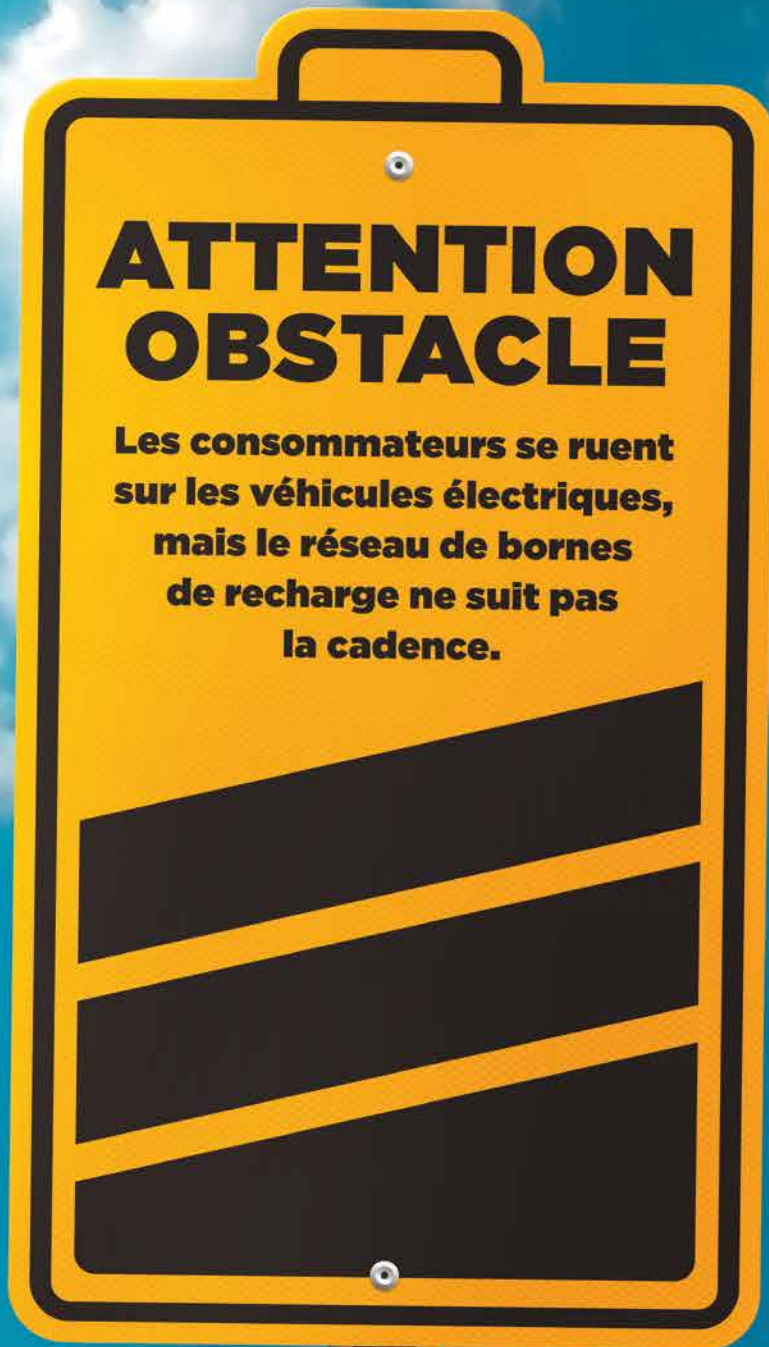


# PIVOT

JUILLET-AOÛT 2023



# TaxCycle coche TOUTES les cases

- ✓ Le logiciel d'impôt qu'il vous faut
- ✓ Les fonctionnalités souhaitées
- ✓ Une équipe à l'écoute de vos idées

Téléchargez votre version d'essai gratuite  
de [taxcycle.com/fr-ca/cpa](https://taxcycle.com/fr-ca/cpa)

Appelez-nous au [1-833-277-4055](tel:1-833-277-4055)



Simplifier votre saison des impôts



**TaxCycle**  
DE XERO



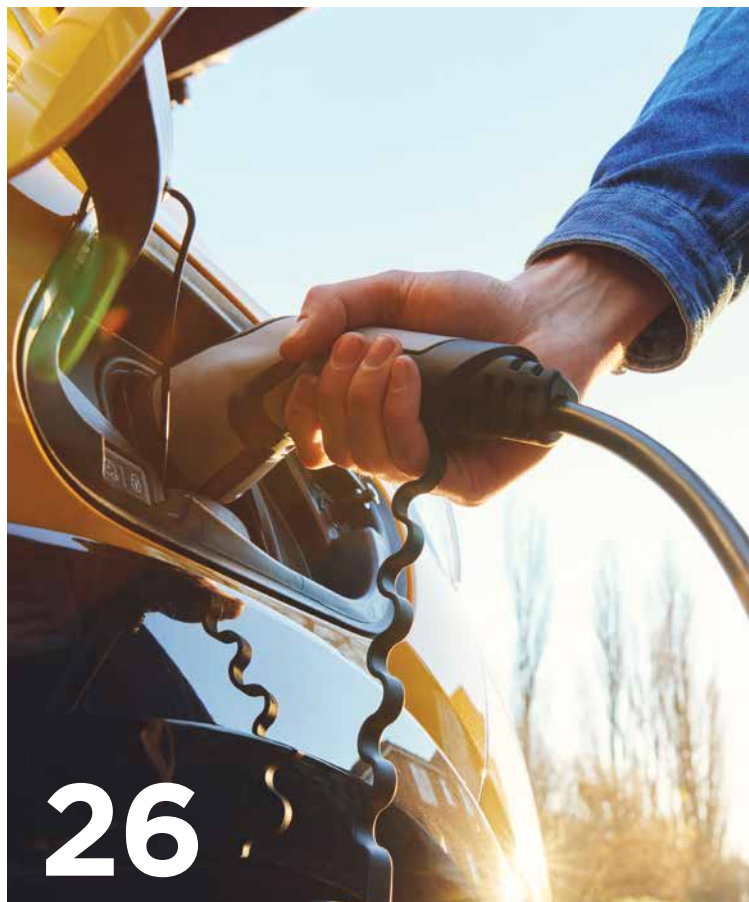
## CONTENU WEB EXCLUSIF

[CPACANADA.CA/ACTUALITES](https://cpacanada.ca/actualites)

- Conseils de pros pour une cote de crédit élevée

- Reconnaître le besoin d'un bilan de santé mentale

- Période des impôts chez un couple de pigistes



## ARTICLES DE FOND

**18 | Septième art**

Ellis Jacob, CPA et PDG de Cineplex, a contribué à façonner le paysage canadien du cinéma en misant sur le divertissement.

PAR ALEX CORREA

**26 | Court-circuit**

Un parc automobile 100 % électrique? L'idée semble belle, mais est-elle réaliste malgré le milliard de dollars investi par le gouvernement en infrastructures? PAR ALI AMAD

**32 | 40 millions de dollars**

En faisant un don d'un tel montant, Michel Lanteigne et Diane Blais ont soigneusement réfléchi à la façon dont ils pourraient apporter leur contribution. PAR ROB CSERNYIK

**38 | Cible mouvante**

Les critères ESG comptent de plus en plus dans le monde des affaires, ce qui n'empêche pas un petit groupe de détracteurs de les critiquer.

PAR SRIVINDHYA KOLLURU



**EN UNE**  
PHOTOMONTAGE  
DAN PARSONS

**4 | Mot de la présidente et chef de la direction****EN PRIMEUR**

**6 | Aider les entrepreneurs autochtones**

**10 | Ciel dégagé à l'horizon**

**12 | L'immigration, un sujet toujours délicat**

**13 | Des banques dans le rouge?**

**13 | Une approche globale**

**15 | Florilège de fraudes**

**16 | Des villes qui se vident**

**EN PRIME**

**45 | Mener à la baguette**

**48 | Haro sur les places de stationnement**

**49 | L'heure de l'apéro**

**50 | Pousser comme des champignons**

**52 | Se sentir chez soi**

**54 | Voyage : se (re)mettre sur les rails**

**55 | Suggestions de série, de lecture et de balado**

**57 | Elon Musk au cœur d'une enquête**

**58 | Petite ville, grand dessein**

**EXPRIMEZ-VOUS**

Faites-nous parvenir vos commentaires à [pivot.lettres@cpacanada.ca](mailto:pivot.lettres@cpacanada.ca). Si votre lettre est retenue, elle pourrait être éditée pour des raisons de clarté ou de longueur.



## UN RÔLE CLÉ

La croissance et la réussite de notre secteur reposent en partie sur notre adoption de l'innovation. **PAR PAMELA STEER**

**Quand je cherche des exemples** frappants de créativité et d'adaptation au changement, je pense au parcours des CPA qui ont gravi les échelons et dirigent aujourd'hui des fleurons de l'innovation.

Les victoires de nos pairs, sollicités pour occuper de hautes fonctions et faire jaillir l'étincelle du renouveau, assise de la croissance et de la réussite, témoignent de la vigueur et de la pertinence de la profession, ainsi que du rayonnement des CPA.

J'ai eu le plaisir de m'entretenir avec Ken Hartwick, FCPA, chef de la direction d'Ontario Power Generation. Certains de ses projets m'ont laissée

bouche bée, notamment les travaux préparatoires au lancement du programme de petits réacteurs modulaires, programme qui devrait conforter la position enviable de la province dans le secteur de l'énergie. Quelle fierté de voir un CPA tracer la voie, comme fer de lance de l'innovation!

### Mouvement perpétuel

Pour s'adapter à l'évolution accélérée de la profession et d'un monde en constante mutation, les CPA doivent s'approprier les nouvelles technologies, sans quoi ils risquent de se sentir vite dépassés. À cet égard, KPMG et PwC, qui intégreront sous peu l'IA à leurs processus, donnent l'exemple.

- **En avril, KPMG au Canada annonçait un partenariat avec MindBridge pour intégrer l'IA à l'ensemble de son réseau et faciliter les audits numériques, d'un continent à l'autre.**
- **PwC consacra 1 G\$ à l'IA générative pour automatiser certaines tâches de fiscalité, d'audit et de consultation, en collaboration avec Microsoft et OpenAI, créatrice de ChatGPT.**

L'avenir de la profession repose sur l'adoption anticipée d'idées novatrices telles que l'IA, notamment en raison du virage dans les priorités en comptabilité. Je pense, par exemple, à l'importance croissante des actifs incorporels. Dans notre domaine, où les chiffres occupent évidemment une place prépondérante, force est de constater que les données

constituent un riche filon, et que nos compétences en gouvernance des données prennent figure d'atout incontournable. Comme CPA, nous avons appris à voir la situation financière dans sa globalité : il nous incombe désormais d'aller de l'avant et d'intégrer les données à nos analyses.

Le public compte sur nous et sur notre rigueur pour donner un sens au chaos, esquisser le portrait de la situation, et présenter un sommaire exhaustif et fidèle des informations qui étayeront les décisions. À nous de harnacher les capacités d'analyse de l'IA pour synthétiser les données brutes et en tirer des constats éclairants.

