC, les difficultés inattendues rencontrées pendant la pandémie.

Tandis que l'ARC se penchait sur la Prestation canadienne d'urgence et la Subvention salariale d'urgence du Canada ainsi que sur d'autres programmes complexes lancés à la hâte, CPA Canada consultait membres et parties prenantes pour faciliter la mise en œuvre. En collaboration avec la Fondation canadienne de fiscalité, entre autres, nous avons souligné que la pandémie pourrait perturber le fonctionnement des régimes d'impôt et de prestations, et discuté de questions législatives avec le ministère des Finances.

Au Comité permanent des finances de la Chambre des communes, interrogé sur les difficultés des contribuables dans la préparation et la production des déclarations, Ted Gallivan, commissaire adjoint à la Direction générale des programmes d'observation de l'ARC, a répondu : « Nous avons travaillé en étroite collaboration avec Comptables professionnels agréés du Canada. Par courriel et par téléphone, ainsi qu'à l'occasion de téléconférences, nous sommes en contact presque quotidien avec les membres. Par nos contacts avec la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, l'Association canadienne d'études fiscales et l'Association de planification fiscale et financière du Québec, nous sommes en étroite consultation avec les



CPA Canada veut vous entendre! Partagez vos idées sur les impôts en écrivant à pivot.lettres@cpacanada.ca

professionnels en exercice. Ils nous donnent leur avis sur ce qu'ils voient, ce qui nous permet de réagir avant que les Canadiens ne soient affectés. »

Bien entendu, les problèmes de certains contribuables ne se sont pas résolus comme nous l'espérons. Le gouvernement fédéral avait accepté de prolonger les délais de production des déclarations et de paiement en 2020, étant donné les circonstances, mais n'a autorisé aucun report en 2021, malgré nos demandes auprès de l'ARC et ailleurs, comme nous l'avons signalé sur notre site Web.

L'Agence s'engage à fournir le meilleur service possible, et nous vous invitons à nous communiquer tout problème récurrent ainsi que vos idées pour améliorer les choses. Nous ne pourrions nous prononcer sur certaines difficultés et plaintes en particulier. Nous vous conseillons donc de passer par le programme de rétroaction sur le service de l'ARC ou, si le différend persiste, de vous adresser au Bureau de l'ombudsman des contribuables.

Néanmoins, n'hésitez pas à nous transmettre vos suggestions d'amélioration des services de l'ARC, dans l'intérêt de tous. ♦

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

CÔTÉ OMBUDSMAN

DROITS DEVANT

L'ombudsman des contribuables défend les droits de service des citoyens.



FRANÇOIS BOILEAU

Nous avons traversé une année sans précédent. Les capacités de l'Agence du revenu du Canada (ARC) ont été mises à l'épreuve, et le Bureau de l'ombudsman du contribuable (BOC) a joué un rôle crucial, en aidant nombre de Canadiens vulnérables à franchir les obstacles pour obtenir l'aide dont ils avaient besoin afin de joindre les deux bouts. La pandémie a obligé les équipes du BOC et de l'ARC à collaborer plus étroitement que jamais.

Hausse accélérée de la charge de travail, restrictions des déplacements, télétravail généralisé : au-delà des processus officiels et des documents écrits, nos outils de travail précédents, nous avons dû explorer de nouveaux moyens, assouplis, coopératifs et adaptés, pour faire avancer les dossiers.

À l'avenir, je m'attends à ce que ces nouveaux modes de collaboration restent présents, ce qui renforcera nos capacités, de part et d'autre, pour améliorer l'équité et l'efficacité des services de l'ARC.

En tant qu'ombudsman, je fais respecter les huit droits de service de la Charte des droits du contribuable. Notamment, les contribuables ont le droit :

- d'être traités de façon professionnelle, courtoise et équitable (article 5);
- d'obtenir des renseignements complets, exacts, clairs et opportuns (article 6);
- de déposer une plainte en matière de service et d'obtenir une explication des constatations de l'ARC (article 9);
- de s'attendre à ce que l'ARC rende compte de ses actions (article 11).

La Charte vise à protéger les Canadiens, en cas de manquements de la part de l'ARC : erreurs, retards, documents égarés, renseignements incohérents, comportements déplacés... Quand un contribuable – ou son représentant – estime avoir été lésé et n'a pas pu régler la situation grâce au processus de plainte de l'ARC, il peut déposer une plainte auprès du BOC, qui pourra décider d'examiner la question en vue de procéder à un examen *équitable et objectif*.

Toutefois, en cas de difficultés immédiates (comme un retard dans le traitement d'une déclaration qui empêche une famille d'obtenir un remboursement attendu pour se procurer le strict nécessaire), le BOC peut faciliter la communication avec l'ARC et favoriser une réponse rapide.

À mesure que la pandémie avançait, la résolution des plaintes, y compris les plus urgentes, gagnait en efficacité : la coopération plus fréquente et moins officielle entre le BOC et l'ARC a facilité la collaboration et la compréhension, des deux côtés.

Outre le traitement des plaintes individuelles, le BOC veille à repérer et à corriger les problèmes de service systémiques, parfois signalés par des plaintes individuelles répétées.

Au BOC, nous prenons également les devants pour améliorer le service de l'ARC, par des efforts soutenus de sensibilisation, grâce à diverses tribunes – assemblées, conférences, présentations, assemblées communautaires et salons professionnels – où nous rencontrons contribuables, fiscalistes, et représentants des différents ordres de gouvernement et des organismes communautaires. Il s'agit de cerner les problèmes de service qui touchent de nombreux particuliers, entreprises, organisations,



AVIS DE CONVOCATION DES MEMBRES À L'ASSEMBLÉE ANNUELLE

ASSEMBLÉE VIRTUELLE PAR WEBDIFFUSION EN DIRECT, AU [HTTPS://WEB.LUMIAGM.COM/414218813](https://web.lumiagm.com/414218813)

Avis est par la présente donné que l'assemblée annuelle 2021 des membres de Comptables professionnels agréés du Canada (CPA Canada) se tiendra exclusivement en ligne, par webdiffusion en direct au <https://web.lumiagm.com/414218813>, le 29 septembre 2021 à 11 h (HE), aux fins suivantes :

1. Dépôt des états financiers de Comptables professionnels agréés du Canada pour l'exercice clos le 31 mars 2021 et du rapport de l'expert-comptable y afférent
2. Nomination d'un expert-comptable pour l'exercice en cours
3. Délibérations sur toute autre question dont l'assemblée pourrait être dûment saisie

Les membres au 26 août 2021 et les fondés de pouvoir dûment nommés pourront participer à l'assemblée, soumettre des questions et voter, le tout en temps réel, en se connectant au <https://web.lumiagm.com/414218813> au moyen de la version la plus récente de Chrome, Safari, Edge ou Firefox sur leur ordinateur, tablette ou téléphone intelligent. Pour se joindre à l'assemblée, les membres devront entrer leur adresse courriel ainsi qu'un numéro de contrôle (fourni par courriel avant le 29 septembre 2021). Ils pourront se connecter à compter de 10 h 15 (HE) le 29 septembre 2021. Les membres

qui sont dans l'impossibilité de participer à l'assemblée et qui veulent être représentés sont priés de remplir le formulaire de procuration qu'ils trouveront au cpacanada.ca/2021aga. Ils trouveront aussi les états financiers de CPA Canada inclus dans le rapport annuel 2020-2021 au cpacanada.ca/2021aga.

Votre vote est important. Pour prendre part à l'assemblée générale et y voter, vous aurez besoin de votre numéro de contrôle unique. Pour recevoir ce numéro de contrôle, il faut que votre adresse courriel actuelle soit consignée dans les dossiers de CPA Canada. Au besoin, veuillez nous faire part au plus tôt de votre nouvelle adresse courriel, à serviceclient@cpacanada.ca.

Signé le 3 août 2021

Pour le conseil d'administration,

Charles-Antoine St-Jean
Président et chef de la direction

groupes communautaires et membres de populations vulnérables.

Parfois, vu l'ampleur d'une problématique, nous entreprenons un examen systémique, pour analyser la question et recommander des mesures correctives. L'un de nos rapports portait sur l'amélioration du Programme communautaire des bénévoles en matière d'impôt de l'ARC. Un autre s'intéressait aux efforts de communication et de sensibilisation de l'ARC auprès des refuges et d'autres organismes de soutien, au sujet des prestations. Un troisième examinait les retards et le manque de transparence aussi bien dans le traitement des déclarations de revenus et de prestations des particuliers que dans celui des demandes de redressement.

Depuis 2008, année où le BOC a commencé ses activités, 15 rapports systémiques énonçant 101 recommandations à l'intention du ministre du Revenu ont été publiés.

Pendant l'année, l'évolution de la relation entre le BOC et l'ARC nous a amenés à favoriser des changements systémiques, en procédant de manière moins soumise aux formalités, pour des résultats plus rapides.

Après le lancement de la Prestation canadienne d'urgence (PCU), nous avons reçu de nombreux

appels de contribuables dont le dossier avait été rejeté et qui voulaient connaître leurs recours. L'ARC a donné suite à notre demande informelle et a indiqué avec clarté les recours possibles, sur le site de la PCU, pour dissiper toute confusion et indiquer aux contribuables comment procéder s'ils estimaient que leur demande avait été rejetée à tort.

La collaboration entre le BOC et l'ARC grandissait et s'est intensifiée quand nos équipes ont doublé d'efforts pour relever les défis de la pandémie. La coopération et la compréhension sont telles que l'ARC accueille volontiers nos commentaires. Ces interactions plus fluides renforcent l'efficacité du BOC, qui favorise l'amélioration continue de la prestation des services de l'ARC.

Notre système fiscal est complexe, et l'ARC et le BOC s'engagent à faciliter la tâche des contribuables et de leurs représentants. Communiquez avec nous si vous estimez que l'ARC a manqué à ses engagements auprès de vous ou de l'un de vos clients, ou si vous pensez qu'un problème plus vaste nuit à la qualité des services de l'ARC. ♦

Pour joindre François Boileau, ombudsman des contribuables, consultez la page canada.ca/fr/ombudsman-contribuables.

ESCROCS SANS SCRUPULES

Florilège de fraudes
PAR DAVE ZARUM

ÉDITION SPÉCIALE : CRYPTOMONNAIE
Cette année, les pertes dues à la fraude à la cryptomonnaie ont augmenté de 1 000 %.

2 M\$ US

Montant volé à des investisseurs en cryptomonnaie par des fraudeurs se faisant passer pour Elon Musk, PDG de Tesla, selon la Federal Trade Commission des États-Unis. M. Musk étant un partisan bien connu de la cryptomonnaie (Tesla a acheté pour quelque 1,5 G\$ US de bitcoins), des imposteurs proposaient aux investisseurs, en son nom, de faire fructifier rapidement leur mise en convertissant leurs dollars en cryptomonnaie, mais ils gardaient l'argent. Un an plus tôt, des escrocs avaient piraté le compte Twitter de célébrités, dont Elon Musk, et empoché ainsi 121 000 \$ US en bitcoins.



« Quelle aubaine... »

s'est dit un homme de Mississauga, en Ontario, après avoir touché un bénéfice rapide sur un investissement de 4 000 \$ en cryptomonnaie. Il a continué d'investir par l'intermédiaire d'une agence d'échange de cryptomonnaies trouvée en ligne, mais au moment où il a voulu encaisser son placement, l'agence lui a demandé de l'argent à de nombreuses reprises pour libérer les fonds. « Elle multipliait les prétextes, a raconté l'homme. Je devais payer pour récupérer mon argent. » Bref, il aurait perdu 200 000 \$.

Il a continué de recevoir bien des appels et des messages téléphoniques, dont celui-ci : « C'est une arnaque, n'envoyez plus d'argent. » On lui a promis qu'il récupérerait ses fonds... s'il virait encore 500 \$.

167

Nombre d'applications d'échange de cryptomonnaies contrefaites liées au même serveur dans le cadre d'une fraude décelée par la société britannique de cybersécurité Sophos. Les escrocs incitaient les utilisateurs à télécharger des applis au moyen d'une fausse page App Store, voire de sites de rencontre en ligne. Ces applis factices servaient plutôt à voler l'argent des victimes. « Elles imitaient des applications financières fiables utilisées à l'échelle mondiale », a expliqué un chercheur de Sophos. Dans certains cas, lorsqu'une personne tentait de retirer son argent, les escrocs lui bloquaient l'accès à son compte.



Fierté

Fierté

ENSEMBLE DE 4 MASQUES



Conception double

Motif de feuille

Feuille unique

Ô Canada

Livraison garantie pour Noël*
Pour un service plus rapide,
appelez-nous au numéro sans frais
1-866-285-1242



EXPRIMEZ-VOUS TOUT EN VOUS PROTÉGEANT

Voici votre chance de faire une déclaration personnelle avec un ensemble de masques inspiré par un designer et qui est un reflet à la mode et responsable de votre style patriotique. Voici l'ensemble de masques pour le visage « Fierté canadienne », un ensemble de 4 masques offerts en exclusivité par The Bradford Exchange!



Étui avec fermeture à glissière **GRATUIT**

MODE POUR VOUS, PROTECTION POUR TOUS

Les couleurs, les symboles et les sentiments canadiens font de cet ensemble de 4 masques une expression de fierté civique. Cet ensemble exclusif comprend 4 masques aux design canadiens uniques. Agissez maintenant pour acquérir votre ensemble de masques pour le visage « Fierté canadienne » — y compris 4 masques ET un étui de rangement GRATUIT — pour seulement 79,99 \$** par ensemble, payable en deux paiements sans intérêts de 39,99 \$ (frais de port et de gestion de 12,99 \$ en sus). Pour commander, n'envoyez pas d'argent maintenant; il vous suffit de nous renvoyer votre bon de commande. Ces masques personnalisés sont entièrement originaux et créés pour que vous puissiez les porter avec fierté. Vous ne les trouverez pas en magasin. Commandez aujourd'hui!

Il est recommandé de laver votre masque avant son utilisation. Nos masques sont destinés à un usage personnel seulement et ne sont pas destinés à prévenir toute forme de maladie ou de virus. Les masques ne remplacent pas les équipements de protection individuelle (ÉPI) et ne sont pas destinés à être utilisés dans un environnement médical. Non destiné aux enfants. *Filtres non inclus.



©2021 BGE CA01-36006-001-BIF01



Lorsque la passion se transforme en art

BON DE COMMANDE

N'ENVOYEZ PAS D'ARGENT MAINTENANT

The Bradford Exchange

2080 Piper Lane, London, ONT N5V 3N6

OUI. Je souhaite commander l'ensemble de masques pour le visage « Fierté canadienne » tel que décrit dans cette offre. ***COMMANDEZ PROMPTEMENT POUR UNE LIVRAISON POUR NOËL.** Composez sans frais le 1 866 285-1242. Nous devons recevoir votre paiement initial avant 15 h HNC le 15 décembre pour garantir la livraison pour Noël.