### La pointe de l'iceberg

Outre les données, un autre levier orientera le devenir de la profession : la durabilité. Là aussi, les CPA brillent par leurs innovations. Par exemple, Greg Twinney, CPA, avec qui *Pivot* s'est entretenu en mai : son entreprise, General Fusion, s'emploie à concrétiser ici même un projet qui fait rêver le monde entier depuis des décennies, la production d'énergie par la fusion sans carbone, clé d'un avenir durable.

Au-delà de l'innovation, le recours aux normes d'information sur la durabilité s'avère indispensable pour assurer l'avenir de la planète. Nos CPA jouent un rôle déterminant dans leur élaboration, et toute la profession participera à leur intégration dans l'écosystème financier mondial.

Le Conseil des normes internationales d'information sur la durabilité (International Sustainability Standards Board – ISSB), établi à Montréal, de concert avec



*Pivot* a remporté deux médailles d'or et deux d'argent lors des Prix du magazine canadien 2023 : B2B.



**Bryan Borzykowski** a remporté l'or dans la catégorie Meilleur profil d'une entreprise pour « Rebond », son portrait de BlackBerry, édition de mai-juin 2022.



**John Lorinc** a décroché l'argent, catégorie Meilleur article de fond : professionnel, pour « Une succession bien délicate », un article sur la transmission d'entreprises (même édition).



« Place au spectacle », article de **Liza Agrba** consacré à Stéphane Lefebvre, du Cirque du Soleil, a également décroché l'argent, catégorie Meilleur portrait (même édition).



Avec autant de récompenses, il n'est pas étonnant que l'édition de mai-juin 2022 ait reçu la médaille d'or du **Meilleur numéro**.

le Conseil canadien des normes d'information sur la durabilité, sera au cœur du passage à un nouveau référentiel, et j'y vois de quoi ériger les CPA du Canada en porte-étendards de la durabilité. De ce fait, notre monde, en constante évolution, aura plus que jamais besoin d'eux.

## LES CPA DOIVENT S'APPROPRIER LES NOUVELLES TECHNOLOGIES, SANS QUOI ILS RISQUENT DE SE SENTIR VITE DÉPASSÉS.

**Chapiteau et pêche à la mouche**  
Jusqu'ici, j'ai parlé d'innovations et de perspectives qui s'inscrivent dans les cadres habituels où évoluent les CPA, de l'industrie de l'énergie aux normes internationales. Or, notre profession s'illustre dans toutes sortes de milieux. Il y a un an, *Pivot* présentait le « maître de piste » Stéphane Lefebvre, un CPA dont les décisions hardies à la barre du Cirque du Soleil ont assuré la survie du géant circassien mis à mal par les ravages de la pandémie – l'article a remporté une médaille d'argent aux Prix du magazine canadien.

Et je m'en voudrais de passer sous silence le parcours de Gioia Usher, CPA, chef des finances de la Première Nation We'koqma'q, à Cap-Breton, mais aussi guide de pêche à la mouche et créatrice de bijoux. Je vois dans le portrait que *Pivot* a dressé d'elle en 2022, cité lui aussi parmi les finalistes aux Prix du magazine canadien, une véritable source d'inspiration.

Bref, quel que soit le domaine, les possibilités se multiplient. Devenir CPA, c'est choisir une profession en pleine transformation, qui porte l'innovation sous toutes ses facettes.

Rares sont les métiers qui peuvent se vanter d'offrir autant de débouchés, et j'en suis fière. ♦



Je profite de cette tribune pour souligner les 100 ans de **Randolph Clerihue, FCPA**. Grand défenseur de la profession, Randolph a été lieutenant d'aviation durant la Seconde Guerre mondiale, puis a mené une brillante carrière. Je lui présente toutes mes félicitations pour ses loyaux services à la collectivité et à notre pays. Merci à vous, Randolph!

# PIVOT

VOLUME 6 | NUMÉRO 4

**DIRECTEUR DE LA PUBLICATION, VERSION ANGLAISE**  
Paul Ferriss

**DIRECTEUR ARTISTIQUE**  
Adam Cholewa

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

**RÉDACTEUR PRINCIPAL**  
Alex Correa

**DIRECTEUR ARTISTIQUE ADJOINT**  
Dan Parsons

**ADJOINTE À LA RÉDACTION**  
Asmahan Garrib

**RÉVISEURE**  
Marisa Baratta

**CORRECTRICE D'ÉPREUVES**  
Marie-Annick Thabaud

**DIRECTRICE DE LA PHOTOGRAPHIE**  
Rachel Wine

**COLLABORATEURS**  
Corrina Allen, Ali Amad, Tayo Bero, Brian Bethune, David-Alexandre Brassard, Steve Brearton, Nylah Burton, Rob Csernyik, Daniel Ehrenworth, Lora Grady, Srivindhya Kolluru, Stacy Lee Kong, Sarah Laing, Jennilee Marigomen, Kagan McLeod, Chris Powell, Andrew Raven, Guillaume Simoneau, Doretta Thompson, Gerald Trites, May Truong

**ÉDITEUR CPA Canada**

**ÉDITEUR DÉLÉGUÉ**  
Douglas Dunlop

**ADJOINTE À L'ÉDITION**  
Anya Levykh

**DIRECTRICE DES VENTES**  
Nicole Mullin  
nicole.mullin@stjoseph.com

**REPRÉSENTANTE, VENTES PUBLICITAIRES** Karen Kahnert  
karen.kahnert@stjoseph.com

**TRADUCTION**  
Services linguistiques, CPA Canada

**DIRECTRICE, SERVICES LINGUISTIQUES** Karine St-Onge

**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 contribueurs à la plantation d'un arbre ou d'arbustes pour chaque copie 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 Communications. Les opinions exprimées par les auteurs, les rédacteurs et dans les publicités n'engagent pas la responsabilité de CPA Canada. Copyright 2023.

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

**MONTRÉAL**  
2020, boul. Robert-Bourassa,  
19<sup>e</sup> étage  
Montréal (Québec) H3A 2A5  
Tél. : 514-285-5002  
Télec. : 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 RT0001. 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

**VICE-PRÉSIDENT SOLUTIONS CLIENTS, MÉDIAS ET CONTENU**  
Cameron Williamson

**VICE-PRÉSIDENTE PRINCIPALE, CRÉATION ET CONTENU**  
Maryam Sanati

**DIRECTION, MARKETING**  
Lenny Hadley, Janet Palmer

**DIRECTRICE, PRODUCTION**  
Maria Mendes

**CHEF, PRODUCTION**  
Joycelyn Tran

**UNE DIVISION DE ST. JOSEPH COMMUNICATIONS**  
**PRÉSIDENT ET CHEF DE LA DIRECTION**  
Tony Gagliano



## MISSION

# AFFAIRES À SUIVRE

Après avoir pourfendu préjugés et partis pris, Philip Ducharme outille les entrepreneurs autochtones, amenés à affronter les écueils pour mieux briller. **PAR ALI AMAD**

**Neuvième enfant d'une famille métisse**, Philip Ducharme a grandi dans le petit village de Welwyn, en Saskatchewan. Un univers où les perspectives de carrière étaient à réinventer. « Les études, on ne s'y intéressait pas vraiment. Mes parents avaient quitté l'école après la quatrième année, et moi, après le secondaire, je ne savais que faire. » En quête d'un meilleur avenir, le tout jeune homme a décidé de retourner sur les bancs de l'école et a décroché un diplôme en gestion de l'Université de Regina. Devenu l'un des piliers du milieu des affaires dans la sphère autochtone, Philip Ducharme a collaboré avec maints partenaires, d'un océan à l'autre, dans des domaines tels l'approvisionnement, la santé, l'enseignement et l'emploi. En 2020, il a été nommé vice-président, Entrepreneuriat et approvisionnement au Conseil canadien pour l'entreprise autochtone (CCEA). Depuis, il a tendu la main à une foule de partenaires autochtones, des professionnels indépendants aux PME, pour les aider à surmonter les obstacles qui freinaient leur progression. Fort de 25 ans d'expérience, Philip Ducharme entend niveler le terrain pour donner aux entrepreneurs autochtones les moyens de participer pleinement à l'activité économique.

### **Qu'est-ce qui vous a mené à une carrière dans les affaires?**

J'ai toujours aimé les chiffres et la comptabilité. Je me suis inscrit au programme préparatoire aux affaires à l'Institut Gabriel-Dumont, un centre éducatif et culturel pour les Métis en Saskatchewan, ce qui m'a permis d'obtenir ensuite un diplôme de l'Université de Regina. J'étais timide, je venais d'une petite ville, donc j'ai trouvé difficile de passer d'une classe où j'avais trois camarades à des cours où je côtoyais une centaine d'étudiants. Il y avait alors beaucoup de racisme en Saskatchewan, et malheureusement, ce problème persiste. Face à la discrimination, ou bien on s'endurcit, ou bien on devient silencieux et réservé, ce qui a été mon cas à l'époque. Après mes études, j'ai dû apprendre à surmonter ma gêne quand je devais m'adresser à un auditoire au travail.

### **Une fois diplômé, avez-vous souffert du racisme, de la discrimination?**

C'est dommage, mais la réponse est oui. Après mon diplôme en 1993, j'ai cherché du travail, évidemment. En première étape de sélection, le recrutement passait par un entretien au téléphone. Tout allait bien au début, mais, étant donné que je m'appelle

Ducharme, les employeurs me croyaient à tort issu d'un milieu francophone. Comme je suis visiblement autochtone, à l'entrevue en personne, plusieurs recruteurs, qui constataient leur méprise, m'ont vite écarté. J'ai compris que même si j'avais un diplôme en poche, j'aurais du mal à décrocher un emploi. Et le découragement s'est installé.

**Comment faire pour surmonter la discrimination?**

Comme j'avais du mal à trouver du travail en Saskatchewan, j'ai déménagé à Toronto, où je pensais obtenir davantage de débouchés. Et le bureau provincial du Conseil canadien pour l'entreprise autochtone, le CCEA, m'a engagé comme adjoint. Entre autres, j'aidais les candidats à mettre à jour leur CV. Je serai toujours reconnaissant à ceux qui m'ont embauché de m'avoir donné ma chance. Et quand j'ai commencé à réseauter avec des membres des communautés autochtones qui avaient réussi, à Toronto, j'ai repris confiance. J'ai vu leur énergie, leur persévérance,

## LES MEILLEURS ENTREPRENEURS AUTOCHTONES RESTENT FIDÈLES À EUX-MÊMES ET À LEURS VALEURS.

eux qui étaient parfois aux prises avec des difficultés plus grandes que les miennes, et leur exemple m'a inspiré. Peu après m'être établi à Toronto, j'ai travaillé aux services bancaires par téléphone et en ligne de la CIBC et de la Banque de Montréal. Au fil des ans, cette expérience m'a ouvert d'autres pistes, qui m'ont ramené au CCEA par la suite.

**L'entrepreneuriat vient assurer l'essor économique et l'autonomie des communautés autochtones, et le CCEA leur apporte son appui. Parlez-nous de ce travail.**

Les personnes autochtones ont été négligées à bien des égards dans notre société. Le CCEA a pour mandat de faciliter les échanges entre les peuples autochtones et les autres collectivités du Canada. C'est ici que l'entrepreneuriat entre en scène. Au-delà des programmes d'aide, les entrepreneurs autochtones, axés sur la croissance et l'autosuffisance, prennent les devants. Quand ils lancent une entreprise, ils recrutent souvent dans les communautés autochtones. Ils réinvestissent aussi dans leur collectivité par la suite, collectivité qu'ils soutiennent par la création de bourses, de centres culturels. À cela s'ajoute la fierté qu'inspire la réussite des autres, issus de leur milieu, une réussite

qui donne des ailes. Au CCEA, je prends en main différentes interventions, comme le programme Changement d'approvisionnement, qui valorise une stratégie d'approvisionnement tournée vers les entreprises autochtones. Par l'établissement de relations entre le gouvernement fédéral, les partenaires non autochtones et les entreprises autochtones, nous créons des débouchés, le tout pour accroître la participation des membres de nos communautés dans tous les domaines.

**Y a-t-il un exemple de réussite d'un entrepreneur autochtone qui vous plaît particulièrement?**

J'en vois tous les jours. Je collabore avec bon nombre de PME qui restent fréquemment dans l'ombre. Mon travail consiste en partie à les aider à répondre aux appels d'offres du gouvernement fédéral et d'autres entités en quête de biens et de services. Quand l'un de ces entrepreneurs m'apprend qu'il a décroché un contrat, souvent providentiel, j'en suis ravi. Mais j'avoue que mon modèle, c'est Dave Tuccaro, un entrepreneur de Fort McMurray. Sa générosité a eu de larges retombées dans la communauté d'affaires autochtone. Pourtant, c'est l'un des hommes les plus humbles, les plus terre-à-terre qui soient.

**En 25 ans de carrière, qu'avez-vous appris sur les clés de la réussite pour les entrepreneurs et professionnels autochtones?**

Il est capital d'être à l'écoute et de poser des questions. Les entrepreneurs intuitifs se mettent en quête de réponses, pour faire des apprentissages et veiller à l'expansion de leurs affaires. Dans bien des cas, à mon avis, les meilleurs entrepreneurs autochtones restent d'abord et avant tout fidèles à eux-mêmes et à leurs valeurs. D'ailleurs, beaucoup d'entre eux entretiennent encore assidûment leurs traditions culturelles. Il est vrai que la réussite peut parfois nous tourner la tête, mais rester fidèle à ses valeurs, c'est se donner les moyens de garder les pieds sur terre.

**Quels conseils adresser aux futurs entrepreneurs autochtones?**

Rencontrez d'autres entrepreneurs pour nouer des liens et adhérez à des organismes comme le CCEA, qui organisent des activités de réseautage. Vous découvrirez peut-être un mentor ou un collaborateur qui vous aidera à avancer dans un domaine où vous éprouvez des difficultés. La plupart des entrepreneurs et professionnels autochtones sont fin prêts à transmettre leur savoir à la relève, qui offre la promesse de l'avenir, mais il faut se donner la peine de les trouver.





PHOTO MAY TRUONG

**Quels obstacles empêchent les entrepreneurs autochtones d'accéder au financement et aux ressources?**

**Comment surmonter ces problèmes?**

Il est difficile pour les entreprises autochtones d'obtenir un prêt, à cause des préjugés inconscients, présents dans les établissements de crédit. Une entreprise autochtone sera souvent perçue comme présentant davantage de risque qu'une autre entreprise. En outre, contrairement à la plupart des Canadiens qui se lancent en affaires, les entrepreneurs qui vivent dans les réserves des Premières Nations ne peuvent offrir leur maison en garantie d'un prêt, car, en principe, les terres des réserves appartiennent à la Couronne. Les résidents ne détiennent en général qu'un certificat de possession.

Ce sont quelques-uns des nombreux obstacles auxquels se heurtent les membres des communautés autochtones. Cela dit, le Canada a un vaste réseau d'institutions financières autochtones qui sont là pour épauler les entreprises. Mais le financement qu'elles reçoivent du gouvernement fédéral reste insuffisant, il faudrait l'augmenter.

**Quelles autres mesures le gouvernement pourrait-il prendre pour favoriser l'entrepreneuriat et le développement économique autochtones?**

Le gouvernement fédéral a adopté la Stratégie d'approvisionnement auprès des entreprises autochtones (SAEA), qui vise à ouvrir davantage de marchés à nos entrepreneurs. En août 2021,

la ministre des Services publics et de l'Approvisionnement a précisé dans une lettre de mandat que les ministères et organismes fédéraux s'engageaient à attribuer au moins 5 % de leurs contrats à des entreprises autochtones. Un apport de 35,2 M\$, qui représente un appui d'envergure pour alimenter l'expansion économique des communautés autochtones. Mais il y a lieu de repenser le processus pour faciliter l'essor des PME, notamment par une simplification des démarches de passation des contrats. À l'heure actuelle, une PME qui répond à un appel d'offres de 50 000 \$ doit remplir autant de documents qu'une autre qui répond à un appel d'offres de 100 M\$.

**Les autres entreprises, elles aussi, peuvent favoriser le développement économique des communautés autochtones, n'est-ce pas?**

En général, les autres entreprises se tournent vers une communauté autochtone pour y réaliser un projet qui nécessite son appui. Elles tiennent pour acquis que la communauté l'accueillera favorablement, comme source de retombées économiques. Souvent, ces entreprises tâchent aussi de la convaincre qu'elle a besoin du projet en question. Je crois qu'elles devraient plutôt commencer par être à l'écoute des particularités de la communauté : chacune a ses propres priorités, et le développement économique n'arrive peut-être pas au premier rang si l'eau potable manque ou si les services de santé ne sont pas à la hauteur. Après avoir consulté la communauté et pris en compte ses intérêts, ces entreprises sont appelées à proposer des occasions aux entreprises autochtones. Là encore, on suppose trop souvent que les entrepreneurs autochtones ne seront pas forcément en mesure de participer à certains projets. C'est peut-être vrai au départ, dans certains cas, mais les exemples de collaboration fructueuse à long terme ne manquent pas. Par exemple, dans la région de Wood Buffalo, en Alberta, des exploitants de sables bitumineux ont constaté au début que certains fournisseurs autochtones n'avaient pas toutes les capacités exigées, mais ils les ont aidés à les développer, et depuis, ces entreprises ont accédé au rang de partenaires de confiance.

**Dans une perspective d'avenir, quelle évolution souhaitez-vous pour les entrepreneurs autochtones?**

J'aimerais voir nos entreprises autochtones participer pleinement à tous les secteurs d'activité, d'un océan à l'autre. Nous voulons travailler à l'essor de nos communautés, et afin d'y arriver, il faut ouvrir de nouveaux débouchés. ♦



## HAUT VOL

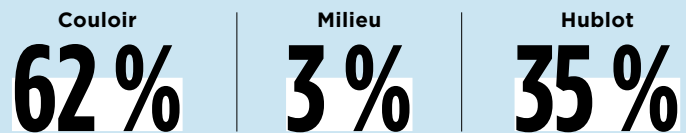
Prendre l'avion n'a rien d'une partie de plaisir, confirme un sondage mené en octobre 2022 par la plateforme Upgraded Points. Parmi les bêtes noires redoutées, il y a les malotrus qui vous donnent des coups de pied dans le dossier, qui vous dépassent dans la file d'attente et qui se querellent avec le personnel de l'aéroport. Du décollage à l'atterrissage, tour d'horizon des hauts et des bas du voyage.

PAR STEVE BREARTON



### Ciel, mon siège!

Préférences en fait de places, selon un sondage Virgin Airlines (2022) :



**25** Pourcentage de passagers en classe économique à l'aise dans leur fauteuil, selon FlyersRights, organisme de défense des droits des voyageurs



### Bon voisinage

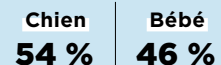
Dans le sondage Upgraded Points 2022, les passagers devaient choisir le moindre de deux maux.



Être assis près d'un bébé qui pleure ou d'un couple qui se dispute :



Être assis près d'un chien ou d'un bébé :



### Atterrissage cahoteux

On a demandé aux répondants ce qui les énervait le plus à l'arrivée (plusieurs choix possibles) :



Ceux qui applaudissent après l'atterrissage



Ceux qui se lèvent avant leur tour

# Visez plus haut grâce au titre de CBV

La fonction finance évolue pour devenir plus accessible et plus essentielle que jamais.



**La fonction finance** est en mutation. De « machine à calculer », elle passe à « copilote », peut-on lire dans le rapport du cabinet de dotation américain Robert Walters. Les professionnels de la finance aident désormais les organisations à se préparer pour l'avenir : une importante solution par-ci, un nouveau processus par-là, sans oublier quelques gains d'efficacité au passage. Parce que oui, de plus en plus, on cherche à s'adjoindre des alliés capables de mesurer les risques et de réaliser des évaluations d'entreprise éclairantes.

« Au Canada et ailleurs, on s'arrache comme jamais les professionnels accrédités en évaluation d'entreprises, et particulièrement les experts en évaluation d'entreprises, ou les CBV, note Christine Sawchuk, présidente et chef de la direction de l'Institut des experts en évaluation d'entreprises. Une tendance qui s'observe d'ailleurs dans différents secteurs. »

Véritable référence, le titre de CBV permet aux professionnels de jumeler compétences en finance et connaissances techniques pointues afin de composer avec la réalité du monde des affaires, des placements et du droit.

« Collaborer avec les équipes de gestion de portefeuille et de placements

pour offrir un soutien continu et résoudre les problèmes, c'est ce que j'aime le plus dans mon travail », explique Jennifer Samarco, CBV, vice-présidente du financement des investissements et des évaluations pour le régime de retraite OMERS. À ce titre, elle est à la tête d'une équipe chargée de l'évaluation du portefeuille d'infrastructures privées du régime, d'une valeur de 26 M\$.

« Le programme m'a outillé de sorte à pouvoir évaluer, dans toute sa complexité, un portefeuille d'infrastructures de divers secteurs et régions, et comprendre les différents facteurs jouant sur la création de valeur. J'ai aussi pu me positionner comme une personne-ressource clé auprès de tous mes collègues. »

Pour Kiki Anadu, vice-présidente des évaluations de transactions à PwC, le titre de CBV s'est avéré déterminant dans son parcours. C'est en effet aux connaissances et aux compétences acquises il y a une dizaine d'années, alors qu'elle suivait le programme parallèlement à ses fonctions de conseillère principale en évaluations, qu'elle doit sa réussite.

« On peut faire appel à mon expertise à toutes les étapes du processus,

que ce soit pour mener des analyses approfondies, pour présenter les tendances qui influent sur la valeur des transactions ou pour apporter une perspective objective. »

Le titre de CBV ouvre aussi des portes aux professionnels d'autres disciplines. Shilpa Arora, directrice générale de DoorDash Canada, peut en témoigner.