M. Mme Mlle

Nom (écrit clairement)

Adresse

Ville

Province

Code postal

01-36006-001-F95640

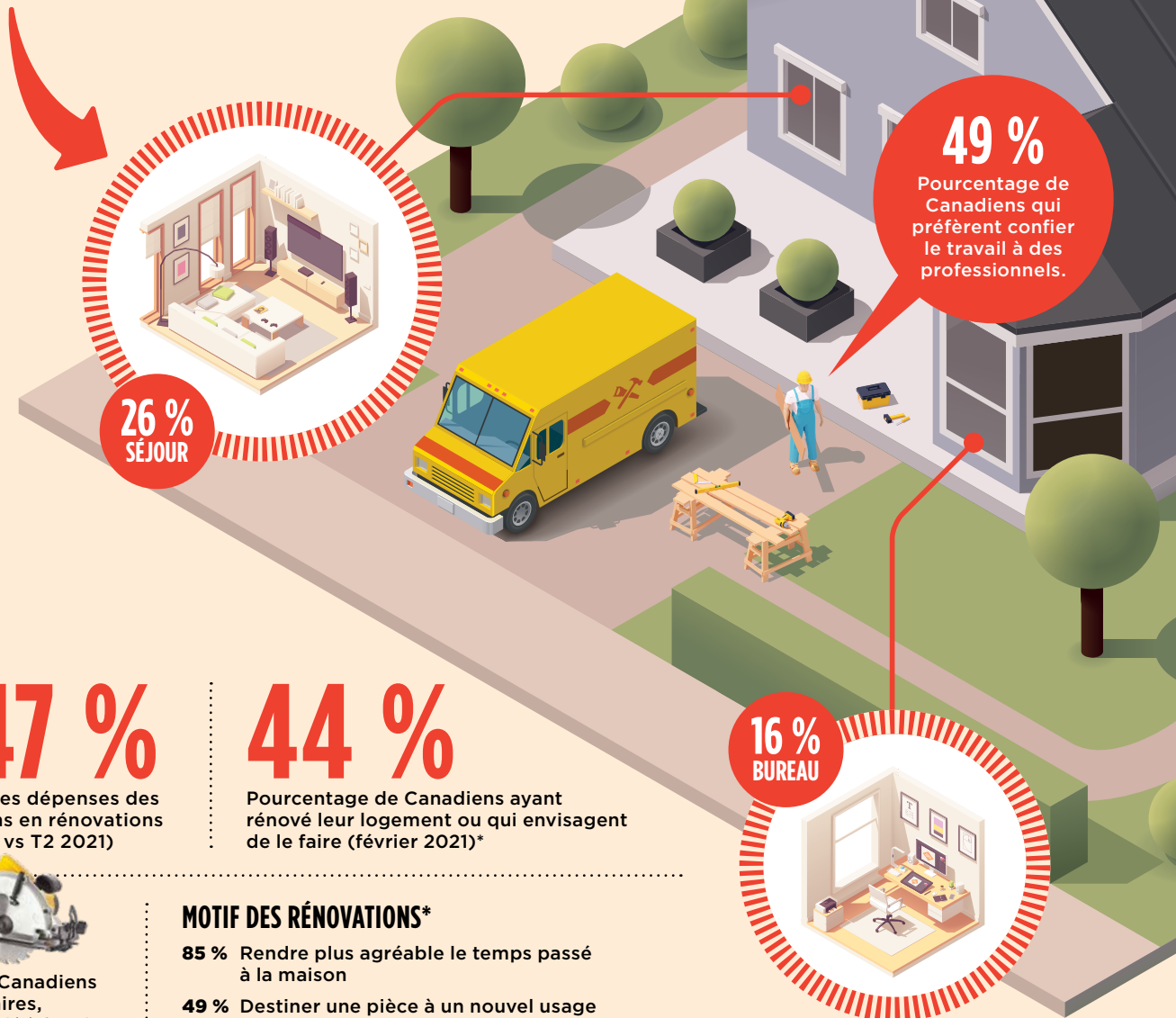
** Frais de port et de gestion de 12,99 \$ en sus. Toutes les commandes seront assujetties à la TPS, à la TVH ou à la TVP. Soujette à la disponibilité du produit et à notre acceptation de la commande. Le prix des offres peut changer sans préavis.

EN CHIFFRES

LA MAISON FAIT PEAU NEUVE

La pandémie et les mesures sanitaires nous ayant confinés chez nous, bien des personnes ont repensé leur logement : pourquoi ne pas transformer une pièce en bureau, en chambre d'invités ou en salle d'exercice? D'où un boom de la rénovation résidentielle au Canada. En 2019 (avant la pandémie), les Canadiens ont dépensé 61,2 G\$ en rénovations, mais avec plus de temps (voire plus d'argent), le nombre de projets de rénovation a bondi de près de moitié pendant la pandémie. Voici un aperçu de cette tendance. - Steve Brearton

PIÈCE À RÉNOVER*



+47 %

Hausse des dépenses des Canadiens en rénovations (T1 2020 vs T2 2021)

44 %

Pourcentage de Canadiens ayant rénové leur logement ou qui envisagent de le faire (février 2021)*

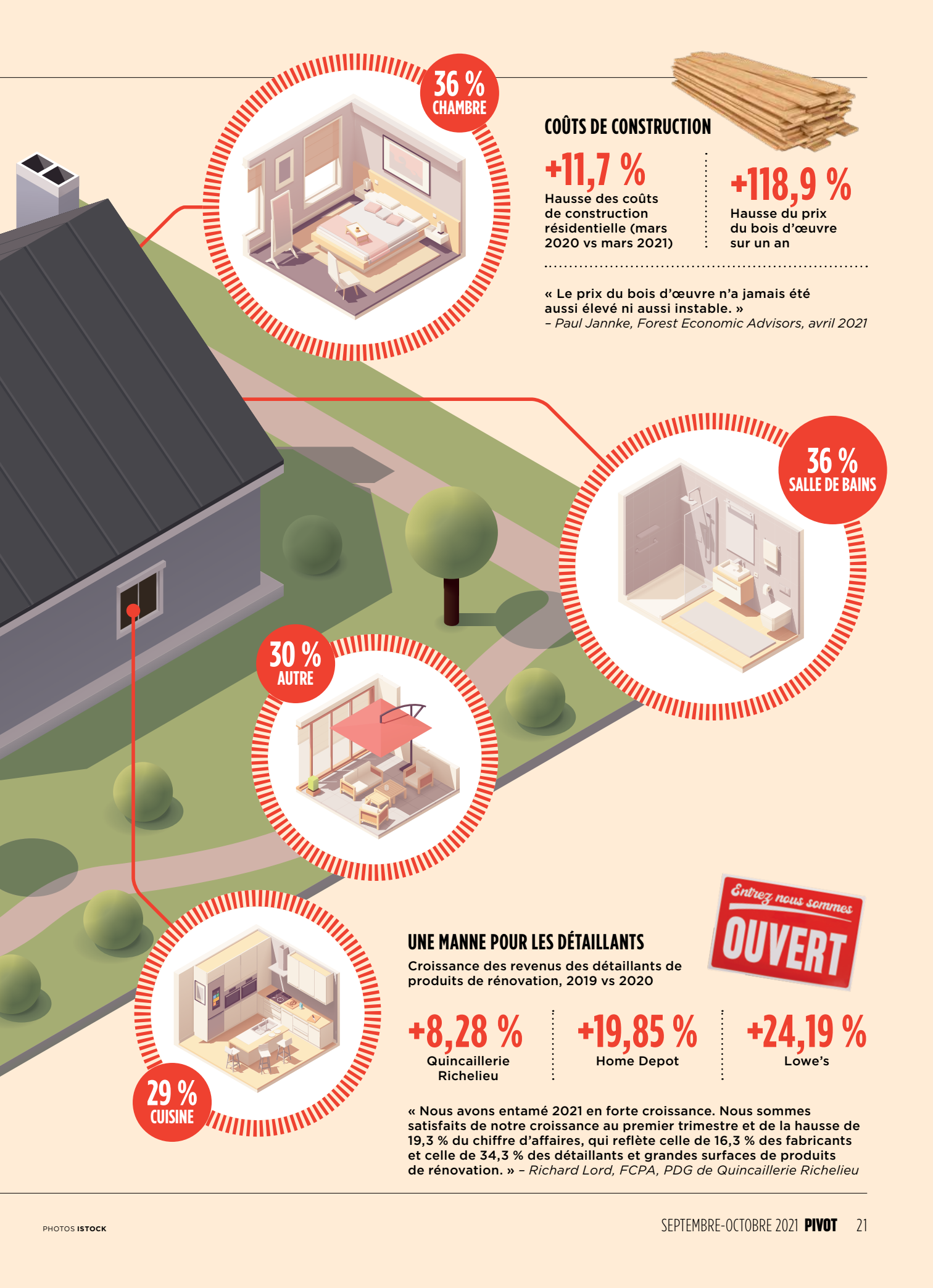


Chez les Canadiens propriétaires, **30 %** ont déjà fait des rénovations pendant la pandémie, et **25 %** prévoient de le faire.

MOTIF DES RÉNOVATIONS*

- 85 %** Rendre plus agréable le temps passé à la maison
- 49 %** Destiner une pièce à un nouvel usage (bureau, salle d'exercice, etc.)
- 40 %** Accroître la valeur de la maison
- 34 %** Mon revenu disponible a augmenté

*PLUS D'UNE RÉPONSE POSSIBLE



**36 %
CHAMBRE**



COÛTS DE CONSTRUCTION



+11,7 %

Hausse des coûts de construction résidentielle (mars 2020 vs mars 2021)

+118,9 %

Hausse du prix du bois d'œuvre sur un an

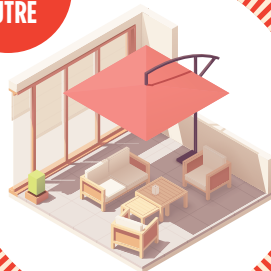
« Le prix du bois d'œuvre n'a jamais été aussi élevé ni aussi instable. »

– Paul Jannke, Forest Economic Advisors, avril 2021

**36 %
SALLE DE BAINS**



**30 %
AUTRE**



**29 %
CUISINE**



UNE MANNE POUR LES DÉTAILLANTS

Croissance des revenus des détaillants de produits de rénovation, 2019 vs 2020

+8,28 %

Quincaillerie Richelieu

+19,85 %

Home Depot

+24,19 %

Lowe's



« Nous avons entamé 2021 en forte croissance. Nous sommes satisfaits de notre croissance au premier trimestre et de la hausse de 19,3 % du chiffre d'affaires, qui reflète celle de 16,3 % des fabricants et celle de 34,3 % des détaillants et grandes surfaces de produits de rénovation. » – Richard Lord, FCPA, PDG de Quincaillerie Richelieu

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 %!

Dext

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 10 %!



Profitez de rabais exclusifs sur les appareils et accessoires Surface en visitant la boutique en ligne exclusive de Microsoft.

RABAIS DE PLUS DE 50 %!

Lenovo

Économisez plus de 50 % à l'achat de produits sur le site de Lenovo. D'autres offres vous sont aussi proposées, dont certaines à durée limitée.

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 15 %!



Les membres de CPA Canada bénéficient de rabais sur les billets de train VIA Rail Canada dans toutes les classes de service : Affaires, Économie et Voiture-lits.

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*.

PIVOT

VOTRE ANNONCE DANS LE MAGAZINE DES CPA



LAURÉAT DE
NOMBREUSES
MÉDAILLES

PRIX DU MAGAZINE
D'AFFAIRES : B2B

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
parmi 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 vos 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

PRIORISER

L'ÉCONOMIE VERTE

Un vent de changement
souffle sur l'action climatique.
Au Canada et à l'étranger,
l'heure n'est plus au statu quo.



L'ÉCONOMIE VERTE, POUR QUOI FAIRE?

Un virage s'impose, et toutes les entreprises doivent le prendre.

PAR PRIYANKA LLOYD

En 2020, Larry Fink, PDG de BlackRock, premier gestionnaire d'actifs du monde (l'actif sous gestion frôle les 9 000 G\$ US), expliquait dans sa lettre aux chefs d'entreprise que le risque climatique serait désormais pris en considération dans les décisions du géant : « [...] la prise de conscience progresse rapidement, et je suis convaincu que nous sommes à la veille d'une transformation fondamentale du secteur financier. Les preuves des risques climatiques ont conduit les investisseurs à réévaluer les principes fondamentaux de la finance d'aujourd'hui. »

À la réunion des ministres des Finances du G7 en juin 2021, il a été convenu de penser à rendre obligatoire la communication par les entreprises des informations sur les risques liés au climat pour protéger le système financier contre les chocs climatiques. Plus qu'une prescription morale, la lutte contre les changements climatiques est devenue un impératif économique. Depuis des décennies, les scientifiques tirent la sonnette d'alarme : agissons avec rapidité et fermeté pour éviter une crise mondiale, disent-ils. Les points de vue des institutions financières internationales et des marchés financiers convergent, et c'est une nette avancée. Il est temps de remodeler le système économique.

Devant l'intensification des changements climatiques et l'accentuation des inégalités tant sociales que raciales, le statu quo n'est plus envisageable. Nous avons besoin d'une économie vigoureuse, inclusive, qui laissera aux générations à venir une planète en bonne santé. Autrement dit, une économie verte.

Le Canada a le devoir d'agir pour assurer la transition. Nous arrivons au 11^e rang des principaux émetteurs de gaz à effet de serre (GES) et nous dégageons davantage d'émissions par personne que toute autre économie du G20. Faire notre juste part, c'est aussi éviter de tarder. D'autres pays s'emploient à tirer parti du passage à l'économie verte, source de retombées évaluées à 26 000 G\$ US, un immense

potentiel. Aux débouchés à l'exportation qui s'ouvriront aux chefs de file en développement et en fabrication de technologies propres s'ajoutent les millions d'emplois qui seront créés sur leur propre territoire. Les besoins en produits et services écologiques et éthiques augmentent sans cesse.

Voilà pourquoi les grandes puissances ont établi des cibles pour atteindre la carboneutralité d'ici 2050 et injecté des milliards dans les mesures de relance verte post-COVID.

Notre principal partenaire, les États-Unis, entend réduire ses émissions de 50 % d'ici 2030 et ne produire que de l'électricité propre d'ici 2035. Le premier budget de l'administration Biden, présenté en mai 2021, prévoit 800 G\$ US pour accélérer le déploiement des technologies propres dans les dix années à venir.

Le Canada, lui, s'engage à réduire ses émissions de GES de 40 à 45 % d'ici 2030 et à réaliser la carboneutralité d'ici 2050. Le budget fédéral d'avril 2021 affecte 17 G\$ à l'action climatique, et le plan climatique de décembre 2020 propose de légiférer pour fixer les cibles de carboneutralité.

Parallèlement, le coût des énergies renouvelables chute, et les ventes de véhicules électriques vont connaître une hausse fulgurante.



La conjoncture est favorable, mais la réussite du virage vers un avenir carboneutre empreint de dynamisme, et mené sous le signe de l'inclusivité, est loin d'être assurée.

Nous n'avons que trop attendu pour prendre conscience des faits et réagir devant l'urgence climatique. Comme le font valoir les auteurs du rapport *Net Zero by 2025* publié en 2021 par l'Agence internationale de l'énergie, la carboneutralité reste envisageable, mais la marge de manœuvre s'amenuise. Afin de construire un avenir où chacun respirera mieux, nations et administrations publiques seront tenues de focaliser leurs efforts sans relâche, avec le concours des entreprises, des bailleurs de fonds et des citoyens. Les États seront appelés à renforcer leurs engagements climatiques pour provoquer les transformations recherchées, et les investissements annuels mondiaux affectés à l'énergie propre devront à tout le moins tripler d'ici 2030, à environ 4 000 G\$ US. Pour l'essentiel, les réductions d'émissions de GES sont réalisables grâce aux technologies existantes, à adopter sans tergiverser. Les économies avancées doivent cesser d'investir dans l'extraction du pétrole, du gaz et du charbon, et éliminer les centrales au charbon d'ici 2030.



17 G\$

Montant affecté par le Canada à l'action climatique dans le budget présenté en avril 2021.

Au Canada, les forces en jeu s'exercent sur toutes les entreprises, et le changement est déjà amorcé. Les entreprises qui négligent les facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) mettent en péril leur résilience et leur compétitivité, et risquent de prendre du retard. À titre collectif, si notre empreinte carbone ne rétrécit pas au rythme préconisé par les scientifiques, nous serons dans l'incapacité de récolter les fruits de l'économie verte.

Toutes les entreprises sont invitées à apporter leur pierre à l'édifice. Elles se fixeront des objectifs ambitieux pour réduire leurs impacts environnementaux, mettront à exécution des plans concrets et remanieront leur modèle d'affaires, comme le font déjà les centaines d'organisations du réseau Green Economy Canada.

Plus que jamais, il en va d'enjeux incontournables, et le virage vert s'impose. Retroussons nos manches, attelons-nous à la tâche sans plus tarder, et mettons tout en œuvre pour repenser le statu quo. ♦

Priyanka Lloyd est directrice générale de Green Economy Canada, qui collabore avec des organismes communautaires pour lancer et développer des pôles d'économie verte.



TROIS GRANDES QUESTIONS

PAR MATTHEW HALLIDAY

1 La vague de véhicules électriques déferlera bientôt. Le réseau électrique est-il prêt?

En 2020, EY a publié un rapport sur la capacité de nos services publics à composer avec l'arrivée des véhicules électriques, que la cadence d'adoption soit lente, moyenne ou rapide. Le dernier scénario reprenait les cibles ambitieuses d'Ottawa : les véhicules légers neufs zéro émission représenteraient 30 % des ventes d'ici 2030 et 100 % d'ici 2040. En juin dernier, le gouvernement, audacieux, a relevé la barre. On veut que 100 % des véhicules neufs vendus répondent aux critères zéro émission d'ici 2035.

Dire que l'an dernier, les voitures électriques et autres engins à zéro émission ne représentaient que 3,5 % des véhicules neufs vendus! Pourtant, l'opinion publique évolue, et l'industrie automobile emboîte le pas : GM et Volvo ne produiront que des véhicules électriques d'ici 10 ou 15 ans. Le Canada est-il prêt?

« Le réseau actuel pourrait absorber un taux d'adoption des véhicules électriques de 15 % », constate Daniela Carcasole, leader, Énergie et services publics, chez EY Canada. « Ne tardons pas à rectifier le tir. » Toujours selon EY, le scénario d'adoption rapide ferait grimper de 11 % la demande d'électricité – une hausse de 65 térawatts – d'ici 2030. Plutôt que de rehausser leur capacité, la plupart des services publics misent sur la gestion de la demande. On offre des réductions tarifaires hors pointe et on recourt à l'IA pour moduler les réseaux selon les fluctuations de la demande.

En Ontario, Hydro One déploie des batteries pour stocker l'électricité et se tourne vers des technologies intelligentes pour renforcer son réseau. Bracebridge Generation, un petit producteur d'électricité, mise sur le solaire, le stockage et les réseaux intelligents, grâce à une subvention fédérale de 2,9 M\$.

« Outre le travail d'infrastructure, nous explorons d'autres pistes, comme la gestion, le stockage et la production décentralisée », explique Sarah Stevens,

100 %
des véhicules
neufs vendus
d'ici 2035
devront
répondre aux
critères zéro
émission.



vice-présidente aux relations avec la clientèle et au développement de systèmes à Enmax, fournisseur d'électricité en Alberta.

La décentralisation de la production, pierre angulaire de la résilience des réseaux, passe par les sources d'énergie renouvelable, à petite échelle (systèmes énergétiques de quartier, panneaux solaires), pour assurer l'assouplissement de l'approvisionnement. À terme, on envisage une redistribution généralisée, tour à tour. Le réseau alimenterait en électricité les véhicules branchés, qui eux-mêmes l'alimenteraient par la suite, en alternance : les véhicules à l'arrêt, aux batteries chargées, serviraient de réserve.

Le Québec a rapidement adopté la voiture électrique. Le Circuit électrique de la province prévoit ajouter 4 500 bornes de recharge d'ici 2028. Cela dit, la plupart des services publics patientent avant de choisir les améliorations à apporter. Il faut d'abord réunir des données sur la vraie consommation des véhicules électriques. De nombreux producteurs et distributeurs d'électricité installent des bornes de recharge, pour scruter les nouvelles habitudes des consommateurs. (Le projet pilote Charge Up d'Enmax s'est traduit par l'installation de 60 bornes de recharge publiques et privées à Calgary.)

Ressources naturelles Canada a affecté 100 M\$ au Programme des réseaux intelligents, qui aide les services publics à rehausser la fiabilité des réseaux et à faciliter l'adoption des véhicules électriques. Les administrations provinciales et municipales sont de la partie, elles aussi, afin de faire avancer l'ambitieux passage aux voitures électriques.

2 L'industrie pétrogazière s'adaptera-t-elle à un avenir à faible empreinte carbone?

On le sait, le secteur des hydrocarbures vit une crise existentielle. Une vérité qui a éclaté au grand jour en mai, quand l'Agence internationale de l'énergie a dévoilé sa feuille de route vers la carboneutralité, objectif à réaliser d'ici 2050 (*Net Zero by 2050*). On y énonce des centaines d'étapes, et on y préconise l'arrêt des investissements dans de nouveaux projets d'extraction des combustibles fossiles.

Les mauvaises nouvelles pleuvent. Un tribunal néerlandais a exhorté Shell à réduire ses émissions de 45 % d'ici 2030, et à la surprise générale, trois défenseurs de l'environnement sont entrés au conseil d'ExxonMobil. Aux exigences gouvernementales s'ajoute la sensibilité des actionnaires et des assureurs aux enjeux climatiques, si bien que les pétrolières ne sont pas au bout de leurs peines.

Les 600 000 travailleurs qui dépendent directement ou indirectement du secteur pétrogazier au Canada doivent-ils s'inquiéter?

Non, dit Juli Rohl, animatrice principale à l'Energy Futures Lab, en Alberta, table de concertation où les parties prenantes s'interrogent sur l'allègement de l'empreinte carbone de l'industrie de demain.

« L'industrie a tous les atouts en main pour développer de nouvelles technologies de réduction de l'empreinte carbone : données, main-d'œuvre, installations, savoir-faire, autant d'outils à exploiter pour bâtir l'économie de demain. »

Prenons l'exemple de l'hydrogène. La technologie des batteries classiques convient aux véhicules légers, mais dans le cas des véhicules lourds (transport industriel, notamment), l'hydrogène a son rôle à jouer. L'Alberta est bien placée pour dominer la production d'hydrogène « gris », dérivé du gaz naturel, et donc source de gaz à effet de serre (GES). Mais la capture du carbone le transforme en hydrogène « bleu », plus écologique.

On pense aussi aux eaux usées des 97 000 puits de pétrole et de gaz inactifs en Alberta pour en extraire du lithium (destiné aux batteries lithium-ion). L'extraction d'énergie géothermique est également à l'étude.

« Grâce à sa structure multinationale, le secteur énergétique, où évolue un personnel hautement qualifié, peut amorcer de grands virages », ajoute Delia Warren, ingénieure, qui a travaillé dans l'industrie pétrolière extracôticière à Terre-Neuve-et-Labrador et est ambassadrice au groupe Iron &

Earth, un OSBL qui aide les travailleurs du domaine à se tourner vers les industries vertes.

La transformation se fera en fonction de l'aide gouvernementale, aussi bien pour la formation professionnelle que pour le renforcement des infrastructures (le transport de l'hydrogène dans les gazoducs exigera des réaménagements). Et les mentalités devront évoluer.

Rappelons qu'en mai, l'Alberta a rejeté la feuille de route proposée par l'Agence internationale de l'énergie, et que Terre-Neuve-et-Labrador poursuit son projet Advance 2030 d'extraction massive en mer.

« Une dépendance ancrée à un secteur en déclin, déplore Delia Warren. C'est du court-termisme. Le virage vers l'énergie renouvelable ne sera pas créateur d'emploi pour tous, et les années fastes ne reviendront pas, mais le développement durable, on le pense à long terme. »



3 Les plans d'infrastructures vertes du Canada sont-ils à la hauteur?

Immeubles, ponts, lignes de transport d'électricité, routes et autoroutes, nos infrastructures, omniprésentes, font partie intégrante de l'équation.

Bien des pays s'engagent à apporter des changements radicaux. Aux États-Unis, on évoque la réduction de moitié des émissions de GES d'ici 2030 (par rapport aux niveaux de 2005) et un système énergétique sans pollution carbone d'ici 2035. S'ajoutent des transports publics urbains sans émission et des milliards en R-D sur les technologies



La fabrication du béton au Canada produit

1,5 %
des émissions de CO₂ du pays.

propres. Aux termes du pacte vert, les 27 États membres de l'Union européenne se sont engagés à réduire leurs émissions d'au moins 55 % d'ici à 2030, par rapport aux niveaux de 1990.

Le Canada, pour sa part, souhaite réduire sur dix ans ses émissions de GES de 40 à 45 %, par rapport aux chiffres de 2005. Des fonds seront injectés dans les infrastructures vertes : 14,9 G\$ pour les transports en commun, et 1,5 G\$ pour la construction et le réaménagement écoénergétiques d'immeubles.

Au total, 17 % des émissions de carbone du Canada proviennent de la consommation énergétique (résidentielle ou autre). Ottawa et les provinces espèrent les faire chuter, grâce à des crédits pour rénovation et à la révision du code du bâtiment. Sont aussi de la partie des acteurs privés, qui parient sur les technologies propres en infrastructure.

La montréalaise BrainBox AI propose un système d'apprentissage automatique qui analyse les prévisions météo et d'autres données, en fonction des particularités de l'immeuble (périodes d'ensoleillement, occupation des bureaux), le tout pour optimiser le chauffage et la climatisation. Et certaines interventions passives réduiraient l'empreinte carbone de 20 % à 40 %.

À Halifax, CarbonCure Technologies s'attaque aux émissions que dégage la fabrication du béton, soit 1,5 % des émissions de GES au Canada. Elle capte le CO₂ dans l'air, puis l'injecte dans le béton, où il se minéralise. Moins de CO₂ dans l'air et un béton renforcé, donc, on en consomme moins.

Presque toutes nos villes ont déclaré une urgence climatique, du moins symboliquement, mais les gestes accomplis varient. On s'intéresse au réaménagement du territoire pour réduire la congestion, favoriser le transport en commun et appuyer le développement durable. Il faut le dire, les voitures électriques ont une empreinte environnementale. Les coupables, ce sont les batteries : on pense aux émissions en cours de fabrication et à l'extraction minière, nécessaire pour se procurer le lithium. Certaines entreprises réagissent. Li-Cycle, de Mississauga, collabore avec des constructeurs automobiles pour récupérer certains éléments tirés des batteries mises au rebut (lithium, nickel). Elle vient de signer un contrat pluriannuel avec Ultium Cells LLC, qui fabrique les batteries de GM en Ohio, afin de recycler certains matériaux.

« Il a fallu de la patience pour que le développement durable passe à l'avant-scène », poursuit Delia Warren du groupe Iron & Earth. « Le public a compris qu'au lieu de redouter la transition, on peut y voir des débouchés économiques, de quoi bâtir un autre monde. » ♦



GRANDEUR NATURE

À l'appui d'une nouvelle économie verte, les CPA apprendront à scruter le capital naturel.

PAR GORD BEAL

Le système capitaliste a puisé sans ménagement dans la nature, vue comme une entité indépendante des humains, pour en extraire des trésors sans vraiment tenir compte, dans les modèles décisionnels, des dommages irréversibles ainsi causés. À l'opposé, les peuples autochtones ont un lien spirituel, physique et social fort avec la Terre, à titre de gardiens de celle-ci. Une sagesse qu'il est grand temps d'adopter. Soit, mais comment chiffrer la valeur des ressources naturelles et orienter les décisions? La profession comptable peut ici jouer un rôle déterminant, quand l'être humain réévalue sa dépendance envers la nature et sa place dans les écosystèmes.

De nouveaux termes circulent : « capital naturel », « actifs naturels », « infrastructures vertes ». Les sociétés industrialisées, désormais attentives à

l'économie verte, tentent de repenser le progrès socio-économique pour y incorporer des considérations environnementales, compte tenu de la valeur sous-jacente de la nature, socle du bien-être collectif.

D'où l'émergence de l'expression « capital naturel ». L'International Integrated Reporting Council (IIRC) et le Sustainability Accounting Standards Board (SASB) viennent de s'unir pour former la Value Reporting Foundation. De grandes entreprises du monde entier adoptent des référentiels d'information intégrée, ce qui est déterminant puisque l'IIRC propose cette définition dans son guide *Cadre de référence international portant sur le reporting intégré* : « Capital environnemental – L'ensemble des ressources et processus environnementaux renouvelables et non renouvelables qui fournissent des biens ou services soutenant la prospérité passée, actuelle ou future de l'organisation. » On reste dans une logique d'exploitation des ressources, mais on s'intéresse dorénavant au capital naturel. De quoi faire évoluer les mentalités des nations industrialisées et mettre le cap sur la durabilité.

En octobre prochain, la Conférence des Nations Unies sur la biodiversité (COP15) réunira des décideurs qui se pencheront sur les impacts environnementaux de l'activité humaine. Ils tenteront de s'entendre sur de nouveaux objectifs, couplés à des indicateurs pour assurer le suivi des progrès réalisés et veiller à la prise en charge des responsabilités. Enfin publié au Royaume-Uni, le rapport *The Economics of Biodiversity: The Dasgupta Review*

plaide pour l'intégration des facteurs environnementaux dans les systèmes comptables qui motivent les décisions d'ordre financier, entre autres, et a attiré l'attention. Plus que jamais, les administrations publiques et les entreprises devront identifier, mesurer et évaluer les interdépendances sur le plan du capital naturel, grâce à des outils comme le Natural Capital Protocol.

S'inspirant des travaux du Groupe de travail sur l'information financière relative aux changements climatiques (GIFCC), le nouveau groupe de travail international sur l'information financière relative à la nature (Taskforce on Nature-related Financial Disclosures – TNFD) s'emploie à élaborer un cadre pour amener les organisations à faire état des risques à l'égard de la nature et à agir. On entend ainsi diriger les capitaux vers des interventions aux retombées environnementales favorables, et un virage collectif s'amorce.

Le Conseil sur la comptabilité dans le secteur public (CCSP), qui constate que le dialogue sur la comptabilité des actifs naturels s'intensifie, a retenu des initiatives de comptabilité et de présentation des informations d'ordre prospectif, intégrées à un plan stratégique préliminaire. Planter des arbres, voilà une forme d'investissement substantiel, source de plus-value, pour stocker le CO₂, protéger les sols, filtrer l'air, absorber l'excédent d'eau pluviale et éviter les inondations, et rafraîchir les centres-villes en pleine canicule. Des incidences moins tangibles, plus difficiles à chiffrer que la valeur commerciale, mais non moins primordiales.

Et c'est à la comptabilité d'orienter les décisions. Imaginons qu'un promoteur propose d'ériger un immense centre commercial sur un espace vert. Dans leur évaluation du dossier, les parties prenantes se fonderaient sur les rentrées prévisibles, les taxes foncières, la création d'emplois, etc. Malgré leur poids, ces considérations négligeraient les répercussions environnementales : forte consommation d'eau, dégradation de la qualité de l'air, abattage d'arbres, destruction d'espaces verts. Les effets cumulatifs à long terme du développement économique, à l'égard des changements climatiques, de la biodiversité, du bien-être et de la santé, sont d'intérêt public. Durabilité oblige, la prospérité au détriment de la santé de la Terre et des êtres vivants est irrecevable.