« Je suis en fait architecte de formation. Le programme a permis à la nouvelle arrivante que j'étais de développer mon expertise, mon réseau et mes connaissances des normes et pratiques en usage au Canada. »

Shilpa Arora, qui a évolué dans différents secteurs, notamment les services bancaires et les magasins d'alimentation, est d'avis que les bases acquises dans le cadre du programme d'études des CBV ont contribué à son agilité. « Il y a un équilibre parfait entre les notions élémentaires, accessibles et moins intimidantes pour les non-comptables, et les notions spécialisées, abordées dans des cours optionnels exigeant une expertise sectorielle. »

Le titre de CBV est d'autant plus précieux que nous évoluons dans un monde où les relations sont aussi importantes, sinon plus, que le savoir. « Grâce à l'Institut des CBV, il y a un nombre croissant de spécialistes vers qui se tourner pour obtenir une expertise et des perspectives nuancées », la directrice conclut.



Démarquez-vous. C'est le moment d'élever audacieusement votre carrière. Pour en savoir plus sur le titre de CBV, et pour faire évoluer votre carrière, visitez le site de l'Institut.

## ÉCONOMIE

# PARIER (GROS) SUR L'IMMIGRATION

L'accueil massif d'immigrants pour faire croître l'économie pose des défis que l'on passe sous silence.



DAVID-ALEXANDRE BRASSARD

Pour faire face au vieillissement de la population, le Canada mise sur sa capacité à attirer des immigrants et à les intégrer. Un exercice qui, par le passé, s'est généralement avéré une réussite, puisque le pays accueille proportionnellement plus d'immigrants que les autres membres du G7. On observe aussi au Canada un taux de rétention élevé et stable, ainsi qu'une intégration économique complète pour la deuxième génération. Le gouvernement fédéral a donc l'intention d'appuyer sur l'accélérateur. Pour 2025, sa cible est de 500 000 immigrants, comparativement aux 465 000 prévus en 2023 et aux 405 000 accueillis en 2021. Hélas, les succès du passé ne sont pas garants de ceux de l'avenir, et certains problèmes actuels seront exacerbés par un nombre grandissant de nouveaux arrivants.

## Un système saturé

Le système d'immigration craque déjà sous la pression. En 2022, on comptait environ deux millions de dossiers (citoyenneté, permis de travail, résidence temporaire, etc.) en attente, dont la moitié devait être traitée dans les délais normaux – ce qui ne veut pas dire rapidement, loin de là. Le retard s'était déjà accru durant l'été 2021, quand l'immigration retrouvait son erre d'aller après le ralentissement connu en début de pandémie. Autrement dit, le rythme de traitement actuel est problématique alors que nous sommes en deçà des cibles visées pour 2025.

Coté immigration irrégulière, on a dénombré près de 65 000 demandes d'asile en 2022, soit deux fois plus que la pire année de la décennie et cinq fois plus que la moyenne annuelle. La fermeture du chemin Roxham soulagera un peu le système, ce qui permettra de concentrer les efforts sur le traitement des dossiers de réfugiés « officiels » tout en diminuant la pression sur un système aux ressources limitées, mais tout n'est pas réglé.

Pas sûr non plus que nous puissions fournir des habitations à coût raisonnable à ces nouveaux

## 24 %

supérieure, telle est la fréquence de surqualification pour leur emploi des immigrants quand on la compare à celle des non-immigrants.

arrivants. La période pandémique a été marquée par une accélération historique de la construction résidentielle (comparable à celle des années 70), mais Desjardins estime qu'une hausse additionnelle de 50 % des activités de construction sera nécessaire pour répondre aux besoins. Dans une industrie qui fait face à des pénuries de main-d'œuvre et à une faible croissance de la productivité, cet objectif semble inatteignable. La pression sur le coût des logements demeurera donc problématique, particulièrement pour les immigrants, qui sont généralement moins bien payés à leur arrivée. Ils sont d'ailleurs presque deux fois plus nombreux que les non-immigrants à déboursier 30 % ou plus de leurs revenus pour couvrir leurs frais d'habitation.

## Des enjeux bien connus

La répartition géographique des immigrants est un autre défi récurrent. Ceux-ci se dirigent généralement vers les villes comme Toronto, Montréal, Vancouver, Calgary, Edmonton et Winnipeg, ce qui pose des défis sur le plan du renouvellement de la population et de la croissance économique hors des grands centres. S'ensuit une plus grande précarité chez les immigrants qui s'installent dans des villes où la vie coûte plus cher qu'ailleurs. À l'inverse, les provinces maritimes reçoivent moins d'immigrants, ce qui aggrave leurs défis liés au vieillissement de la population.



## LES IMMIGRANTS S'INSTALLENT SOUVENT DANS DES VILLES OÙ LA VIE COÛTE PLUS CHER.

La surqualification demeure aussi problématique, notamment chez les immigrants universitaires, dont la fréquence de la surqualification pour leur emploi est de 24 % supérieure à celle des non-immigrants.

La question des travailleurs étrangers temporaires n'est toujours pas réglée non plus. On en dénombrait sept fois plus en 2021 qu'au début des années 2000. Récemment, ce nombre s'est stabilisé à environ

750 000, mais il devrait de nouveau grimper avec les modifications apportées au programme en 2022. Si cette main-d'œuvre peu coûteuse (mais aussi plus vulnérable) permettra de combler davantage d'emplois récurrents moins spécialisés, elle ne constituera pas une approche d'immigration « efficace » si le taux de transition vers la résidence permanente est faible.

### Croissance à tout prix?

Un Canada à 100 millions d'habitants en 2100 et une économie qui croît en conséquence ne sont pas nécessairement des objectifs louables. Ce qu'on veut, c'est un meilleur niveau de vie à un coût abordable pour les Canadiens (donc, que le PIB par habitant soit important) dans un Canada uni – là encore, il y a une capacité d'absorption maximale. Or le gouvernement a les yeux plus grands que la panse. Plutôt que de simplement hausser les cibles d'immigration année après année, il devrait prioriser la qualité de l'immigration et améliorer nos services d'intégration. ♦

*David-Alexandre Brassard est économiste en chef à CPA Canada.*

### AVIS D'EXPERT

## APRÈS-DEMAIN

Oui, responsabilité sociale et information intégrée iront de pair, à condition de changer d'angle.



**GERALD TRITES**

Par le passé, l'entreprise communiquait pour l'essentiel de l'information d'ordre financier. Cela dit, depuis quelques décennies déjà, l'information sur la durabilité, qui traite des questions environnementales, sociales et de gouvernance (ESG), suscite un vif intérêt. La préoccupation gagne en primauté, entre autres dans le sillage de la création du Conseil des normes internationales d'information sur la durabilité (International Sustainability Standards Board – ISSB), établi en 2021.

Or, jusqu'à présent, la qualité, la teneur et la fiabilité de l'information sur la durabilité variaient passablement d'une entité à l'autre. De quoi susciter, au pire, des allégations d'écoblanchiment.

ILLUSTRATION KAGAN MCLEOD; PHOTO GETTY

Les rapports sur la durabilité, en général présentés séparément, prenaient la forme d'exposés descriptifs assortis d'indicateurs clés de performance.

Les destinataires de l'information sur la durabilité, toutefois, évoluent. À l'origine, l'information, souvent produite selon les directives de la Global Reporting Initiative (GRI), encore largement utilisées, visait surtout les diverses parties prenantes de l'univers des entreprises. Désormais, elle s'adresse aussi bien

### BON À SAVOIR

## FRAGILE CONFIANCE

Quand les bévues des banques aux abois menacent l'économie, où désormais placer sa confiance? **PAR DORETTA THOMPSON**



Décidément, le secteur bancaire n'en finit pas de défrayer la chronique. Faillite de trois institutions américaines, rachat forcé d'une vénérable banque européenne, la débâcle a de quoi rappeler le choc de 2008. La brutalité de la déflagration étonne. Le spectre de la panique agité par les médias a néanmoins été vite apaisé par les autorités qui, après un mois de mars tempétueux, ont déployé les grands moyens pour sauver les meubles en Suisse et aux États-Unis. Les bévues des banquiers ont disparu des manchettes, et les bourses ont remonté la pente. Que s'est-il donc passé, et quelles seront les retombées pour nous, les particuliers?

Toute institution, qu'elle soit financière, politique, universitaire, repose sur une confiance collective en sa valeur et sa stabilité. Ébranlez la confiance, et c'est tout l'édifice qui s'écroule. À l'allure où vont les communications aujourd'hui, quelques gouttes de défiance peuvent vite se transformer en un véritable déluge.

La faillite de la Silicon Valley Bank, pourtant solvable en principe, a été provoquée par ses investissements malencontreux dans des obligations à taux dérisoires. La nouvelle s'est répandue comme une traînée de poudre, et sa clientèle des technologies s'est empressée de reprendre ses billes, la laissant dépourvue de liquidités. Même effroi au Credit Suisse, déjà longuement affaibli par les scandales. Le retrait de son principal actionnaire, résolu à cesser tout apport de capital, a semé le désarroi et forcé l'intervention des autorités helvétiques.

Pour l'instant, ces sauvetages in extremis fonctionnent. En temps de crise, ce ne sont ni les moyens ni la volonté qui manquent aux pouvoirs publics pour agir et rétablir ainsi la confiance. Une action énergique qui, toutefois, coûte une fortune. Mieux vaut, pour assurer la pérennité de l'économie, que confiance rime avec vigilance. ♦

*Doretta Thompson est chef du développement de la littérature financière à CPA Canada.*

aux actionnaires qu'aux autres intéressés, notamment en raison de l'orientation prise par l'ISSB. De fait, certains aléas, tels que les déchaînements météorologiques, ont convaincu nombre d'investisseurs de prendre en considération les impacts environnementaux, vus sous l'angle de leurs répercussions sur les entreprises, et, vice versa, évalués dans l'optique de l'empreinte écologique de ces dernières.

L'importance accordée à la communication aux actionnaires a conduit au principe de l'information intégrée, qui consiste à regrouper information financière et information sur la durabilité. Selon le nouveau référentiel d'information intégrée de l'IFRS Foundation, intitulé *Integrated Reporting Framework*, la présentation des renseignements se fera sous forme concise pour indiquer comment la stratégie de l'organisation, sa gouvernance, sa performance et ses perspectives, compte tenu de l'environnement externe, débouchent sur la création, la préservation ou l'érosion de la valeur à court, moyen et long termes.

Les mots clés ici restent création, préservation et érosion. Le référentiel en question définit la création de la valeur sous l'angle de six types de capital, assises de l'activité : capital financier, manufacturier, intellectuel, humain, social et relationnel, et naturel.