En innovant pour intégrer la valeur de la nature aux décisions, eu égard aux stratégies, aux risques et aux nouvelles approches de la réussite, notre profession indiquera la voie à suivre aux générations d'aujourd'hui et de demain. ♦

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

SUR LA PLANÈTE

Que dire du virage vert amorcé au Canada? L'outil Green Economy Tracker de la Green Economy Coalition (Coalition pour une économie verte) évalue les politiques nationales selon 21 critères en 5 catégories : gouvernance, finances, secteurs, main-d'œuvre et nature. Voici ce que ça donne.

Canada

Plan national pour une économie verte :	●●●●●○
Politique budgétaire et monétaire verte :	●●○○○
Soutien aux PME :	●●●○○
Emplois verts :	●●●○○
Comptes de capital naturel :	●●●●●○
Relance verte post-COVID :	●●●●●○



SOURCES : THE GREEN ECONOMY COALITION/GREENECONOMYTRACKER.ORG

Plan national pour une économie verte : Mise en œuvre d'un plan d'action et d'objectifs concrets.

Politique budgétaire et monétaire verte : Adoption d'une approche intégrée favorisant l'économie verte (abandon progressif des subventions axées sur les combustibles fossiles).

Soutien aux PME : Infrastructure incitant les jeunes pousses et autres PME à s'investir dans l'économie verte.

Emplois verts : Création d'emplois dans le secteur vert.

Comptes de capital naturel : Évaluation et suivi du capital naturel (air pur, réserves minérales, biodiversité).

Relance verte post-COVID : Intégration de la durabilité et de l'économie verte aux plans de relance post-pandémie.

Royaume-Uni

Plan national pour une économie verte :	●●●●○
Politique budgétaire et monétaire verte :	●●●○○
Soutien aux PME :	●●●●○
Emplois verts :	●●○○○
Comptes de capital naturel :	●●●●○
Relance verte post-COVID :	●●●●○

Suède

Plan national pour une économie verte :	●●●●●
Politique budgétaire et monétaire verte :	●●●○○
Soutien aux PME :	●●●○○
Emplois verts :	●●●●○
Comptes de capital naturel :	●●●●●
Relance verte post-COVID :	●●●●●

Inde

Plan national pour une économie verte :	●●●●○
Politique budgétaire et monétaire verte :	●●●●○
Soutien aux PME :	●●○○○
Emplois verts :	●●○○○
Comptes de capital naturel :	●●●●○
Relance verte post-COVID :	●●●○○

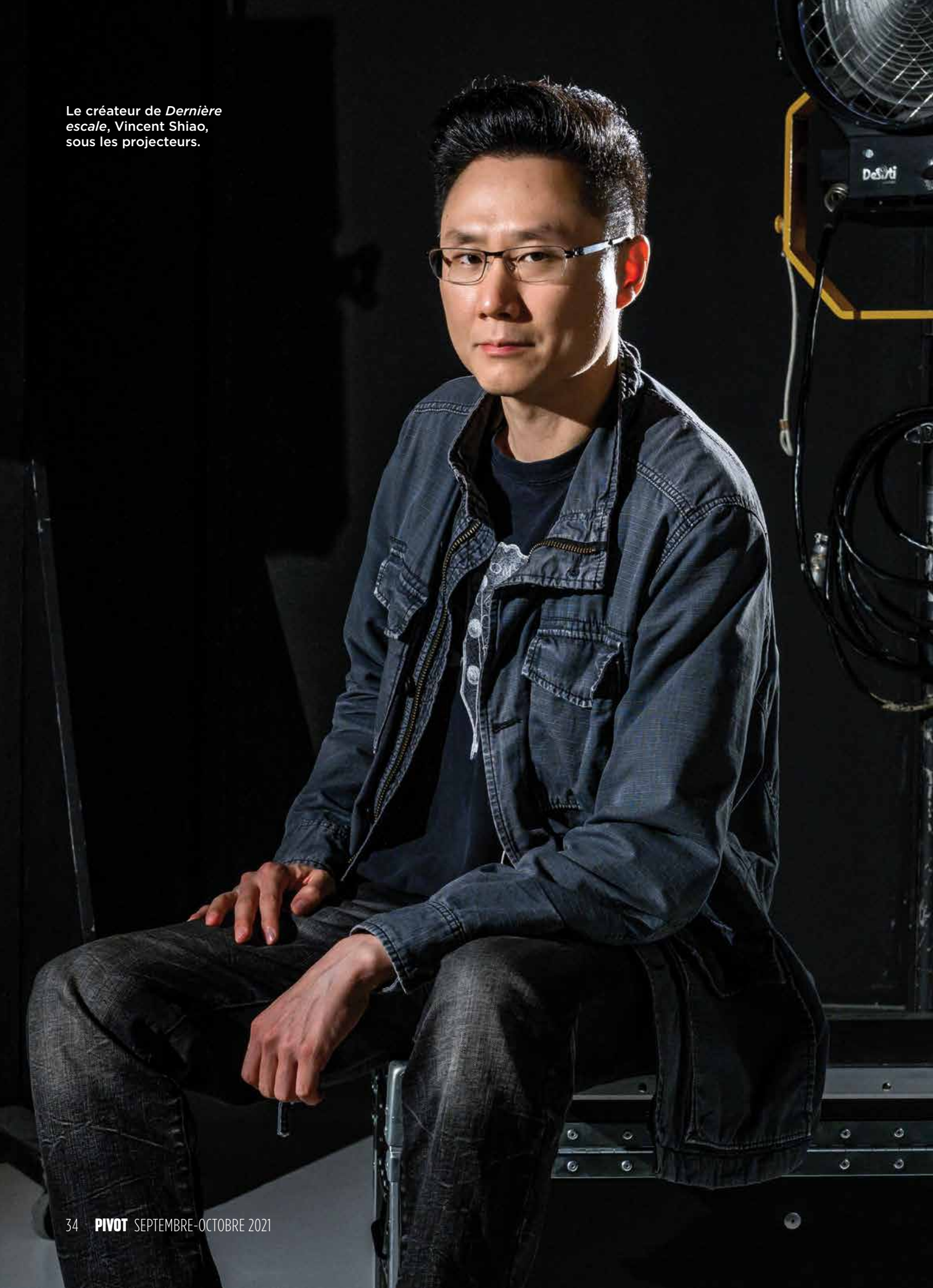
Brésil

Plan national pour une économie verte :	●●○○○
Politique budgétaire et monétaire verte :	●●○○○
Soutien aux PME :	●●○○○
Emplois verts :	●●○○○
Comptes de capital naturel :	●●○○○
Relance verte post-COVID :	●●○○○

Afrique du Sud

Plan national pour une économie verte :	●●○○○
Politique budgétaire et monétaire verte :	●○○○○
Soutien aux PME :	●●○○○
Emplois verts :	●●○○○
Comptes de capital naturel :	●●○○○
Relance verte post-COVID :	●●○○○

Le créateur de *Dernière
escale*, Vincent Shiao,
sous les projecteurs.



Après un passage en audit et en fiscalité, Vincent Shiao, CPA, a embrassé la carrière de scénariste. Sa série *Departure (Dernière escale)* garde en haleine les téléspectateurs.

MISE EN SCÈNE

Comment s'y prendre quand on rêve de devenir scénariste? On peut s'inscrire à une école de cinéma et se créer des relations. Décrocher un poste d'assistant de production qui, par pur hasard ou grâce à votre acharnement, vous mettra le pied à l'étrier. Réaliser un court métrage versé sur YouTube ou Vimeo, et oser croire que l'engouement suivra. Ou bien, on peut s'attaquer au problème sous un autre angle et, à l'instar de Vincent Shiao, se faire d'abord CPA.

C'est lui qui a signé la trame de *Departure (Dernière escale)*, série dramatique acclamée, qui, dès sa diffusion au Canada l'automne dernier, s'est taillé un succès remarquable. La coproduction canado-britannique en six épisodes, qui met en vedette Archie Panjabi de *The Good Wife (Une femme exemplaire)*, Kris Holden-Ried de *Vikings* et le regretté Christopher Plummer, relate la disparition inexplicable d'un avion de ligne britannique qui traversait l'Atlantique. Un organisme fictif –

Bureau de la sécurité des transports, dirigé par le personnage défendu avec aplomb par Plummer, Howard Lawson – mène l'enquête, avec force rebondissements, pistes terroristes, agents doubles et cadres corrompus. Pensez à la série policière *24 (24 heures chrono)*, revue et corrigée par l'auteur Michael Crichton.

Né à Toronto, le scénariste de 40 ans a vécu à Mississauga. Il se met tôt à l'écriture, et prend pour modèle Crichton, le magicien des succès de librairie. « J'avais 12 ans à la sortie de *Jurassic Park* et j'ai dévoré tous ses livres, où l'hypothèse technologique vacille sur la corde raide du vraisemblable. »

Au secondaire, un enseignant à qui il montre ses premiers récits l'encourage à continuer. Mais il a pour exemples un père architecte et une mère pharmacienne, et comme il craint l'échec, il opte pour une autre voie. Les mots cèdent le pas aux chiffres. Il choisit la Ivey Business School de l'Université Western, obtient son titre professionnel et entre chez KPMG. Pendant cinq ans, il travaille



« On ne vous enseigne pas étape par étape comment écrire un scénario bien ficelé. Le novice se lance donc sans méthode et, inévitablement, perd le fil. »

sur divers dossiers pour des clients dans le domaine de l'information, des communications et du divertissement, d'abord en audit pendant deux ans, puis en fiscalité. Le jeune homme est séduit par l'élégance et la symétrie de la comptabilité. « Les choses doivent s'équilibrer, les débits et les crédits concorder. »

Il ne cesse pourtant d'écrire. À l'époque où il fait ses premières armes en comptabilité, Vincent Shiao consacre ses moments de liberté à imaginer des scénarios. Il écrit le soir, il écrit dans le métro, il écrit le dimanche. Il se joint à un cercle de scénaristes du groupe Liaison of Independent Filmmakers

Scène de tournage à White Waltham Airfield, un terrain d'aviation à Maidenhead, au Royaume-Uni.

of Toronto (LIFT), où sont passés les réalisateurs Atom Egoyan et Bruce McDonald. En 2009, le jeune CPA est recruté par Alliance Films, devenue Entertainment One (eOne), où il est nommé directeur en fiscalité. Il y restera cinq ans. C'est un pas de plus vers le monde du cinéma et de la télévision. Il prend d'ailleurs en cours de route un congé de six mois pour suivre une formation en scénarisation au Canadian Film Centre (CFC), à Toronto. C'est là qu'il s'inscrit à un atelier de Malcolm MacRury, scénariste, producteur et directeur de séries, qui a aussi travaillé aux États-Unis. Les classiques *Deadwood*, *Street Legal (Avocats de la rue)* et *Republic of Doyle*, c'est lui. Le scénariste en herbe avait pondu un projet audacieux, raconte son mentor : « Du pur *Downton Abbey* réinterprété dans un camp d'internement japonais. » Une idée inusitée qui laissera sans doute les producteurs indifférents.

PHOTOS : À GAUCHE DENNIS ILLIC/SHAFTESBURY AND GREENPOINT PRODUCTIONS ; À DROITE BEN MARK HOLZBERG/SHAFTESBURY AND GREENPOINT PRODUCTIONS



◀ **Dernière escale a été le dernier rôle de Christopher Plummer devant la caméra. L'acteur canadien a joué dans 217 films et séries télévisées au cours de sa carrière, qui a débuté en 1953 par une apparition dans un drame de la CBC intitulé *Encounters*. Il est décédé le 5 février 2021.**

Vincent Shiao ne tarit pas d'éloges sur cet acteur de légende. « C'est un honneur d'avoir écrit pour lui. Il avait une présence hors du commun. »

Christopher Plummer a obtenu sept nominations aux Tony Awards et trois aux Academy Awards. En 2018, à 88 ans, il est devenu le plus vieil acteur à obtenir une nomination aux Oscars pour *Tout l'argent du monde* et a remporté le prix du meilleur second rôle en 2012 pour *Beginners*.

« Mais je voyais en lui un auteur organisé et logique, un architecte du récit qui saurait où placer les piliers, leur charge portante. »

Étonnamment, Vincent Shiao s'appuiera sur les qualités de rigueur qu'exige la comptabilité. C'est au secondaire qu'il se familiarise avec les principes comptables généralement reconnus, les PCGR, qui régissent un univers complexe, et qui l'ont guidé au long de sa carrière en comptabilité. Si l'écriture de scénarios a elle aussi ses règles, elles ne sont pas prescrites par une autorité indépendante, et la plupart des débutants doivent les découvrir d'eux-mêmes. « Il y a des livres, mais pas forcément de lignes directrices admises. On ne vous enseigne pas étape par étape comment écrire un scénario bien ficelé. Le novice se lance donc sans méthode et, inévitablement, perd le fil. » L'apprenti scénariste fait de même avant de comprendre qu'une structure

en trois actes – mise en place, escalade, résolution – est l'équivalent des PCGR. « Il faut de la méthode. On voit dans l'écriture un effort purement créatif, une activité de l'hémisphère droit. Pour la poésie contemporaine, peut-être bien, mais écrire un téléfilm ou un long métrage relève plutôt de l'hémisphère gauche. »

Au CFC, mettant à profit son bagage dans la sphère de la haute finance, il concocte un drame d'une heure intitulé *Quants*, où brillent deux mathématiciens qui prêtent main-forte à une banque d'investissement de Wall Street sans scrupules. Ce projet n'aboutit pas, mais il trouve un agent et, en 2014, il quitte eOne pour devenir coordonnateur au script pour la série canadienne de science-fiction interplanétaire *Killjoys*. Sa décision lui fait peur. Il est vrai qu'il troque un salaire à six chiffres contre un contrat de 30 000 \$. Mais ce qui l'inquiète surtout, c'est qu'après avoir exercé comme professionnel respecté, il se retrouve au bas de l'échelle, néophyte parmi des collègues chevronnés. Certains ont même été à la barre de leur propre émission. Au début, intimidé, il hésite à prendre la parole pendant les réunions, dit-il.

Il sait que ses chances de réussir sont minces. Adeptes du baseball, il propose une comparaison parlante, celle de la recrue qui rêve d'accéder aux ligues majeures. « La Ligue majeure de baseball regroupe trente équipes de quarante joueurs, ce qui fait 1 200 joueurs, pour tout un continent. Comptez tous les scénaristes de télévision, et vous arriverez à peu près au même nombre. Chez KPMG, il y avait davantage de CPA par étage que de scénaristes dans tout le Canada. »

Le voici enfin membre à part entière d'une vraie équipe de scénarisation. Entouré de collègues habiles qui ont du métier, il apprend un tas de choses. On lui a donné sa chance.

En mars 2014, coup du sort, le vol Malaysia Airlines 370 qui assure la liaison entre Kuala Lumpur et Pékin disparaît des écrans radars. Les 227 passagers et 12 membres d'équipage sont portés disparus. Malgré des recherches soutenues, la cause de l'accident reste incertaine, et demeure encore l'un des grands mystères de l'histoire de l'aviation civile. La catastrophe sème l'émoi, et Vincent Shiao est interpellé. « Des milliers d'accidentés de la route meurent, jour après jour, sans qu'on s'en étonne, mais quand un avion s'écrase, c'est à la une, et les journaux s'y attardent pendant des semaines. Aujourd'hui encore, l'encre n'en finit pas de couler. »



Son contrat pour *Killjoys* bouclé, il s'inspire de ce drame pour proposer une série inédite, qu'il baptise *Departure* (*Dernière escale*). Pourquoi l'écrasement d'un avion frappe-t-il autant les esprits? Est-ce en raison du mystère entourant ces lourds engins, la mécanique du vol? Ou de l'impuissance des passagers? Il s'intéresse aussi à l'enquête. Il se dit qu'aucune série n'a suivi un enquêteur des autorités de l'aviation civile chargées d'élucider la cause d'un accident. Énigme au cœur du récit, galerie de personnages qui s'opposent, mélange de technologie et de suspense à la Crichton, l'histoire a tout

Pandémie oblige, Vincent Shiao a dû collaborer à distance avec les équipes de rédaction et production de *Departure*. Il travaille actuellement sur la troisième saison.

pour séduire. Mais il sait qu'elle sera coûteuse à réaliser et que les chaînes préfèrent rester en terrain connu. Son agent expédie tout de même le synopsis à des producteurs canadiens et américains, dans l'espoir de les convaincre, à tout le moins, que le scénariste mérite un contrat pour une autre série. Victoire, en 2017, Vincent Shiao se joint à l'équipe de *Ransom* (*Rançon*), nouvelle émission sur les négociateurs en situation de crise.