Le capital financier, on s'en doute, correspond aux avoirs chiffrés, et le capital manufacturier, aux infrastructures, immeubles et autres immobilisations. Le capital intellectuel désigne l'ensemble des savoirs de l'organisation, et le capital humain, les effectifs. Enfin, le capital social et relationnel

## L'INFORMATION SUR LA DURABILITÉ N'A PAS TOUJOURS ÉTÉ FIABLE NI DE QUALITÉ.

s'applique aux liens de l'entreprise avec ses parties prenantes, tandis que le capital naturel fait évidemment référence à la terre, à l'eau et à l'air.

En information intégrée, pour mesurer l'évolution (ou la stagnation) d'une organisation, on détermine si elle a rehaussé ou au contraire affaibli la valeur de ces capitaux. En clair, les indicateurs financiers d'antan ne suffisent plus comme seuls critères de réussite.

On s'entend désormais pour dire qu'une organisation doit adopter la gestion intégrée et prendre en compte tous les types de capitaux. Autrement dit, la prise de décisions se fera en fonction des retombées sur les capitaux financier, social, naturel. C'est le cas, par exemple, pour les décisions d'approvisionnement. Quels principes guident les choix? Le coût, l'empreinte carbone, la gouvernance, autre chose encore?

On voit aussi la gestion intégrée, définie dans le référentiel d'information intégrée, déclinée en détail dans les principes de gestion intégrée (*Integrated Thinking Principles*) établis par la Value Reporting Foundation, dorénavant sous l'égide de l'IFRS Foundation, qui encadre la normalisation de l'information financière. En pratique, la pleine gestion intégrée – incorporée à toutes les décisions opérationnelles et stratégiques – prend figure d'objectif à long terme. Il faut toutefois passer à la gestion intégrée pour produire des rapports intégrés adéquats, et une nouvelle mentalité s'impose.

Les principes de gestion intégrée s'articulent autour de six thèmes :

- **Objet** – existence et contribution unique de l'entité pour répondre aux besoins sociaux et environnementaux;
- **Gouvernance** – rôle des maîtres d'œuvre de la gouvernance dans la création de valeur;
- **Culture** – orientation de la culture d'entreprise pour gagner la confiance des parties prenantes et s'harmoniser aux valeurs fondamentales;
- **Stratégie** – formulation et réalisation des objectifs organisationnels;
- **Risques et possibilités** – incidence des risques et des possibilités sur le modèle organisationnel;
- **Performance** – mesure et communication de la création de valeur.

Tout comme il est vrai que l'information intégrée ne se limite pas à l'information financière, la gestion intégrée englobe les facettes opérationnelles et stratégiques. Ce qui nous amène à la responsabilité sociale des entreprises (RSE).

De nombreux écrits ont posé les bases de la RSE, dont l'ouvrage de Peter Drucker *Management* (1974) et l'article d'Archie B. Carroll intitulé « The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders » (1991), qui mettaient l'accent sur la RSE dite stratégique, intégrée dans la culture et la stratégie.

Cependant, il règne encore une certaine confusion quant aux différences entre gestion intégrée et RSE. Pour certains, la gestion intégrée correspond à la RSE, ou à une forme de RSE. C'est vrai, dans la mesure où la RSE s'applique à un large éventail d'activités, des menus décaissements consentis pour acheter des biscuits des Guides du Canada aux activités philanthropiques d'envergure ou aux stratégies générales qui embrassent tous les champs d'intérêt et types de capitaux. Vu l'amplitude de la RSE, elle peut aisément faire place à la gestion intégrée.

Quoi qu'il en soit, on sera amené à explorer les contours de la RSE stratégique dans la mise en œuvre de la gestion intégrée.

Dans son guide *Strategic Corporate Social Responsibility*, David Chandler avance que la RSE stratégique repose sur cinq piliers : 1. Intégrer l'angle de la RSE dans la culture et la planification stratégique; 2. Lier directement toute intervention aux activités fondamentales; 3. Comprendre les besoins des parties prenantes pour y répondre; 4. Viser à optimiser la valeur dégagée; 5. Remplacer la perspective à court terme par une gestion des relations avec les principales parties prenantes à moyen et à long terme.

Cette analyse apporte un cadre judicieux pour formuler une stratégie de gestion intégrée, vue comme une passerelle vers la RSE : les objectifs généraux se ressemblent, bien que la gestion intégrée

s'applique en particulier aux six types de capital et tend à faciliter la présentation d'information intégrée. L'adoption d'une vision fondée sur la RSE présente toutefois d'autres avantages, car le processus se fonde sur la prise en charge de la responsabilité associée au comportement de l'entreprise plutôt que sur le seul objectif d'établissement de rapports intégrés fonctionnels. Pour certains leaders, comme Larry Fink, qui pilote BlackRock, la mentalité axée sur la responsabilité sociale s'avère rentable. Pencher pour une gestion intégrée ancrée dans la RSE, c'est viser un horizon stratégique et opérationnel élargi, gage de résultats favorables. ♦

Gerald Trites est rédacteur en chef du magazine en ligne ThinkTWENTY20 et associé retraité de KPMG.

## ESCROCS SANS SCRUPULES

Florilège de fraudes PAR ANDREW RAVEN



### AMOUR TROMPEUR

La police met en garde les personnes en quête d'amour contre un type de fraude de plus en plus courant : l'arnaque sentimentale.

Des fraudeurs créent de faux profils sur des sites de rencontres et dans les médias sociaux pour nouer une relation

amoureuse avec leur victime. Puis, ils demandent de l'argent pour voyager, pour payer des soins médicaux ou pour investir en cryptomonnaie. Certains utiliseraient même un générateur de voix et des hypertrucages pour tromper leurs victimes.

En 2021, selon le Centre antifraude du Canada, des Canadiens ont perdu plus de 60 M\$ dans les arnaques sentimentales, soit plus que dans tout autre type de stratagèmes, mis à part les placements frauduleux. Le Centre estime que moins de 10 % des fraudes sont signalées.

### PEU IMPORTE L'ÂGE

La police de Calgary a arrêté deux hommes qui avaient volé les NIP et les cartes bancaires d'une douzaine de personnes.

L'hiver dernier, ils ont dérobé près de 100 000 \$ en perpétrant des vols par diversion.

Les fraudeurs suivaient leurs victimes dans une file d'attente à la caisse et les épiaient lorsqu'elles entraient leur NIP, puis sortaient derrière elles et faisaient main basse sur leur portefeuille, souvent en leur offrant de porter leurs sacs.

Parmi leurs victimes : une femme de 80 ans dont le mari était décédé une semaine auparavant.

Au moment de leur arrestation au début de mars dernier, les fraudeurs avaient sur eux des cartes de crédit volées.

Chacun fait face à 29 accusations de fraude et de vol.

## MAÎTRE DANS SA MAISON?

Dans la région de Toronto, trois personnes ont été accusées d'avoir tenté de vendre une maison qui ne leur appartenait pas : un cas typique de fraude par transfert d'un titre de propriété.

Le trio a été arrêté dans une banque alors qu'il tentait d'encaisser 840 000 \$ tirés de la vente.

Selon CBC News, les fraudeurs ont falsifié des pièces d'identité et d'autres documents pour se faire passer pour les propriétaires, trompant ainsi plusieurs agents immobiliers et avocats. Les vrais proprios étaient en Chine.

La ruse n'a été découverte qu'après la conclusion de la vente, grâce à la méfiance de la banque à l'égard de l'identité du « vendeur ».

Un expert en assurance a confié à *Maclean's* que les ventes frauduleuses de maisons étaient en hausse : dernièrement, on en a dénombré une trentaine en 18 mois dans la région de Toronto.



EN NOMBRES

# EXODE URBAIN

La population de nos métropoles diminue. Abstraction faite de l'immigration, près de 145 000 citoyens ont quitté Toronto, Montréal et Vancouver entre juillet 2021 et juillet 2022. En cause, outre les nouvelles réalités postpandémiques comme le télétravail, sont pointées du doigt l'abordabilité des logements et l'insuffisance des salaires offerts aux jeunes. —*Steve Brearton*

LES  
MÉTROPOLES  
SE  
VIDENT





# -144 509

De juillet 2021 à juillet 2022, près de **145 000 habitants** des trois métropoles ont pris la poudre d'escampette :



## L'exode urbain expliqué par la quête d'un logement abordable

# 35

Pourcentage de la population qui souhaite quitter la grande ville pour trouver un logement abordable en 2022 (sondage de la Banque Scotia)

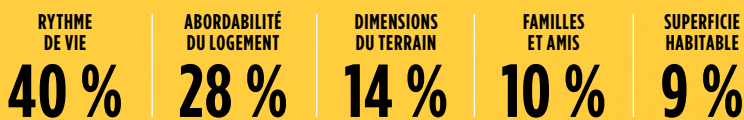


« Ici, trouvez l'inattendu. Un logis abordable, par exemple. »

L'an dernier, le gouvernement albertain a dépensé **2,6 M\$** en publicité (affiches, murales, banderoles) pour attirer les professionnels torontois et vancouverois.

## La pandémie incite certains à changer de vie

Le rythme de vie et l'abordabilité du logement trônent au sommet des facteurs d'exode urbain. Les citoyens lorgnent une petite ville ou une localité rurale (sondage 2021 d'Abacus Data) :



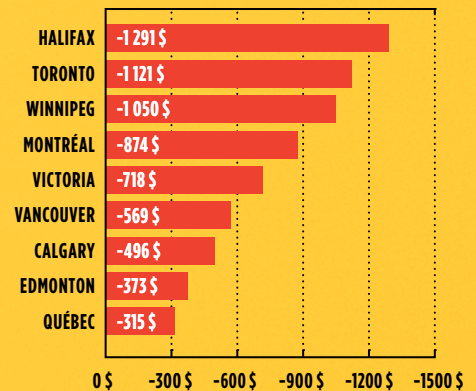
« Depuis des décennies, l'urbanisation progressait. Des collectivités rurales connaissaient un déclin, d'autres devenaient des villes-dortoirs. Mais l'abordabilité est au cœur d'un revirement d'opinion, qui mène les Canadiens à voir d'un nouvel œil les petites villes. La pandémie comme ses effets sur le tissu urbain et le travail pourraient favoriser un retour à la terre. »

Richard Jenkins, directeur de la recherche sur le secteur public, Abacus Data

## Les jeunes ont-ils les moyens d'habiter en ville?

# -750 \$

Youthful Cities l'a constaté, l'an dernier, un Canadien de 15 à 29 ans aurait un manque à gagner de **750 \$**, mois après mois, surtout dans les métropoles, vu la moyenne des salaires et des dépenses pour 2022. Pour les jeunes, le déficit se creuse :



« Pour assurer leur avenir, les jeunes fuient Toronto et Vancouver »

Manchette du Globe and Mail, 3 novembre 2022

PAR ALEX CORREA  
PHOTOS DANIEL EHRENWORTH

# Septième art

**Ellis Jacob, PDG de Cineplex,**  
**a braqué les projecteurs sur**  
**les attentes du public d'ici.**



**E**

**n mars, Ellis Jacob**, à la tête de Cineplex, accueillait à bras ouverts Keanu Reeves au Scotiabank Theatre de Toronto pour la première de *John Wick : Chapitre 4*. Sept jours

plus tard, entre les rendez-vous qui jalonnent un horaire chargé, il était de retour sur place pour serrer la main d'un tout autre personnage, Victor Valle, directeur d'un cinéma Cineplex non loin. Les deux hommes se sont connus en 2005, première année de Victor Valle comme directeur de la salle de cinéma Yorkdale SilverCity. À l'époque, Ellis Jacob y amenait tous les samedis sa mère Tryphosa, qui partageait sa passion pour le septième art. →

★ Aujourd'hui âgé de 70 ans, PDG de Cineplex depuis 2003 et cinéophile de longue date, Ellis Jacob a su tenir la barre du géant du cinéma, contre vents et marées. Entre fusions et arrêt forcé imposé par la pandémie, que d'écueils à éviter! Mais comme dans les meilleurs films, ce parcours pour asseoir la réussite de Cineplex s'apparente à un récit riche en rebondissements.