Pendant ce temps, *Dernière escale*, qui continue à circuler à Toronto et à Los Angeles, finit par tomber entre les mains de Malcolm MacRury. Après

le CFC, il avait perdu de vue son poulain, mais il est ravi d'apercevoir son nom sur le scénario, jugé « exceptionnel ». On y évite adroitement le piège de la manipulation. « Vince refuse la tricherie, le recours facile aux cordes sensibles. » Le producteur présente immédiatement le projet à Shaftesbury Films, la maison torontoise derrière *Murdoch Mysteries* (*Les Enquêtes de Murdoch*). L'idée fait mouche et, un an plus tard, la production commence. Après quelques années dans les ligues mineures, le jeune joueur arrive sous les feux de la rampe.

Le scénariste a beau être le maître d'œuvre de *Dernière escale*, il fait preuve d'humilité dans ses contacts avec ses coéquipiers. Il se reporte à son passé en comptabilité, et sait que l'audit suppose un travail d'équipe. Malcolm MacRury, directeur de série pour les saisons 1 et 2, précise : « Loin de vouloir jouer les vedettes, il s'efface, et c'est rafraîchissant. »

Fruit de cet esprit de corps, la qualité des scénarios séduit des acteurs connus, qui ont évolué à la télévision et au cinéma. « Les scripts sont convaincants, intelligents et bien écrits », résume Kris

« Les idées, tout le monde en a, mais seules quelques-unes seront réalisées. Si les étapes s'enchaînent et que la chance vous sourit, votre idée deviendra réalité. C'est le coup de circuit. »

Holden-Ried, qui incarne un enquêteur dans la série. « Vincent a fait une quantité impressionnante de recherches. » L'acteur évoque la proximité du créateur, sur place pendant le tournage de la première saison, révisant et peaufinant sans cesse, prêt à clarifier l'intrigue et la situation des personnages. Vincent Shiao ne tarit pas d'éloges sur les acteurs, en particulier Christopher Plummer : « C'est un honneur d'avoir écrit pour lui. Il avait une présence hors du commun. » Plummer, qui a de l'instinct, a même conseillé de supprimer des longueurs dans la trame de présentation, faisant valoir que le public n'en retiendrait pas grand-chose. Le scénariste craint un manque de clarté, mais, en fin de compte, il constate que le vieux routier a raison. « C'est irremplaçable, 70 ans de carrière. »

La série préférée de Vincent Shiao? *Breaking Bad* : *Le Chimiste*. Il voulait aussi insuffler à *Dernière escale* le style et le rythme implacable de *24 (24 heures chrono)*, télésérie grand public incontournable, où chaque épisode s'achève en point d'interrogation. Une tension qu'on retrouve dans *Dernière escale*

qui, malgré son côté technique affirmé, joue autant sur le suspense que sur l'émotion. L'action progresse, nuancée et précise, l'intrigue se corse, et les rebondissements s'enchaînent avec naturel. Et s'il ménage la surprise, le dénouement semble pourtant inévitable, un équilibre délicat à réaliser, peu importe la plateforme narrative. Comme en comptabilité, gare aux erreurs de calcul. Tous les totaux doivent concorder.

La première saison de *Dernière escale* a été diffusée au Royaume-Uni en juillet 2019, plusieurs mois avant que les avions ne soient cloués au sol par la COVID-19. (La série est passée au Canada en octobre 2020.) En août dernier, quand la deuxième vague de la pandémie menaçait de s'abattre sur le pays, Shaftesbury a commencé le tournage de la nouvelle saison. Vincent Shiao, avare de détails, a confirmé toutefois que les prochains épisodes feront état d'un accident sur une ligne ferroviaire à grande vitesse. La plupart des acteurs ont repris leurs rôles d'origine et, dans le respect des protocoles sanitaires, Christopher Plummer a tourné toutes ses scènes depuis sa maison du Connecticut.

Soudain, début février, le célèbre acteur nous a quittés. Il avait 91 ans, et *Dernière escale*, justement, aura été son ultime tournage. Il a été inoubliable dans *La Mélodie du bonheur*, mais aussi dans un classique méconnu de 1978, *The Silent Partner* (*L'argent de la banque*). En 2012, il a décroché un Oscar pour *Beginners* (*Les Débutants*) et est ainsi devenu le doyen des lauréats du prix le plus convoité du cinéma américain. Le scénariste se dit heureux que ce gentleman lui ait fait l'honneur de travailler sur sa série. « C'était un géant. »

Ce n'est pas la dernière escale pour le scénariste, qui planche sur une suite. En mai, la chaîne Global a donné le feu vert à une troisième saison, centrée sur le naufrage tragique d'un traversier, qui sera tournée cet automne. Vincent Shiao a aussi d'autres projets, certains bien avancés, d'autres à l'état embryonnaire (« quelques phrases, une esquisse »), et reste ravi (voire encore étonné) que *Dernière escale* ait vu le jour. « Les idées, tout le monde en a, mais seules quelques-unes seront réalisées et progresseront au stade de l'épisode pilote ou du long métrage. Il y a beaucoup d'appelées, mais peu d'élues; la majorité des projets tombent à l'eau. Il faut réussir à éveiller l'intérêt des producteurs, et l'un d'eux peut finir par retenir le scénario en avant-projet, sans s'engager au-delà. Si les étapes s'enchaînent, que la chance vous sourit, le pari est gagné, la mise en production démarre, votre idée deviendra réalité. C'est le coup de circuit. » ♦

A large, pixelated graphic of a human figure, rendered in shades of green and blue, set against a light blue grid background. The figure is centered and appears to be a stylized, blocky representation of a person. The grid is composed of small squares, and the figure is made of larger, colored squares.

UN ACTIF EN BANQUE

PAR DAVE ZARUM

PHOTO GUILLAUME SIMONEAU

Au cœur des rouages de l'économie, la Banque du Canada évolue, et son rôle s'étend. Filipe Dinis, CPA, chef de l'exploitation, a mis au point un plan stratégique audacieux pour aller droit devant.

En 2014, Stephen S. Poloz, gouverneur de la Banque du Canada, souhaite nommer un chef de l'exploitation. C'est un nouveau poste. Loin de se prononcer sur la politique monétaire, le titulaire prendra plutôt en charge les fonctions d'ordre administratif et opérationnel, notamment l'émission des billets de banque, et affinera la planification stratégique. Les exigences? Ingéniosité, agilité, adaptabilité. On cherche un tacticien.

Stephen Poloz s'est tourné vers Filipe Dinis, un CPA fort de 25 ans d'expérience dans la fonction publique, qui a été secrétaire adjoint du Cabinet au Bureau du Conseil privé et administrateur supérieur des affaires financières à l'Agence du revenu du Canada (ARC). Un choix qui s'imposait, quand on sait que Filipe Dinis brille comme chef d'équipe et maître d'œuvre du changement. Une belle occasion de modeler ce poste à sa mesure, dans une structure en évolution. « C'était parfait pour moi. Je n'aime pas l'inaction. »

Le paysage économique se transforme, à l'ère numérique, et le champ d'action de la Banque s'élargit.

Vous pensez qu'elle se contente de fixer les taux d'intérêt? De battre monnaie? Détrompez-vous. Sous la direction du nouveau gouverneur, Tiff Macklem, épaulé par Filipe Dinis, elle met au point un plan stratégique inédit pour avancer résolument. Cybersécurité, systèmes de paiement, gestion de crise, cryptomonnaies, résilience globale pour parer à toute éventualité, la Banque évolue, et Filipe Dinis est l'homme de la situation. Quand il est entré en fonction, il y a sept ans, la tâche était complexe, et elle a pris de l'ampleur.

Diplômé en commerce et en gestion de l'Université McGill, Filipe Dinis est dans la vingtaine quand il quitte un poste à la CIBC pour revêtir l'uniforme et travailler à l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC). Il rompt avec le secteur bancaire, mais, carrure robuste et cheveux en brosse, il a le physique de l'emploi. Surtout, c'est un premier pas dans la fonction publique.

Né au Portugal, l'homme a grandi à Montréal. Il s'établit à Ottawa pour travailler à l'ASFC, puis entre au ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (aujourd'hui Affaires mondiales Canada), où il dialogue aisément avec de multiples parties prenantes. En collaboration avec ses homologues mexicains et américains, il participe à la normalisation des exigences d'entrée à la frontière dans le cadre de l'ALENA. En 1996, alors au service d'Affaires mondiales Canada, il planche sur un différend qui fait la une : deux fleurons de l'aéronautique s'opposent. Le Canada plaide la cause de Bombardier, et le Brésil, celle d'Embraer.

Filipe Dinis continue de se faire un nom dans la fonction publique. Et voilà qu'en 2010, le poste de dirigeant de la gestion financière s'ouvre à l'ARC. À l'époque, Charles-Antoine St-Jean, aujourd'hui à la tête de CPA Canada, venait de quitter ses fonctions de contrôleur général du Canada. Il conseille à Filipe Dinis d'obtenir un titre professionnel comptable puisqu'il est responsable de finances publiques. « Quoi de plus logique? Le budget de fonctionnement de l'ARC se chiffrait à environ 5 G\$, et l'Agence assurait la comptabilité de l'essentiel des deniers publics », se souvient Filipe Dinis.

Pour alimenter la vitalité économique et financière du pays, la Banque du Canada doit prendre un tournant numérique dans toutes ses activités, soutient Filipe Dinis.

Doué pour les chiffres, il n'est pas difficile à convaincre. Et c'est ainsi que, à 45 ans, il obtient son titre. « Une nouvelle corde à mon arc qui allait m'aider à mieux servir l'institution. »

Compte tenu de son parcours singulier et de son style de leadership collaboratif, Filipe Dinis fait figure de personnalité idéale pour jouer un rôle clé dans l'évolution de la Banque.

« C'est quelqu'un d'accessible, de pragmatique », souligne Ben Gully, surintendant auxiliaire au Bureau du surintendant des institutions financières (BSIF), l'organisme de réglementation des institutions financières du Canada. « La gestion de crise passe par des actions et des communications claires et décisives. Et Filipe sait comment s'y prendre. »

Ben Gully est membre du Groupe sur la résilience du secteur financier canadien (GRSFC), coalition lancée en 2019 qui rassemble, outre la Banque du Canada, des dirigeants des secteurs public et privé issus d'institutions comme le BSIF, le ministère des Finances et les six grandes banques canadiennes. Filipe Dinis préside le comité directeur du GRSFC, qui se réunit régulièrement pour améliorer la réponse qu'apporterait le secteur financier en cas de risques. Face aux menaces émergentes comme les cyberattaques, la mise en commun de l'information entre plusieurs organisations est une arme inestimable.

« La relation entre les volets macroéconomiques et microéconomiques, entre les banques centrales et les autorités de réglementation, a évolué et mûri », note Ben Gully qui, il y a un peu plus de vingt ans, travaillait à la Banque d'Angleterre. « Aujourd'hui, ce partenariat est incontournable. Les banques centrales adoptent une perspective macroéconomique élargie. Et, de toute évidence, les organisations comme le BSIF, qui fixent les paramètres auxquels sont astreints les prêteurs, sont aussi appelées à voir au-delà de leur rayon d'intervention. C'est l'une des leçons à tirer quand la crise frappe à l'échelle planétaire. »

La gestion du risque axée sur la collaboration constitue la pierre angulaire d'une autre initiative dans laquelle Filipe Dinis et la Banque du Canada jouent un rôle marquant, le programme

Résilience du système de paiement de gros (RSPG), qui rassemble des intervenants des banques commerciales et de Paiements Canada.

Le GRSFC et le RSPG sont des outils essentiels d'identification et de gestion des risques. En réponse à la pandémie, le GRSFC a tenu des conférences téléphoniques hebdomadaires et animé des réunions avec un éventail de décideurs. Hauts fonctionnaires fédéraux et représentants des autorités municipales de transport, entre autres, ont été consultés, à l'heure où les efforts se concentraient sur la reprise post-COVID.

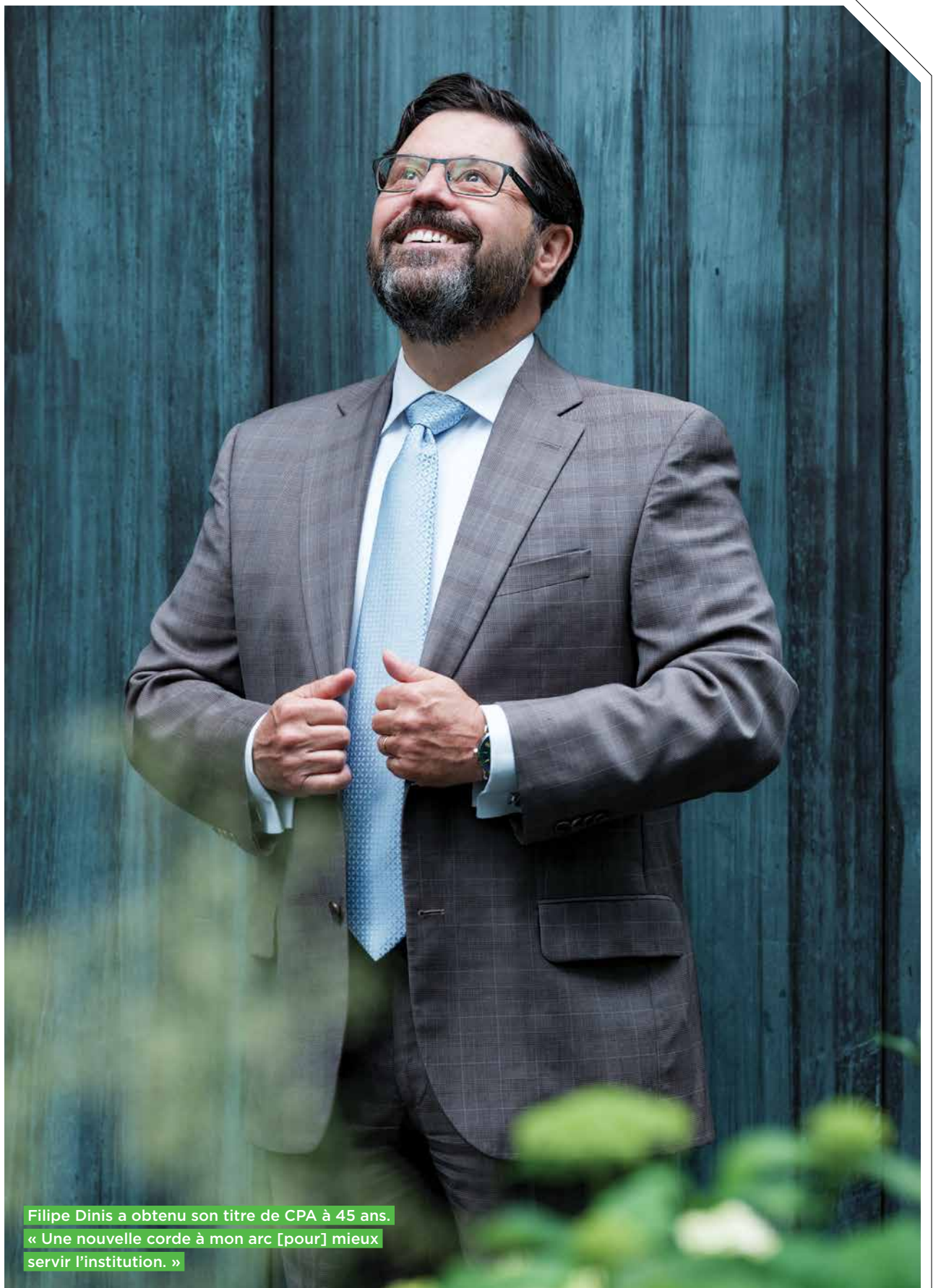
« La Banque se démarque comme chef de file, souligne Filipe Dinis avec fierté. Nous rassemblons les parties prenantes, et nous évoluons ensemble. »

On sait qu'au Canada, la petite taille du secteur des finances est un atout en soi. Ce n'est pas le cas dans tous les pays. En fait, dans le contexte de la crise de 2008, tous les personnages éminents des organismes de réglementation canadiens auraient tenu dans un taxi, où ils auraient pu discuter ferme, en petit comité. Aux États-Unis, en revanche, il aurait fallu quelques autobus où ces sommités se seraient entassées. Tout est relatif, mais le système pour le moins épuré qui prévaut au Canada facilite la tâche de la Banque, dans ses efforts pour mettre en branle et instaurer de véritables changements.