★ Diplômé de l'Université McGill, Ellis Jacob entre chez KPMG et devient CA. Il obtient ensuite un MBA à l'Université York de Toronto avant de travailler pour Ford, où il rencontre son mentor, Gerry Kishner. Peu après, ce dernier quitte Ford pour Motorola et invite le jeune homme à le suivre. Pendant sept ans, une étroite relation s'établit entre eux.

★ Puis, quand Gerry Kishner décide de partir pour la chaîne Cineplex Odeon, alors dirigée par Garth Drabinsky et Myron Gottlieb, il appelle Ellis Jacob. Réticent, ce dernier répond que le chaos règne chez Cineplex. Ce sera partie remise. Il revient sur sa décision en 1987 pour se joindre à l'équipe comme vice-président des finances et contrôleur. C'est le début d'une carrière dans le secteur cinématographique, mais le parcours ne sera pas sans heurts.

★ « Le premier jour, dit Ellis Jacob, je n'avais ni bureau, ni ordinateur, ni téléphone. » Un début abrupt, dans le contexte du chaos déjà évoqué. « Il se passait bien des choses, il y avait des tensions à la direction, mais j'avais fort à faire, et mon travail me plaisait. »

★ Infatigable, Gerry Kishner fait le saut chez Canadian Tire. Il sollicite derechef Ellis Jacob, qui refuse de le suivre. « Je ne souhaite pas être une demoiselle d'honneur, je veux être la mariée », dit-il à Gerry Kishner, avec un humour pincésans-rire. Quelques années plus tard, il deviendra chef des finances, puis PDG de Cineplex Odeon.

★ La fin des années 1980 a été tumultueuse, la décennie suivante se révélera encore plus éprouvante. « En 1989, quand les dirigeants de Cineplex sont partis, nous étions en mauvaise posture », se souvient Ellis Jacob. En 1994, il avait réduit la dette de moitié, mais la chaîne restait empêtrée dans ses baux précédents, plombée par son passif. Vu l'expansion imminente des cinémas AMC, Ellis Jacob orchestra une fusion avec Loews en 1998, opération qui allait toutefois signer son propre départ. « J'étais marié, j'avais deux enfants, et j'étais rongé par l'inquiétude. »

Fort heureusement, il connaît à fond l'industrie du cinéma. Il y voit des occasions d'échange, de rassemblement, et son flair déterminera la prochaine étape. « Je voulais ouvrir dans les petits centres urbains des salles de cinéma à l'image de celles des métropoles. Tout le monde s'étonnait. » On a beau lui dire : « C'est le règne du magnétoscope! Personne ne va au cinéma dans une petite ville », Ellis Jacob reste convaincu que son projet tient la route. Avec Gerry Schwartz, fondateur et PDG du groupe Onex, et d'autres chefs

## « En 1989, quand les dirigeants de Cineplex sont partis, nous étions en mauvaise posture », se souvient Ellis Jacob.

de file, il crée Galaxy Entertainment. Galaxy remanie de fond en comble de petits cinémas : écrans, fauteuils, haut-parleurs, comptoirs de restauration, tout est repensé.

En 2001, Onex annonce son intention d'acheter Loews Cineplex, au bord de la faillite. En 2003, Onex fusionne Loews Cineplex et Galaxy pour mettre sur pied Cineplex Galaxy. Et voilà qu'Ellis Jacob retrouve son poste de PDG.

« Puis, en 2005, Famous Players, notre premier concurrent au Canada, était à vendre », ajoute-t-il. Ellis Jacob se mesure alors au redoutable Sumner Redstone, qui pilote Paramount, société mère de Famous Players, et au gouvernement du Canada, qui n'est pas chaud à l'idée de voir Cineplex Galaxy s'emparer d'une large part du marché. L'opération sera conclue, mais Cineplex sera tenue de se défaire de certains cinémas pour satisfaire aux dispositions antitrust du Bureau de la concurrence du Canada.

« Nous avons créé un groupe remarquable, qui fait désormais partie du paysage cinématographique, signale Ellis Jacob. Parfois, ce sont les circonstances qui nous poussent à agir, et le contexte était favorable. »

Après avoir hissé Cineplex au sommet de l'industrie cinématographique du Canada, Ellis Jacob cherche à enrichir l'expérience client.





## 2010

Ellis Jacob est nommé membre de l'Ordre du Canada.

Il existe aujourd'hui différents modes de visionnement : IMAX, UltraAVX, D-Box, 4DX, salles VIP, tant de choix se déclinent, des écrans géants aux fauteuils vibrants, pour plonger le spectateur au cœur de l'action. Cineplex possède aussi des centres de divertissement pour toute la famille, comme The Rec Room, Playdium et XSCAPE, où petits et grands s'adonnent à divers jeux d'arcade et sports sur table, l'une des passions d'Ellis Jacob. « Il adore jouer au hockey sur table », précise Gord Nelson, CPA et chef des finances de Cineplex. « Dès qu'on ouvre une salle de jeux dans une municipalité, il défie le maire à une partie amicale. »

Cette percée dans d'autres créneaux s'est avérée fructueuse pour Cineplex, qui a vu ses rentrées augmenter de 34,9 %, du côté du divertissement, surtout grâce aux centres de divertissements familiaux, qui se sont taillé un franc succès en 2022, tandis que les recettes en salle, elles, chutaient de 4,5 %.

Après le rachat de Famous Players, Cineplex devait décider que faire de ses quelques cinémas qui arboraient encore l'enseigne Paramount. Ellis Jacob proposait à Paramount Corporation une présence marketing sans frais, mais le géant américain préférait rompre les liens pour de bon. En voyage à Istanbul, Ellis Jacob réfléchissait aux prochaines étapes et, comme chaque fois qu'il visite un pays, il est allé voir un complexe de cinémas. Et il a remarqué que les salles portaient chacune le nom d'un commanditaire différent. Pourquoi ne pas faire la même chose et rebaptiser les cinémas Paramount?

Ellis Jacob a proposé un projet de partenariat au PDG de la Banque Scotia, Richard Waugh, qui s'est d'abord montré sceptique. Cinémas et banques n'étaient pas faits pour s'entendre, à son avis.

Néanmoins convaincu qu'un tel jumelage porterait ses fruits, Ellis Jacob a expliqué au grand argentier que la Banque serait vue par ses propres enfants comme un partenaire idéal vers qui se tourner pour ouvrir un premier compte. Marché conclu! Peu après, en 2007, la Banque Scotia et Cineplex s'associaient pour créer le programme de fidélisation

Scène+ et renommaient les salles Paramount, qui arboreraient l'enseigne Banque Scotia.

D'ailleurs, en 2012, dans une allocution aux actionnaires, Richard Waugh saluait la réussite du partenariat, soulignant qu'il regroupait trois millions et demi de membres, dont plus d'un million de clients de la Banque Scotia. Récemment, la deuxième chaîne de supermarchés





au Canada, Empire (Sobeys), s'est aussi jointe au programme Scène+.

Si beaucoup d'idées d'Ellis Jacob sont nées de sa volonté d'offrir échanges et convivialité aux spectateurs, toutes n'ont pas été couronnées de succès, comme ce projet pilote de service de gardiennage, lancé à Oakville, en Ontario, pour faciliter la vie des parents de jeunes enfants. « Un ami propriétaire d'un cinéma en Floride l'avait fait, mais c'est un tout autre marché », concède-t-il. Un échec, peut-être, mais qui ne risque rien n'a rien. « Il faut tirer des leçons à mesure, et, quand on commet une erreur, apporter les correctifs nécessaires. Ce qui est particulier dans notre secteur, c'est qu'on peut faire un

essai, et, faute de résultats concluants, passer à autre chose, c'est tout. »

Malgré ces efforts assidus couplés à des innovations audacieuses, rien n'aurait pu préparer Cineplex au déferlement de la pandémie. Tout à coup, il a fallu fermer 170 cinémas, du jour au lendemain. Une décision difficile à prendre pour Ellis Jacob, qui avait appris à connaître bon nombre des équipes, au fil des ans. « Il dirige avec empathie, il établit un rapport avec les employés et se soucie d'eux », souligne Gord Nelson.

Cahin-caha, Cineplex a réussi à tenir bon, et le cours des activités s'est poursuivi au fil des confinements, ajoute Gord Nelson. Plongés au cœur de la crise, les dirigeants, menés par

**60**

Pourcentage de baisse de salaire des cadres de Cineplex au début de la pandémie



# Êtes-vous un cascadeur financier ou un ingénieur budgétaire?

**Nous avons tous un profil financier particulier. Amusez-vous à découvrir le vôtre en répondant à ces 4 questions.**

- 1) Dans quoi votre argent est-il majoritairement placé?
  - 1. Des CPG
  - 2. Des fonds mutuels / FNB
  - 3. Des actions
  - 4. Des cryptomonnaies
- 2) Quel est votre plan de secours en cas d'effondrement des marchés?
  - 1. Des lingots d'or
  - 2. De l'argent sous le matelas
  - 3. Rester calme : il faut donner du temps au marché et se garder de conjecturer
  - 4. Des investissements à risques et à avantages élevés
- 3) Vous recevez une petite somme en héritage. Que faites-vous?
  - 1. Vous l'utilisez comme mise de fonds pour une maison
  - 2. Vous la déposez dans votre compte de chèques
  - 3. Vous la déposez dans un CELI ou un REER
  - 4. Vous l'investissez dans une entreprise en démarrage
- 4) Quel conseil financier seriez-vous susceptible de donner à des amis?
  - 1. Une récession approche : vendez toutes vos actions
  - 2. L'horizon temporel de vos placements est long : gardez le cap
  - 3. Oubliez les actions de premier ordre, et lancez-vous plutôt dans l'IA
  - 4. Même si le marché est en baisse, redoublez d'efforts et investissez

Additionnez les 4 chiffres correspondant à vos réponses.  
Par exemple, si vous avez choisi la réponse n° 2 aux 4 questions, votre résultat sera de 8.

Résultat	Votre profil financier
4-10	Ingénieur budgétaire
11-16	Cascadeur financier

**QUEL QUE SOIT VOTRE PROFIL FINANCIER, LA CONFÉRENCE MASTERING MONEY VOUS GUIDERA VERS L'ATTEINTE DE LA STABILITÉ ET LA CONSTITUTION D'UN PATRIMOINE**



Ellis Jacob, ont tissé des liens de camaraderie plus serrés que jamais.

« Qui serait congédié? Il fallait trancher. On a choisi d'appliquer un facteur de compression à tout le monde, pour permettre à un maximum de gens de rester, explique le chef des finances. Ellis Jacob lui-même a vu sa propre paye chuter de 75 %, et nous avons tous accepté une baisse de salaire de l'ordre de 60 %. »

À l'heure où Cineplex amorce sa reprise, Ellis Jacob s'est mis en quête d'autres pistes pour créer des occasions de rassemblement enrichies. « Le Canada est une mosaïque, et c'est à nous de proposer à la clientèle toute une gamme de divertissements. » Et d'évoquer de récents efforts pour élargir l'offre, où trônent dorénavant certains films venus d'ailleurs. Dans quelques cinémas, Bollywood l'emporte largement sur Hollywood. Cineplex veut poursuivre sur sa lancée stratégique. « D'un continent à l'autre, hindi, arabe, persan, mandarin, diverses langues défilent, et nous continuerons d'explorer de tels créneaux. »

Même si les recettes des films restent l'assise du succès, Ellis Jacob et son équipe ne peuvent plus compter sur les James Cameron et Tom Cruise de ce monde pour marquer des points.

Dans la conjoncture favorable de l'après-pandémie, la stratégie axée sur les centres de divertissement et les médias numériques a été concluante. En 2022, le chiffre d'affaires a augmenté de 16,7 % pour totaliser 350,1 M\$,

soit un bénéfice de 10,2 M\$, à comparer avec une perte nette de 21,8 M\$ en 2021.

Après le décès de sa mère, en 2010, Ellis Jacob a décidé de participer à la construction d'une salle de cinéma qui apporterait aux aînés un certain réconfort, en souvenir des moments privilégiés qu'il avait passés avec elle devant le grand écran. En 2013, il a ouvert le Jacob Family

## Bollywood l'emportant parfois largement sur Hollywood, Cineplex veut élargir son offre et mettre à l'honneur des films venus d'ailleurs.

Theatre au centre Baycrest de Toronto, où sa mère avait été hébergée. Une salle de 170 places, où allaient être diffusés environ 700 films, donnés par les grands studios. « Ma mère adorait le cinéma. C'est un lieu à sa mémoire, où les aînés en fauteuil roulant se plongent dans la magie du cinéma. » ♦

## Hommage aux coéquipiers

**En tête parmi les cinémas et centres de divertissement, grâce au travail d'équipe**

Plusieurs CPA siègent au conseil d'administration de Cineplex aux côtés d'Ellis Jacob. « Un bagage précieux. Il faut un solide éventail de compétences pour diriger d'une main sûre », fait-il valoir. Après de nombreuses acquisitions à la fin des années 1980, l'homme a confié une bonne part du travail de gestion à des recrues de talent, notamment des CPA et des MBA.

« Il m'a engagé en 1988, explique Gord Nelson, CPA, chef des finances de Cineplex. On collabore depuis 30 ans, et son style de leadership me plaît. Quand on parle de lui, on dit parfois qu'il est sévère, mais juste. Et c'est vrai. »

Malgré toutes les réalisations à son actif engrangées au fil des ans, Ellis Jacob juge que Cineplex doit sa pérennité à un solide travail d'équipe. « On est nombreux à la direction, et tout le monde fait partie de la famille. Et puis, que quelqu'un travaille à la salle de courrier ou à la haute direction, on est tous sur un pied d'égalité. C'est pour moi la valeur clé. »





# Nouveaux tremplins technologiques pour les CPA

Incontournables, les plateformes numériques outillent les professionnels de la comptabilité pour assurer l'avenir des petites entreprises.

**Entre intelligence artificielle (IA) et apprentissage machine**, les avancées technologiques révolutionnent la façon dont nous travaillons avec les chiffres, et facilitent et accélèrent le travail des professionnels de la comptabilité et des petites entreprises canadiennes. Confier certaines tâches manuelles à des systèmes numériques, c'est aussi, pour les cabinets comptables, demeurer concurrentiels et assurer l'avenir. Tout commence par le choix des outils de gestion.

Axée sur l'infonuagique et l'IA, la plateforme Intuit QuickBooks aide les CPA à rationaliser le flux de travail et à automatiser les gestes répétitifs. Les tableaux de bord personnalisables de QuickBooks donnent un aperçu de l'information, afin de déterminer où se situe le client en temps réel, sans avoir à passer des heures sur des feuilles de calcul. En automatisant des tâches routinières (entrée de données, classement des charges, comptes fournisseurs), au-delà de la tenue de livres, QuickBooks aide les professionnels comptables à se concentrer sur des services-conseils à valeur élevée.

« Nombre d'entreprises se heurtent à l'inflation et à l'incertitude économique. Elles se tournent vers les CPA comme partenaires de confiance, qui leur offrent des orientations de qualité et un soutien stratégique », explique Gary Drysdale, directeur des ventes à Intuit. « Grâce à QuickBooks en ligne, ils font le point sans délai, pour offrir davantage de valeur aux clients, dégager des occasions de croissance, et proposer des stratégies synonymes de rentabilité. »

Dans un monde où la demande augmente, les CPA, en quête de nouvelles technologies comme tremplins d'efficacité et de développement professionnel, souhaitent approfondir leurs relations avec la clientèle et s'outiller pour se perfectionner.



En mars 2023, Intuit QuickBooks a dressé un état des lieux de l'emploi auprès de 2 000 professionnels comptables du Canada qui font appel à QuickBooks, sondés sur les répercussions de la demande en technologie. Ils sont 99 % à vouloir utiliser les outils technologiques pour se consacrer au perfectionnement professionnel, au réseautage, au mentorat et aux services-conseils.

La technologie est un outil important pour les comptables, et son importance ne cesse de croître. En effet, 97 % des personnes interrogées déclarent avoir eu recours à la technologie au cours des deux dernières années pour répondre aux besoins changeants des clients, ce qui témoigne d'une curiosité croissante au sein de l'industrie. En tête de liste : l'IA.

L'automatisation et l'IA sont des domaines clés d'amélioration prévus pour mieux servir la croissance des entreprises. Il y a un nombre croissant de professionnels de la comptabilité qui cherchent à exploiter la puissance de l'IA au service de leurs clients. Intuit accélère cette innovation à

grande échelle pour aider ses clients à travailler plus intelligemment en automatisant, prévoyant et personnalisant leurs expériences et en passant de produits qui permettent aux clients d'accomplir des tâches à une plateforme qui accomplit des tâches pour eux avec leur approbation.

Dans le rapport réalisé par QuickBooks, *Un avenir à la fine pointe : la comptabilité au Canada en 2023*, 89 % des professionnels comptables du Canada ont signalé que l'IA aurait des retombées positives. À l'ère numérique, prendre le tournant technologique pour offrir une valeur et un savoir de pointe, c'est aussi réussir à donner satisfaction à la clientèle. À mesure que la technologie progresse, les besoins des clients suivront. Et QuickBooks entend faire évoluer à mesure ses solutions pour munir les CPA d'outils à la hauteur, eux qui accompagnent les petites entreprises.

# C U



PAR ALI AMAD

# RT CIRCUIT

**Les autorités fédérales font miroiter le rêve d'un parc de véhicules électriques tout neufs d'ici 2035, mais le réseau de bornes sera-t-il à la hauteur? Pour certains audacieux, le courant passe.**

# EN

**2015, précurseur, Carter Li**, expert-conseil en gestion à Toronto, se voit freiné dans sa volonté de prendre le virage vert. Impatient de réduire son empreinte carbone, il a jeté son dévolu sur une voiture électrique. Propriétaire d'un appartement au centre-ville, il juge qu'il serait irréaliste d'en acheter une, car de borne de recharge dans son immeuble, nulle trace. Il propose alors au syndicat des copropriétaires d'en faire installer une, et se dit même prêt à payer de sa poche les 30 000 \$ exigés.

À sa grande surprise, le syndicat refuse tout net, et invoque une demande insuffisante. De fait, à peine 7 000 véhicules électriques ont trouvé preneur cette année-là au Canada, lui signale-t-on, et d'autres dossiers pressants s'annoncent pour la copropriété.

Huit années passent. La température moyenne n'a cessé de grimper depuis, et les catastrophes alarmantes qu'induisent les changements climatiques se succèdent, si bien que le virage vers la mobilité électrique devient une priorité pour les administrations publiques, les constructeurs automobiles et de nombreux consommateurs. Rappelons que le transport routier représente 20 % des émissions de GES du Canada. Pour atteindre la carboneutralité d'ici 2050, objectif ambitieux, Ottawa souhaite interdire la vente de certains véhicules à essence au plus tard en 2035. Du côté de la production, Greig Mordue, expert en construction automobile et professeur à l'Université McMaster, est catégorique : pour fabriquer des véhicules électriques, on convertira les chaînes de montage, et la volte-face se fera sans accident de parcours. L'hiver dernier, une usine de GM à Ingersoll, en Ontario, a achevé la production du premier véhicule entièrement électrique fabriqué au Canada. « Tous les cinq ans, les usines se rééquipent pour la nouvelle génération de modèles. La seule différence, c'est qu'à présent, les changements sont le fait du passage à l'alimentation électrique, qui se substitue au moteur à combustion interne. » S'il est vrai que ce tournant sans heurt ne ressuscitera pas forcément l'industrie automobile au Canada, en perte de vitesse, et ne suffira pas à

rapatrier les usines délocalisées, il aura pour effet de réduire le prix moyen des véhicules électriques.

Cela dit, les obstacles restent à peu près les mêmes que ceux qui se sont dressés sur le chemin de Carter Li en 2015. Pourtant, les acquéreurs d'une voiture électrique ont droit à un cadeau de 5 000 \$, gracieuseté du fédéral. En fait, début 2023, 185 160 particuliers et entreprises avaient bénéficié de largesses de ce genre. Malgré tout, à peine 7,5 % des véhicules sortis des chaînes de montage en 2022 roulaient à l'électricité. La démocratisation de la technologie serait surtout freinée par un état de fait : les infrastructures ne sont pas à la hauteur des besoins des automobilistes déjà au volant d'un véhicule électrique, sans compter ceux qui s'ajouteront. « Le gros des efforts porte sur la réduction du coût d'acquisition, mais pour le consommateur réticent, c'est le dilemme de l'œuf ou la poule », explique Carter Li. En l'absence de borne à la maison et sur la route, le consommateur renoncera à l'achat. Et les acteurs du marché, prudents, hésitent à investir dans les infrastructures. Pour l'heure, on dénombre quelque 20 000 bornes réparties dans 8 700 points de service. Or, une étude du cabinet-conseil en énergie Dunsky avance le chiffre de 900 000 bornes comme assise d'un vrai virage vert d'ici 2050. On parle d'investissements privés et publics qui frisent les 20 G\$, étalés sur 30 ans. Si les bornes manquent, Ottawa ne pourra tenir son pari. Il sera impossible que dans douze ans à peine, la majorité des véhicules qui sortiront des usines soient dépourvus d'un réservoir à essence.