D'ailleurs, le virage n'a jamais été aussi rapide que dans le numérique, et l'approche figure au rang des priorités pour Filipe Dinis.

Dans l'immédiat, la Banque passe de l'exploration numérique à la pratique numérique, et tire parti de technologies éprouvées, qu'elle applique à la politique monétaire et aux opérations connexes. L'objectif? Rien de moins qu'un changement radical. « Pour alimenter la vitalité économique et financière du Canada, nous devons prendre le tournant dans toutes nos activités », soutient Filipe Dinis, qui travaille actuellement à la mise en œuvre d'une stratégie numérique de l'institution.

Intelligence artificielle, apprentissage machine, mégadonnées, automatisation robotique, infonuagique, autant d'assises



Filipe Dinis a obtenu son titre de CPA à 45 ans.
« Une nouvelle corde à mon arc [pour] mieux
servir l'institution. »

indissociables du fonctionnement de la Banque. Le sujet du jour, pour Filipe Dinis, c'est l'informatique quantique. La Banque participe à un certain nombre d'expériences et explore nombre de pistes – de la sécurité des paiements numériques aux algorithmes quantiques – pour renforcer la modélisation économique.

L'un des chevaux de bataille de Filipe Dinis, c'est « Idea-Space », le pôle d'innovation de la Banque qui, depuis 2017, tisse des partenariats dans le milieu universitaire et le secteur privé pour faire émerger des idées neuves. Grâce à ce pôle (« une vraie boîte à idées », avance Filipe Dinis), la Banque explore aussi la détection des paiements frauduleux et des anomalies de données.

Parmi les autres initiatives de la Banque, on retrouve le projet de monnaie numérique de banque centrale (MNBC), qui a donné lieu au Défi Modèle X. Des universités ont été invitées à soumettre leurs propositions sur la conception d'un huard numérique. Parmi les trois finalistes, on trouve une équipe de l'Université McGill codirigée par la professeure Katrin Tinn, qui a eu l'idée d'une confidentialité asymétrique pour limiter les possibilités de détournement des données consignées sur les achats du consommateur. « Les

mouvements de fonds laisseront des traces numériques, associées à l'entreprise, aux destinataires, mais dissociées du consommateur. Si je m'offre un café Starbucks, nul ne connaîtra mon identité, mais il restera une trace : oui, quelqu'un a pris un café. »

La proposition de Katrin Tinn pourrait devenir un pilier du déploiement d'une MNBC telle que Filipe Dinis et la Banque l'envisagent dans l'avenir. Certains experts croient même qu'une telle monnaie pourrait sonner le glas des billets de banque.

« La réflexion va bon train, et le Canada s'est engagé sans délai dans la démarche, poursuit Katrin Tinn. Il serait étonnant qu'elle n'aboutisse pas. »

C'est un projet à long terme. Les innovations restent à tester, voire à imaginer, mais la Banque ouvre la marche. Hier, les espèces sonnantes et trébuchantes, aujourd'hui, les liasses de coupures, demain, les octets. Bien que la Banque ait été l'une des premières banques centrales au monde à créer un centre d'innovation, ces centres – et les MNBC – deviennent de plus en plus courants dans le monde (la banque centrale de Chine, par exemple, teste actuellement un yuan numérique). La création de tels pôles viendra jaloner l'avenir de la Banque du Canada.

Le pôle d'innovation de la Banque du Canada travaille notamment sur la création d'un huard numérique.



« Dans certains domaines, nous donnons l'exemple, et ailleurs, nous nous inspirons des acquis réalisés par d'autres. Le principal, c'est d'aller de l'avant. »

« Dans certains domaines, nous donnons l'exemple, et ailleurs, nous nous inspirons des acquis réalisés par d'autres, précise Filipe Dinis. Le principal, c'est d'aller de l'avant. »

Filipe Dinis n'a travaillé que 18 mois comme douanier, mais l'expérience restera gravée dans sa mémoire. Des installations situées à Montréal, il a intercepté de temps en temps des colis de contrebande, généralement des produits agricoles, et même une importante cargaison de drogue une fois. « C'est un rôle essentiel pour protéger notre pays. »

Cette mission continue d'animer Filipe Dinis, et le renforcement des mesures de cybersécurité compte au nombre de ses priorités : on ne surveille plus uniquement les frontières, mais aussi d'infinis flux de données binaires.

Depuis des siècles, frapper la monnaie et émettre des billets, c'est tout mettre en œuvre pour faire échec à la contrefaçon. Par exemple, il y a bien des années, si on a choisi d'imprimer en vert les billets américains, c'était pour compliquer la tâche des faux-monnayeurs. On sait que la Banque du Canada a redoublé d'ingéniosité pour mettre des bâtons dans les roues des faussaires : des bandes métalliques holographiques aux portraits en filigrane, nos billets sont méconnaissables.

Il reste que la menace a évolué, à l'ère du piratage en ligne, un vrai casse-tête. S'en protéger peut sembler peine perdue. « La difficulté en cybersécurité, c'est que malgré toutes nos précautions, le risque zéro n'existe pas, insiste Filipe Dinis. On s'attelle à la tâche pour atténuer les risques et cibler les investissements. »

Quand la déroute frappe les places boursières, ajoute Ben Gully, les banques centrales peuvent décider d'intervenir par des apports de capitaux et injecter des liquidités. « Mais en cas de cyberattaque, c'est plutôt une optique de gestion des risques qui prévaudra. »

Au fil de son parcours à la Banque, Filipe Dinis a fondé ses décisions stratégiques et opérationnelles sur des chiffres, en s'appuyant sur son bagage de CPA, un atout précieux pour soupeser les risques et renforcer les fortifications.

« Comme CPA, outre un regard sur les sommes en jeu, on se penche sur le risque, afin d'analyser des décisions complexes, compte tenu des répercussions sur l'exploitation et les finances, mais aussi de la vue d'ensemble. On veut repérer tout nouveau risque à atténuer. »

La Banque du Canada a lancé un projet pilote avec le BSIF pour faire le point sur des scénarios de changement climatique, dans le cadre d'un programme d'évaluation des grands enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG). Comment ménager le passage à une économie à faibles émissions de carbone, eu égard aux risques d'un tel virage? Déjà, la Banque multiplie les actions pour renforcer la résilience du système financier : exploration des cryptomonnaies et d'autres technologies de pointe, rapprochements entre les entités publiques et privées, protection contre les menaces, le champ d'action de l'institution est plus vaste qu'il n'y paraît.

Et pour Filipe Dinis, chef de l'exploitation, les journées se suivent, mais ne se ressemblent pas. Après s'être rendu au Musée canadien pour les droits de la personne de Winnipeg à l'occasion du dévoilement du billet de banque Viola Desmond, il se replonge dans ses dossiers de ressources humaines, puis préside une réunion durant laquelle se concertent les acteurs influents de la haute finance. Son secret : « Je m'entoure de collaborateurs encore plus intelligents que moi. C'est une stratégie gagnante », dit-il en souriant.

Les enjeux se multiplient, et Filipe Dinis, loin de s'en plaindre, jongle avec les difficultés. Un peu comme au hockey, un sport qui le passionne et qu'il pratique avec plaisir. Mais quelle position occuperait-il à la Banque du Canada? Il répond sans hésiter : « Le centre, qui oriente ses coéquipiers et patrouille dans les coins. Il donne le ton et la cadence. Les six joueurs évoluent en équipe, et chacun a ses devoirs. »

« Au bout du compte, c'est souvent le centre qui prend possession de la rondelle pour diriger le jeu, conclut-il. C'est un rôle qui me plaît. » ♦



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

HAUTE EN COULEUR

Une entreprise d'ici apporte une nouvelle dimension à l'impression 3D, où la concurrence est vive. **PAR DAVE ZARUM**

En 1986, l'Américain Chuck Hull invente et fait breveter l'imprimante 3D. Deux ans plus tard, son entreprise, 3D Systems, aujourd'hui en tête du peloton, offre aux entreprises un premier modèle d'imprimante 3D rapide. C'est par la suite que les imprimantes 3D apparaîtront dans nos foyers. Entre-temps, du côté de la biologie, on « imprime » dès 1999 un premier organe humain (une vessie) aux fins de greffe.

En 2009, une autre pionnière, MakerBot, propose une première trousse d'impression à domicile pour moins de 1 000 \$ US et lance *Thingiverse.com* afin d'inciter les internautes à y téléverser leurs multiples créations.

Aujourd'hui, il existe une multitude de marques et de modèles. Les possibilités sont infinies : fabriquez des porte-clés, créez des fossiles de dinosaures pour émerveiller vos élèves, imprimez un plâtre pour votre tout-petit qui s'est cassé le bras, tel cet ingénieux papa de Brampton, en Ontario.

La torontoise Mosaic Manufacturing va plus loin et révolutionne l'impression 3D en couleurs grâce à sa dernière-née, l'imprimante Palette 3.



Une petite merveille qui vient compléter toute imprimante 3D à dépôt de fil fondu (Fused Filament Fabrication – FFF). C’est la technique 3D la plus répandue, qui fonctionne par dépôt multicouche de filaments de plastique ou de nylon, sur le même principe qu’une imprimante à cartouche d’encre. Plusieurs types de filaments existent, de la fibre de

d’imprimer des objets avec précision dans un vaste choix de couleurs et de formes. La créativité sera au rendez-vous.

Plusieurs imprimantes 3D industrielles reposent plutôt sur la technologie rapide de fusions à jets multiples (Multi Jet Fusion – MJF). On forme des dessins sur un lit de poudre de nylon à l’aide de têtes

LES VENTES MONDIALES LIÉES À L’IMPRESSION 3D DEVRAIENT DOUBLER POUR ATTEINDRE 35 G\$ US D’ICI 2024.

carbone coupée et renforcée au nylon au polymère rigide, plus abordable.

Vendue 599 \$ US et expédiée depuis cet été, la Palette 3 traite quatre filaments de couleurs différentes. La version Palette 3 Pro en offre huit, pour 200 \$ de plus.

Il suffit de charger les filaments dans l’appareil, qui les coupe et les soude pour former un seul et unique fil. C’est l’astuce qui permet

distributrices, comme sur une imprimante à jet d’encre. Le tout est fondu en couches pour créer un objet en 3D. La croissance accélérée de la technologie MJF est alimentée par des innovatrices telles que Tempus 3D, née en Colombie-Britannique, cofondée par Robert Bleier, un CPA.

Selon un rapport de KPMG, les ventes mondiales de technologies

et de services de « fabrication additive » (synonyme d’impression 3D) devraient doubler d’ici 2024 pour atteindre quelque 35 G\$ US.

C’est ce qui explique tout le battage autour du modèle Array, nouvelle imprimante 3D de Mosaic, à usage industriel (livraison prévue d’ici décembre). Muni de portes vitrées, l’appareil contient quatre imprimantes et fait appel à une technologie exclusive de remplacement automatique des plaques d’impression pour plus d’efficacité.

Mosaic espère se tailler une place de choix dans le marché industriel, en pleine expansion, surtout depuis les imprévus des 18 derniers mois.

« L’effondrement des chaînes logistiques outre-frontière a suscité un vif engouement pour les solutions de fabrication sur place », constate Mitch Debora, cofondateur et chef de la direction de Mosaic, l’un des « 21 entrepreneurs technologiques canadiens à suivre en 2021 », selon le palmarès du District de la découverte MaRS, centre d’innovation à Toronto. ♦

ALFID
L'expérience de l'immobilier DEPUIS 1983

Réussir
en bonne
compagnie

GESTION IMMOBILIÈRE | CONSTRUCTION |
ENTRETIEN MÉNAGER | SÉCURITÉ | COURTAGE

514 282-7654 // alfid.com
500, Place d'Armes - Suite 1500 Montréal (QC) H2Y 2W2

[t](#) [in](#) [f](#)

TENDANCE

VACHE À LAIT

Les boissons végétales comme le « lait » d’avoine ont la cote. On les déguste à la maison, d’où une explosion des ventes, qui pourrait persister après la pandémie. **PAR MATTHEW HAGUE**

Début 2021, Geneviève Bolduc, directrice au marketing des produits d’origine végétale à Danone Canada, notait une explosion de la demande en boisson à l’avoine Silk. Une croissance de 350 %. Elle s’y attendait, vu le succès grandissant des boissons à base de plantes, une tendance qui s’est intensifiée depuis que la COVID fait la loi. « Disons aussi que le consommateur veut des produits sains et locaux. » Une nouvelle boisson à l’avoine sans sucre confirme la pluralité des goûts



d'aujourd'hui, dans une gamme qui ne fait que s'élargir.

Il y a dix ou vingt ans, le « lait » de soja et le « lait » d'avoine étaient difficiles à trouver. Il fallait s'armer de patience et les dénicher dans des magasins d'aliments naturels, coincés entre les céréales au chanvre et les désodorisants minéraux. Or, nous apprend Statistique Canada, les ventes de lait de vache stagnent depuis 2000, mais les boissons végétales poursuivent leur conquête des étagères des supermarchés. « Fin 2019, les ventes de boissons végétales affichaient une hausse de 8 % contre 1 % pour les boissons à base de lait », ajoute Leslie Ewing, directrice générale de Plant-Based Foods of Canada, la voix des producteurs de produits à base de plantes.

Depuis que le coronavirus sévit, les ventes de certaines boissons ont même enregistré une progression à

L'IDÉE QU'ON SE FAIT D'UN PRODUIT COMPTE BEAUCOUP QUAND VIENT LE TEMPS DE FAIRE UN CHOIX.

trois chiffres. « Le marché canadien des substituts laitiers, y compris les boissons et yogourts végétaux, totalise aujourd'hui 450 M\$, précise Geneviève Bolduc. Et ce mouvement n'est pas prêt de s'arrêter. »

Les confinements successifs ont donné le coup d'envoi. « Soudain, on prenait son latte chez soi », fait observer Alison Jackson, associée directrice au bureau de Calgary de EY, cabinet où elle a mené le groupe Produits de consommation, Ouest. « Les consommateurs ont eu envie de déguster chez eux ce que leur offrirait le café du coin. »

Cette demande s'explique aussi par d'autres facteurs clés, sans égard à la pandémie. Environ 16 %

des adultes canadiens souffrent d'une intolérance au lactose, et près d'un cinquième de la population adopte désormais une alimentation végétarienne ou, du moins, limite sa consommation de viande.

L'intérêt croissant des consommateurs n'est pas le seul facteur en cause. Selon une analyse de *Forbes*, les boissons végétales, rentables, affichent un taux de rendement qui dépasse en moyenne de 6 % celui des produits laitiers.

« L'industrie laitière est réglementée », rappelle Glenn Fraser, CPA, leader national, Transformation alimentaire, à MNP. « Les producteurs et les transformateurs se conforment aux mécanismes de fixation des prix.

Et s'il est vrai que les boissons végétales sont soumises à un examen attentif, comme n'importe quel produit alimentaire, elles échappent à certaines contraintes. Je crois que la catégorie pourrait s'imposer auprès du grand public. »

Simple tendance ou mouvement de fond? Sylvain Charlebois, directeur du laboratoire de recherche analytique agroalimentaire à l'Université Dalhousie à Halifax, réfute l'idée d'un engouement passager. « Les indicateurs fondamentaux montrent que les consommateurs cherchent d'autres voies, et l'avoine, cultivée au Canada, se révèle particulièrement intéressante. »

Le large éventail de choix – l'un des atouts des produits végétaux – présente néanmoins de nouvelles complications. Avoine, noix de cajou, amandes, soja, riz, noix de coco, avec ou sans sucre ajouté, chocolat, vanille et fraise, il y a de quoi semer la confusion chez les clients pressés. Et puis les goûts changent au gré des modes. En 2020, une création, la boisson à la pistache de l'américaine Tâche, connaissait un succès fulgurant. Les ventes se sont emballées, dépassant de 300 % les prévisions, six semaines après le lancement. Parallèlement, si l'avoine gagne du terrain, le riz en perd.

Il est difficile de s'y retrouver parmi les messages santé véhiculés par les différentes marques. Brittany Hull, vice-présidente du marketing, à Earth's Own, un producteur de Burnaby, en Colombie-Britannique, pense que les boissons végétales feront des adeptes, convaincus par l'argument environnemental. « Pour créer notre boisson à l'amande, il faut 16 fois moins de terres agricoles que pour produire du lait de vache, et on dégage quatre fois moins d'émissions de gaz à effet de serre (GES). »

Des chiffres indiscutables. D'après l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, l'élevage bovin produit 62 % de toutes les émissions de GES imputables à l'élevage. C'est plus que les porcs, la volaille et tous les autres animaux

réunis. Un bémol, les détracteurs du « lait » d'amandes soulignent qu'il faut irriguer abondamment les amandiers. Selon une étude de l'Université d'Oxford, il faudrait 74 litres d'eau pour produire un seul verre de « lait » d'amandes. Quant aux vertus du « lait » de soja, les avis sont contradictoires.

« Les choix de consommation reposent parfois sur les avantages perçus et non sur les véritables attributs », ajoute Alison Jackson. Si elle voit un fort potentiel de croissance dans les boissons végétales, elle demeure convaincue que le soja, l'avoine et leurs congénères resteront des produits de spécialité. « Les ventes de boissons végétales n'atteignent même pas le cinquième de celles du lait de vache. Encore aujourd'hui, on ne trouve pas toujours sa boisson d'avoine préférée sur les étagères, mais si un supermarché n'avait aucun produit laitier, croyez-moi, la nouvelle ferait les manchettes. » ♦

AU DÉTAIL

RUÉE VERS L'OR

Ils font la file au petit jour devant Krazy Binz. Dénicher des invendus d'Amazon pour trois fois rien, un vrai plaisir. **PAR COURTNEY SHEA**

Le soleil est à peine levé que la foule impatiente s'entasse déjà devant le centre de liquidation Krazy Binz, en cette chaude matinée de printemps à Edmonton. Plus précisément, à Alberta Park, quartier industriel sans histoires. Mais aujourd'hui, des centaines de consommateurs fébriles s'alignent en une queue interminable, comme autant d'ados agités en quête d'un précieux billet pour un spectacle de Taylor Swift.

9 heures pile. La sirène retentit. La première cohorte fonce, tête baissée. Dans le strict créneau qui lui a été

attribué sur réservation, chacun dispose de 30 minutes pour débusquer des trouvailles dans de grands bacs en bois rudimentaires où s'empilent des masses d'objets disparates. « C'est une sorte de course au trésor », explique Nora Mousa, directrice générale. « Certains ont une idée en tête, d'autres ignorent ce qu'ils trouveront sur place, mais rares sont ceux qui repartent les mains vides. »

KRAZY BINZ? UN GENRE DE CROISEMENT ENTRE DOLLARAMA ET UNE COURSE FOLLE FILMÉE EN TÉLÉRÉALITÉ.

Nora Mousa et son mari Mo Tarabieh, tous deux comptables, ont opéré un virage radical à la fin de l'an dernier, sous l'impulsion de la pandémie. Leur flair les a amenés à s'inspirer d'un modèle américain novateur. Le principe? Bien des consommateurs sont prêts à faire la queue pour dénicher des rabais mystères. Si le modèle fonctionne aux États-Unis, pourquoi pas au Canada?

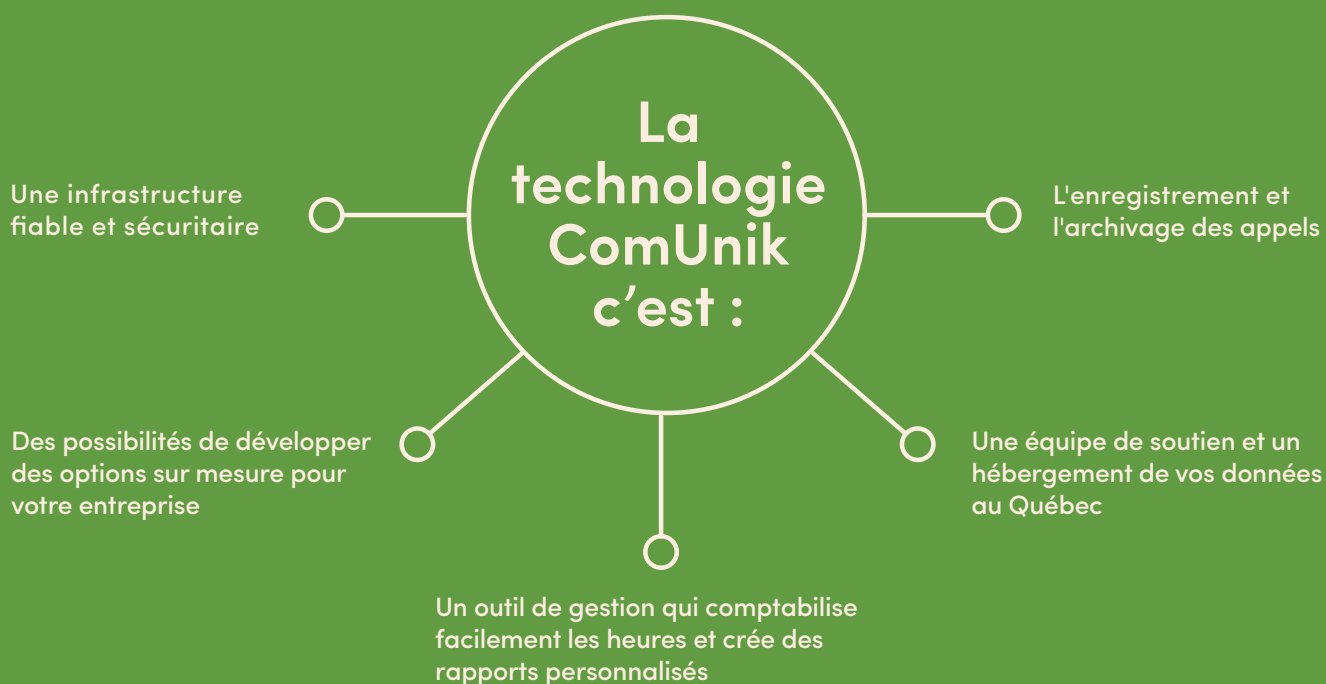
En février, les Tarabieh ont ouvert trois succursales, à Hamilton, Cambridge et London, en Ontario. Se sont ajoutées depuis, en Alberta, celles de Calgary, Red Deer et, récemment, Edmonton. D'ici la fin de 2021, trois établissements de plus suivront, dont l'un en Colombie-Britannique et l'autre à Mississauga. Le modèle essaime.

Krazy Binz, c'est un genre de croisement entre Dollarama et une course folle filmée en télé réalité. Les chasseurs d'escomptes peuvent attendre patiemment sur place, ou réserver une plage horaire douze heures à l'avance sur la plateforme en ligne Waitwell. Ils seront prévenus par texto quand leur tour arrivera.

On trouve de tout dans les bacs de bois de Krazy Binz, qui en installe

Une connexion directe à vos *clients.*

Imaginez un système téléphonique qui va plus loin que la téléphonie IP, qui procure des données et statistiques concrètes et utilisables à chaque communication et qui permet de ne rien oublier au moment de la facturation de vos honoraires.



ComUnik s'intègre à votre infrastructure CRM et accompagne vos employés au bureau ou à distance. Un incontournable pour les cabinets de services comptables axés sur le service client!

Pour découvrir les avantages ComUnik, visitez comunik.ca ou écrivez à ventes@comunik.ca, ou composez le 1 844 COM-UNIK (266-8645).

comunik



entre 50 et 100, selon la taille du local. Appareils électroniques, vêtements, cosmétiques, articles de cuisine... Si quelque chose a été proposé par Amazon, il y a de bonnes chances que Krazy Binz le cueille au vol, elle qui récupère en quantité industrielle les invendus du géant, pêle-mêle. Fin de série, fin de saison, marchandise retournée mais munie de l'étiquette d'origine, tout y passe. Si le vrac sens dessus dessous amuse les consommateurs boulimiques, c'est aussi une nécessité intrinsèque, en l'occurrence : « S'il fallait engager une armée de préposés pour trier les articles et les ranger avec soin dans des rayons, nous serions incapables d'offrir des prix imbattables », précise Nora Mousa.

Elle cite un client de Kitchener qui a débusqué une montre connectée pour 3 \$. Un autre heureux s'est emparé d'un anneau lumineux (pour mieux éclairer le visage en vidéoconférence) contre 1 \$ à Red Deer. L'électronique a la cote.

On peut trouver des sècheurs à cheveux Dyson, des consoles de jeu et même des ordinateurs. Les revendeurs de produits en ligne ont vite compris l'intérêt que représentaient pour eux ces points de vente en vrac, au détriment, peut-être, des commerçants qui tiennent boutique. Les consommateurs en redemandent.

Le fondateur de la plateforme d'information Retail Insider, Craig Patterson, estime qu'on trouve dans pareils commerces une euphorie qui vaut le déplacement. Car quelle valeur ajoutée proposer à ceux qui hésitent à quitter leur domicile pour faire leurs achats? Le côté ludique. L'ivresse de la trouvaille à prix modique. Chez Krazy Binz, des œufs bleus et or sont cachés çà et là. Quiconque a la chance d'en découvrir un pourra l'échanger contre un article haut de gamme.

Des camions entiers d'invendus sont déchargés dans les différents magasins, mais Nora Mousa n'en dira pas davantage. L'entreprise

s'emploie à établir des relations avec des sociétés de vente en ligne aux prises avec l'épineux problème des retours de marchandises. Une logistique délicate. Alors, la plus-value de Krazy Binz tient vraisemblablement à sa capacité de valorisation d'objets qui, autrement, se retrouveraient au rancart.

« Les consommateurs ont mis du temps à adopter l'achat en ligne, mais c'est chose faite », observe Daniel Baer, CPA chez EY, spécialiste de la distribution. Un géant comme Amazon a vu son chiffre d'affaires grimper l'an dernier, mais il a dû affronter le casse-tête des retours. Quand on a pignon sur rue, la gestion des retours s'avère relativement simple, mais pour la plupart des plateformes en ligne, les coûts s'alourdissent, et l'infrastructure voulue fait défaut. Des centaines de milliers d'invendus finissent dans les sites d'enfouissement, comme l'a révélé une enquête menée en octobre par l'émission *CBC Marketplace*. « S'ils parviennent à concilier leur modèle avec les exigences de la consommation éthique, les détaillants trouveront leur place sur le marché. » ♦

TRANSPORT

REBÂTIR UN RÉSEAU

Depuis le départ de Greyhound, qui a abandonné toute liaison intérieure au Canada, une poignée de transporteurs s'emploient, parfois de concert, à prendre le relais. **PAR JASON KIRBY**

Le départ de Greyhound Canada a durement frappé les petites villes de l'Est. L'autocariste au lévrier gris avait mis son service en veilleuse au printemps 2020, quand la COVID-19 a fait fondre l'achalandage. Mais il y a quelques mois, après un siècle ou presque passé à sillonner les routes, et trois ans après s'être retiré de l'Ouest, Greyhound a quitté le Canada.

Plein de vie.

Voici le tout nouveau TUCSON.

TUCSON 2022

jusqu'à

1 325 \$

en ajustements de prix
pour les membres CPA*



Votre prochaine aventure débute avec encore plus de technologies, plus de fonctions de sécurité avancées, plus de puissance et plus d'espace.

Totalement repensé afin de répondre à vos attentes, le TUCSON 2022 est maintenant livrable en version hybride et hybride rechargeable, toutes deux dotées de la traction intégrale HTRAC^{MC}. Demeurez connecté en tout temps grâce aux interfaces Apple CarPlay^{MCA} et Android Auto^{MCQ} et restez sur la bonne route avec l'impressionnant système de navigation livrable à écran tactile de 10,25 po.

Votre complice de vos aventures en plein air vous attend.

Profitez des réductions de prix exclusives pour les membres CPA jusqu'à 1 325 \$* sur le TUCSON 2022.

hyundaicpa.ca/fr



MC/MQ Les noms, logos, noms de produits, noms des caractéristiques, images et slogans Hyundai sont des marques de commerce appartenant à (ou utilisées sous licence par) Hyundai Auto Canada Corp. Toutes les autres marques et noms de commerce sont la propriété de leurs détenteurs respectifs. *Les membres obtiendront un prix spécial de Hyundai Canada correspondant à un rabais allant jusqu'à 1 325 \$ sur le TUCSON 2022. À moins d'indication contraire, l'offre ne peut pas être combinée ou utilisée conjointement avec aucune autre offre en vigueur. Cette offre ne peut pas être transférée ni accordée à un tiers. Offres d'une durée limitée pouvant être modifiées ou annulées sans avis préalable. Les stocks sont limités. Le concessionnaire pourrait devoir commander le véhicule. L'offre du programme PSC s'applique aux membres actifs et valides de CPA Canada, y compris les étudiants. Les membres doivent remplir le formulaire d'inscription en ligne et celui-ci doit être approuvé par CPA Canada avant que les membres puissent recevoir l'ajustement de prix de Hyundai Canada. Les membres doivent aviser le concessionnaire Hyundai de leur affiliation à CPA Canada au moment de leur premier rendez-vous. Le concessionnaire doit avoir reçu un formulaire d'inscription approuvé avant de pouvoir appliquer l'ajustement de prix. L'ajustement de prix ne peut pas s'appliquer après l'achat. Visitez www.hyundaicpa.ca/fr ou consultez le concessionnaire pour tous les détails. ^AApple CarPlay^{MC} pourrait ne pas fonctionner avec certains appareils et ne pas être disponible dans certains pays et certaines régions. Visitez www.apple.com pour de plus amples renseignements et connaître les limites applicables. Apple et Apple CarPlay sont des marques de commerce de Apple Inc. ^QAndroid Auto^{MC} pourrait ne pas fonctionner avec certains appareils et ne pas être disponible dans certains pays et certaines régions. Visitez www.android.com pour plus de détails et connaître les limites. Android et Android Auto sont des marques de commerce de Google Inc.



Un véhicule de Coach Atlantic Maritime Bus traverse le pont de la Confédération.



Certains rivaux, tels que Megabus, ont déjà pris la relève sur des itinéraires essentiels entre de grandes villes comme Toronto, Ottawa et Kingston, où la demande est élevée. Pour sa part, Orléans Express offre une liaison entre Ottawa et Québec, entre autres. Quant au transporteur provincial Ontario Northland, qui avait mis en veilleuse ses trajets ferroviaires en 2012, il devrait reprendre ses activités dans le Nord de l'Ontario en 2025. Le Canada se retrouve néanmoins avec un réseau d'autocars interurbains composé d'une mosaïque de transporteurs régionaux, un réseau fragmenté qui laisse à de nombreuses localités un service radicalement réduit, voire inexistant, et désavantage les résidents ruraux et autochtones, les étudiants et les voyageurs soucieux de leur budget.

Mais voici que certaines entreprises espèrent rebâtir un réseau national de transport par autocar. Rider Express, fondée à Regina en 2017, relie une cinquantaine de villes entre Vancouver et Winnipeg, et le départ de Greyhound a ravivé son intention de prendre de l'expansion en Ontario et au Québec.

Rider doublera son parc de 12 autocars afin de mieux servir l'Ontario et le Québec, mais ne fera pas cavalier seul. L'entreprise prévoit



« IL SERAIT LOGIQUE DE MOBILISER DES ACTEURS RÉGIONAUX PLUTÔT QU'UN SEUL GÉANT MONOLITHIQUE. »

harmoniser son système de réservation et ses horaires avec ceux d'Ontario Northland pour faciliter la vie des voyageurs, et cherche d'autres partenaires en vue d'étendre son réseau vers l'est. « Il n'est ni commode ni rentable de tout assumer, et nous espérons profiter de synergies », explique Omer Kanca, directeur général de Rider.

Grâce à un modèle d'exploitation simplifié, Omer Kanca pense que Rider réussira là où Greyhound a échoué. Au lieu de desservir exclusivement les grandes gares routières, le transporteur coopère avec des stations-service, des haltes routières et des hôtels, qui servent d'arrêts et d'escales. La légèreté de sa structure réduit les coûts. Et Omer

Kanca espère le soutien de l'État afin que Rider et ses partenaires atteignent le seuil de rentabilité sur les destinations éloignées, à faible fréquentation.

Par ailleurs, quatre autocaristes régionaux ont formé en février une coalition pancanadienne pour proposer un vaste réseau national de transport qui exploiterait les itinéraires essentiels à l'aide d'un logiciel partagé de réservation et d'expédition de colis. L'un d'eux, Coach Atlantic Maritime Bus, est dirigé par une famille de CPA : le fondateur, Mike Cassidy, est FCPA; sa femme, Mary Jane, est FCPA; et leurs trois fils sont tous CPA. Coach Atlantic offre un service régulier d'autocars en Nouvelle-Écosse,



PHOTOS: BUS AVEC L'AUTORISATION DE COACH ATLANTIC TRANSPORTATION GROUP; THE BEATLES AVEC L'AUTORISATION DE DISNEY+

au Nouveau-Brunswick et à l'Île-du-Prince-Édouard. À ce service s'ajoutent des autocars nolisés, des autobus d'écoliers et des navettes d'aéroport.

À l'instar des autres membres de la coalition (Wilson's Group à Victoria, Pacific Western Group à Calgary et Kasper Transportation à Thunder Bay), Mike Cassidy envisage un réseau transcanadien appuyé par un financement fédéral pour faciliter l'acquisition d'autocars interurbains, sur le modèle des services municipaux de transport en commun. « Un service d'autocars régulier et quotidien équivaut à un service de transport en commun sur les autoroutes provinciales. »

Les partisans de la proposition sont d'avis que le fédéral doit promouvoir l'établissement d'un nouveau réseau national de transport par autocar. Ils soulignent que les communautés rurales et autochtones ont le droit

d'avoir accès à des moyens de transport sûrs et abordables.

« Il serait logique de mobiliser des acteurs régionaux plutôt qu'un seul géant monolithique [comme Greyhound] », explique Terence Johnson, président de Transport Action Canada, un groupe de défense des consommateurs qui a écrit à Omar Alghabra, ministre fédéral des Transports, pour soutenir le projet de la coalition.

Selon Mike Cassidy, le succès de la création d'un nouveau réseau national de transport par autocar dépend de l'impulsion et du soutien du fédéral, sans lesquels le service de transport interurbain risque de se détériorer davantage. « Ces transporteurs [régionaux] vont redéfinir le rôle qu'ils ont à jouer dans leur région, quitte à réduire l'étendue de leurs itinéraires. » ♦

LES CHOIX DE PIVOT

Temps libres

PAR DAVE ZARUM

À écouter

La série de balados **Uncover** de la CBC présente le journalisme d'enquête à son plus haut niveau. Un épisode récent, « A Death in Cryptoland », revient sur la disparition de Gerald Cotten, « cryptomagnat » à la barre de QuadrigaCX, principale bourse de cryptomonnaie du Canada. Décédé pendant sa lune de miel, en Inde, on n'a jamais retrouvé les codes d'accès de comptes où dormaient près de 250 M\$. Animé par Takara Small, l'épisode analyse en profondeur les allégations de fraude et les théories complotistes qui ont surgi après la mort de Gerald Cotten.



À regarder

Dans **The Beatles: Get Back**, le réalisateur oscarisé Peter Jackson invite les spectateurs à assister à l'enregistrement, en janvier 1969, du dernier album que le groupe ferait paraître, *Let it Be*. Jackson a passé au peigne fin 56 heures de prises de vue afin de refaire le montage proposé par Sir Michael Lindsay-Hogg pour son documentaire *Let it Be*. La sortie en salle du documentaire, prévue pour septembre dernier, a été reportée d'un an, mais Disney+ le diffuse déjà.

À lire

Le 26^e et dernier roman de John le Carré, **Silverview**, sortira en octobre, 60 ans jour pour jour après son premier roman, *L'appel du mort*. Décédé en décembre à l'âge de 89 ans, le Carré a signé un succès tous les dix ans à partir de 1960. *Silverview*, qui mêle drame privé et intrigues politiques, dans les coulisses des services secrets, est le seul roman achevé inédit que l'auteur gardait en réserve.

À LIVRE OUVERT

EXPRIMER SA CRÉATIVITÉ

Faut-il être un génie pour avoir de bonnes idées? Loin de là.

PAR MATHIEU DE LAJARTRE

Vous considérez-vous comme une personne créative? Peut-être pas. Pourtant, à lire (*Dans*) *La baignoire d'Archimède* (Les Éditions Arkhè, 2021), nous pourrions tous l'être davantage.

Bien sûr, certains font preuve d'une créativité débridée, comme Léonard de Vinci, Thomas Edison ou Steve Jobs, mais celle-ci n'a rien d'un don. Au contraire, soutient Jules Zimmermann, enseignant et conférencier en créativité, c'est une compétence qu'on peut (et qu'on devrait) développer au quotidien.

Être créatif, insiste l'auteur, « ce n'est pas simplement être original, et raconter tout et n'importe quoi; c'est produire du nouveau, mais avec certains objectifs en tête ». À l'instar d'un vendeur, d'un enseignant ou d'un pâtissier, « un comptable invente de nouveaux outils de gestion pour être plus efficace ».

À la fois léger et bien documenté, (*Dans*) *La baignoire d'Archimède* fournit de nombreux conseils. Par exemple, on y explique que, face à un problème, on doit explorer le « comment on peut faire » plutôt que le « comment on doit faire ». Autrement dit, comment accorder plus d'attention et de crédit aux idées les plus surprenantes, sans s'arrêter aux idées « coup de cœur » ou aux idées les plus évidentes, souvent intuitives. Ou comment reformuler, voire décomposer une question, en n'hésitant pas à jouer avec les mots, pour s'assurer d'en saisir toutes les implications. Car très souvent, a constaté Zimmermann, nous n'identifions pas adéquatement le problème à résoudre. Par ailleurs, plutôt que de se focaliser sur l'objectif visé, il suggère de mieux prendre en compte les ressources dont on dispose – comme on déciderait de ce qu'on va cuisiner après avoir examiné le contenu du réfrigérateur.

LE CONFORMISME, FREIN MAJEUR

Bref, les idées abondent autant que les pièges nous guettent. « La société a basculé dans une recherche permanente

de simplicité. Or, la créativité naît aussi de la frustration, du temps long et de la confrontation à la difficulté. »

Les organisations l'ont compris et soumettent régulièrement leurs employés à des séances de remue-méninges, même si l'exercice n'est « adapté qu'aux problématiques simples, pour lesquelles on veut trouver des idées rapidement et en quantité ». De plus, rappelle Zimmermann, « créer un climat de confiance quand l'entreprise n'en a pas la culture est voué à l'échec ».



Il faudrait pouvoir « suspendre son jugement », or, martèle l'auteur, « la règle a été déformée et souvent toute évaluation ou critique semble aujourd'hui impossible ». Ne pas se donner le droit de débattre « aboutit presque systématiquement à un consensus mou : on prend un peu de ce que propose chacun pour ne blesser personne. Cela donne des idées à la fois peu audacieuses et guère réalistes ».

À preuve, les « hackathons » (marathons de programmation), en vogue, où on accorde une confiance absolue aux étudiants. « Mais avec un temps limité, sur un sujet qu'ils connaissent mal et sans formation aux techniques de base de la créativité, ceux-ci ont beaucoup de mal à

échapper à l'effet de fixation » (soit les barrières qu'on se fixe inconsciemment). Zimmermann déplore aussi que le système scolaire, de façon générale, privilégie la mémorisation de connaissances plutôt que la compréhension, et valorise plus l'obéissance et le conformisme que la curiosité et l'indépendance. Conséquence : de nombreux adultes se sentent incapables de créativité, n'ayant pas développé cette compétence dans leur jeunesse.

UN ESPRIT OUVERT ET CRITIQUE

Pourtant, l'esprit critique est désormais une compétence vitale. « Puisque les intelligences artificielles excellent dans la reproduction de raisonnements routiniers, c'est dans notre capacité à imaginer et produire du nouveau que nous nous distinguons en tant qu'êtres humains. »

En un siècle, notre temps éveillé non travaillé a été multiplié par quatre, explique Zimmermann, mais tout est toujours pour hier, et notre téléphone intelligent capte toute notre attention, ce qui « nous prive de notre incubation créative », de « ces moments de vagabondage mental qui donnent naissance à des connexions inattendues ».

Oui, les meilleures idées surgissent parfois quand on ne fait rien, ou si peu : « courir, faire du vélo, mais aussi faire la vaisselle, trier ses affaires, repasser son linge ». Les connexions se font au hasard, mais on peut aussi les forcer, pourvu qu'on donne à notre esprit le temps de s'évader.

Depuis que la créativité est devenue une compétence générale louangée par les gourous du développement personnel, la pression sur les individus a augmenté. « S'agit-il donc de pouvoir ou de devoir devenir créatif? » Là encore, « le risque est de reporter sur l'individu la responsabilité de problèmes qui découlent surtout d'un cadre de travail bancal. Certaines organisations peinent aujourd'hui à se renouveler et rejettent la responsabilité de ce manque de créativité sur leurs forces vives ».

Un constat qui n'a rien d'original. ♦

Pour tester votre créativité, visitez cpacanada.ca/baignoire-archimede



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

Aubea



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



Solutions collaboratives en nuage: Adaptive Insights
planification et analyse

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



ENCORE PLUS D'ACTUALITÉS EN LIGNE!

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

MAMAN DRAGON

Sarah Cheng, CPA, 35 ans, a fondé Bluish pour rendre hommage au courage des mamans, un tutu à la fois. **PAR ZIYA JONES**

Après la naissance de mon aînée, j'ai eu des accès de mélancolie pendant six mois. Je travaillais une douzaine d'heures par jour comme CPA, et quand mon congé de maternité a commencé, du jour au lendemain, j'ai tout arrêté. **J'ai vécu une crise d'identité.**

J'ai voulu créer quelque chose de magique pour ma fille et moi. J'ai eu l'idée de nous vêtir de tutus assortis. Elle était toute petite, c'était si mignon. Nous étions toutes deux ravies! Et **j'ai lancé les tutus en tulle Bluish** pour proposer à d'autres mamans de vivre ces moments de complicité.

C'est resté un à-côté pendant cinq ans. Ensuite, j'ai fait une fausse couche. Un deuil douloureux. **Après cette épreuve, j'ai changé de cap.** J'ai choisi de me consacrer à Bluish à temps plein.

L'an dernier, on **m'a invitée à présenter l'entreprise aux Dragons**. Enceinte de huit mois, j'avais le trac. Pourtant, ce n'était pas ma première présentation en public. J'ai puisé dans mes compétences de CPA pour exposer mon argumentaire. Tous les investisseurs ont manifesté leur intérêt, et j'ai même reçu une proposition.

Bluish s'est donné **pour mission d'aider les mères aux prises avec des difficultés**, que ce soit la tristesse après l'accouchement, le deuil ou la maladie, et de saluer leur courage. Nous savons que les femmes peuvent choisir le bonheur malgré la douleur. Afin de rassembler les mamans, nous rédigeons une infolettre et nous prenons position pour aborder les épreuves vécues par les femmes.

J'encourage toutes celles qui songent à lancer un projet à foncer. Interrogez-vous sur vos motivations et donnez-vous le droit d'essayer. Et si vous découvrez que votre projet ne vous convient pas, **n'ayez pas peur d'y mettre un terme.**

Une cliente m'a récemment remerciée d'avoir osé créer une gamme de tutus et de prodiguer du réconfort. Au-delà des chiffres, de la rentabilité, notre message doit continuer de trouver un écho : **nous voulons être une entreprise de cœur.**





Événements virtuels et webinaires

Laissez-vous inspirer et élargissez vos connaissances

Assistez à notre série d'événements virtuels et de webinaires conçus pour vous inspirer et stimuler la croissance de votre cabinet. Participez à des ateliers interactifs ou à des séances de formation présentés par des experts, et apprenez auprès de vos pairs de la communauté de la comptabilité.

Détails et inscription :

<https://quickbooks.intuit.com/fr-ca/comptables/evenements/>



Nos élèves portent des uniformes.
Mais leur formation n'a rien d'uniforme.

DEPUIS 1877, Rothesay Netherwood School s'engage à former, à célébrer et à soutenir nos élèves, afin que chacun et chacune puisse réaliser son plein potentiel. Grâce à un avantageux ratio d'élèves par enseignant, nous adhérons à des normes pédagogiques rigoureuses, nous offrons aussi un Programme de Baccalauréat international réputé, le tout dans le cadre d'un décor pittoresque, où une communauté accueillante et sécuritaire vous attend. De plus, nos groupes consultatif quotidiens s'assurent que tous nos élèves s'épanouissent sur le plan émotionnel et social, et ce, dès le premier jour. Visitez rns.cc dès maintenant pour de plus amples renseignements ou pour organiser une visite.

Nous cultivons l'excellence.