**« On investit dans les infrastructures de recharge pour alléger l'angoisse de la panne et convaincre le consommateur de choisir la mobilité électrique. »**

Un autre aléa vient compliquer l'aménagement des infrastructures. Les types de chargeurs, tout comme leur fonction, varient. Au Canada, il existe trois modes de recharge. Le chargeur de niveau 1 se branche sur une prise de courant standard de 120 V, celle qui alimente un simple grille-pain. Selon le chargeur et la capacité de la batterie, la recharge peut s'étaler sur 20 h. La borne de niveau 2, adaptée aux besoins quotidiens, se trouve dans les stationnements publics et sur les lieux de travail, mais peut aussi être installée à domicile. Il suffit de 7 h pour parvenir à l'autonomie complète, un net progrès. Enfin, on arrive au niveau 3, la borne de recharge rapide en courant continu (BRCC), celle des stations en bordure d'autoroute qui permet de récupérer 80 % de l'autonomie en 30 à 45 minutes, et convient donc aux longs parcours. Si la plupart des chargeurs publics sont de niveau 2, on compte aussi



Carter Li, cofondateur  
et PDG de SWITCH

plus de 1 300 BRCC au Canada. À terme, évidemment, il faudra que ces bornes rapides se multiplient. On le sait, l'installation de telles infrastructures nécessite une spécialisation, un savoir-faire et des capitaux. Qui plus est, le potentiel d'expansion et d'économie d'échelle reste faible.

Malgré ces obstacles, d'intrépides précurseurs font leur entrée dans le marché pour bâtir de nouvelles plateformes d'électrification. Le plus grand nom sur la scène nationale? La québécoise FLO, qui exploite un réseau de 80 000 bornes de niveaux 2 et 3, surtout dans des lieux publics en Amérique du Nord. Une innovatrice fondée en 2009, qui conçoit, fabrique et gère ses bornes, en vue d'accélérer le virage électrique aux quatre coins du pays. « Les conducteurs hésitent à parcourir de longues distances et à emprunter les autoroutes interprovinciales, et on les comprend. Ils veulent être rassurés, avoir

la certitude de trouver des bornes en chemin », explique Frédérique Bouchard, gestionnaire des affaires publiques de FLO. « On investit dans les infrastructures de recharge pour alléger l'angoisse de la panne et convaincre le consommateur de choisir la mobilité électrique. » Mois après mois, le réseau de FLO réalise un million de recharges, au bas mot. Néanmoins, il faut dire que certaines bornes de recharge du réseau public sont mal entretenues. La panne de courant reste une crainte. « Installer une borne, c'est faire une promesse aux propriétaires d'une voiture électrique, poursuit Frédérique Bouchard. Pour l'honorer, FLO déploie,

Cette usine GM à Ingersoll (Ont.) a récemment été convertie à la fabrication de véhicules électriques



surveillance, entretien et répare sans délai ses bornes. Un réseau d'envergure se fonde sur des assises solides, et non sur des bornes flageolantes. »

Pendant que FLO transforme le monde des bornes publiques, d'autres entreprises s'intéressent aux installations privées, domaine largement négligé. Le quart des propriétaires sont dans l'incapacité de se brancher à domicile, et tant d'autres n'ont guère accès aux bornes publiques. « Certes, on doit s'attaquer au problème des bornes publiques haute vitesse pour les longs trajets, mais l'utilisateur moyen ne s'en sert que trois fois par an », estime Carter Li, le Torontois qui n'a pas réussi à convaincre son syndicat de copropriétaires d'installer des bornes. « La plupart du temps, le véritable problème, c'est de devoir aller se brancher ailleurs. » Pour sortir de l'impasse, il a résolu de quitter son emploi en 2016 et de cofonder SWTCH Energy, qui propose des modalités de chargement simplifiées aux locataires et copropriétaires, c'est-à-dire le tiers des Canadiens, en multilogement. « La plupart des conducteurs d'un véhicule à essence font le parallèle entre la recharge et le plein, fait-il valoir. Autrement dit, on se rend à destination, on recharge son véhicule, puis on retourne chez soi. Mais la réalité rappelle davantage celle du téléphone intelligent. Comme c'est à la maison qu'à lieu 80 % de la recharge, surtout la nuit, il paraît logique de renforcer les infrastructures résidentielles. »

Un renforcement essentiel, quand on sait que les bornes privées seront dix fois plus nombreuses que

**« Comme c'est à la maison qu'à lieu 80 % de la recharge, surtout la nuit, il paraît logique de renforcer les infrastructures résidentielles. »**

les bornes publiques dans 30 ans. SWTCH se spécialise dans les immeubles multilogements, plus difficiles à équiper que les unifamiliales, les lieux étant partagés. « Quand on a une entrée, un garage, on peut s'offrir un chargeur pour quelques centaines de dollars sur Amazon, explique Carter Li. En revanche, en appartement, il y a un stationnement partagé, des espaces réservés, peu de place. Comment surmonter ces difficultés? » En pareil cas, il n'est pas facile d'assumer les coûts ou d'amener les responsables à équiper les lieux. C'est pourquoi SWTCH travaille en amont, en collaboration avec des promoteurs immobiliers et des entreprises de gestion immobilière, pour trouver des moyens rentables d'ajouter des bornes aux installations. Au Canada, la majorité des immeubles résidentiels multilogements ont été construits il y a plus de 30 ans. Le problème de la recharge n'existait pas à l'époque. Afin de faciliter le financement, SWTCH propose un modèle de

recharge-service aux propriétaires d'immeuble, par mensualités. Pour alléger le fardeau des travaux d'infrastructure, l'entreprise collabore avec les exploitants de réseaux électriques, en vue d'assurer l'intégration des bornes aux installations des immeubles. Ainsi, SWTCH pilote des projets avec BC Hydro pour optimiser l'installation dans les immeubles résidentiels et les tours de bureaux. De l'avis de son cofondateur, une concertation de cette nature avec les services publics sera capitale pour en arriver à une recharge fluide, dans un contexte où les réseaux électriques, fortement sollicités, nécessiteront vraisemblablement des investissements dans l'avenir.

Carter Li espère que la collaboration de SWTCH et d'autres acteurs du milieu, appuyée par les fonds débloqués au fédéral, va créer un cercle vertueux qui lèvera les obstacles à l'adoption. Tous, particuliers et entreprises, copropriétaires, propriétaires et locataires, y gagneront au change. « Des groupes immobiliers qui nous ont fait installer des chargeurs en 2020 et en 2021 nous reviennent déjà pour d'autres mandats », se réjouit-il. Frédérique Bouchard, de FLO, assure quant à elle que les retombées d'une installation, des bornes publiques en cœur de ville aux bornes haute vitesse en région, vont au-delà des avantages immédiats qu'en tirent les automobilistes. « La présence des bornes fait aussi valoir le choix électrique. Les propriétaires d'une voiture à essence s'imaginent alors brancher un futur véhicule électrique à proximité. La décision d'achat passe notamment par la certitude que la recharge se fera en toute commodité. »



FLO, SWTCH et leurs concurrentes se heurtent toutes au même écueil. Lequel? Le coût d'adoption, pour les consommateurs et les entreprises. « Le déploiement accéléré d'un réseau public fiable et omniprésent demeure l'une des meilleures passerelles de démocratisation », ajoute Frédérique Bouchard. Cela dit, comme l'ont découvert Carter Li et d'innombrables autres tenants de l'électrification, il peut être difficile d'amener le secteur privé à prendre de l'avance sur la demande. Retard à l'allumage, donc.

C'est pourquoi Ottawa a décidé d'injecter 1,2 G\$ dans des projets menés entre autres par FLO, SWTCH et la torontoise Peak Power, afin de déployer environ 84 500 bornes d'ici 2027. C'est ainsi qu'a été créé le Programme d'infrastructure pour les véhicules à émission zéro (PIVEZ), prolongé jusqu'en 2025 par une nouvelle enveloppe de 1,7 G\$, dévoilée l'hiver dernier par le ministre des Transports.

En janvier, dans le cadre d'une tournée qui l'a amené dans les installations d'une minière à Saskatoon et d'un constructeur de véhicules électriques à Windsor, Justin Trudeau est lui aussi allé encourager FLO, à Shawinigan.

« On progresse, mais il faut appuyer sur l'accélérateur, soutient Carter Li. Les investissements du fédéral ne suffiront pas pour nous conduire à la carboneutralité souhaitée. Les provinces doivent s'y mettre. » Frédérique Bouchard est du même avis : « Certaines se classent bien mieux que d'autres. » Carter Li cite les mesures prises par la Colombie-Britannique et le Québec pour favoriser l'adoption, tandis que l'Ontario, loin d'avoir instauré un véritable programme, a plutôt ralenti la cadence ces dernières années.

L'insuffisance du soutien à l'électrification se manifeste aussi sur le plan réglementaire. Par exemple, de nombreuses municipalités exigent dorénavant que des bornes soient mises à la disposition des locataires et des propriétaires tant dans les copropriétés que dans les maisons en rangée. Cependant, les écarts interprovinciaux sont marqués, puisqu'aucune métropole albertaine, saskatchewanaise ou manitobaine n'a formulé d'indications en ce sens. À ce problème s'ajoute le fait que les codes du bâtiment restent muets sur les exigences d'installation de bornes de recharge. Une lacune à combler, répond Carter Li, qui considère que les propriétaires doivent investir en amont, d'autant que les répercussions des changements climatiques, qui s'aggraveront dans les prochaines décennies, feront des installations en question des atouts maîtres.

Carter Li comprend mieux les réticences que suscitait sa demande chez les copropriétaires de son immeuble, qu'il a quitté depuis. « Personne ne veut jouer les cobayes. En 2015, le syndicat des copropriétaires ne voyait pas l'installation comme une nécessité, mais, petit à petit, les points de vue changent. Il se pourrait fort bien que l'immeuble soit aujourd'hui pourvu de bornes. »

Et de s'enthousiasmer devant l'évolution observée dans le domaine, depuis qu'il y a fait son entrée, en 2016. Néanmoins, Carter Li envisage l'avenir avec un optimisme prudent. Alors, dans une trentaine d'années, les cibles fédérales de véhicules à émission zéro seront-elles atteintes? « L'État doit bonifier les mesures incitatives pour faire progresser l'électrification et briser le cercle vicieux de l'œuf et la poule. Certains facteurs socioéconomiques ont favorisé tout naturellement l'essor de technologies comme le cellulaire ou l'ordinateur portable. Mais nous n'en sommes pas là du côté des infrastructures de recharge. Si les incitatifs demeurent encore quelques années, la demande suivra. » Et le courant passera. ♦



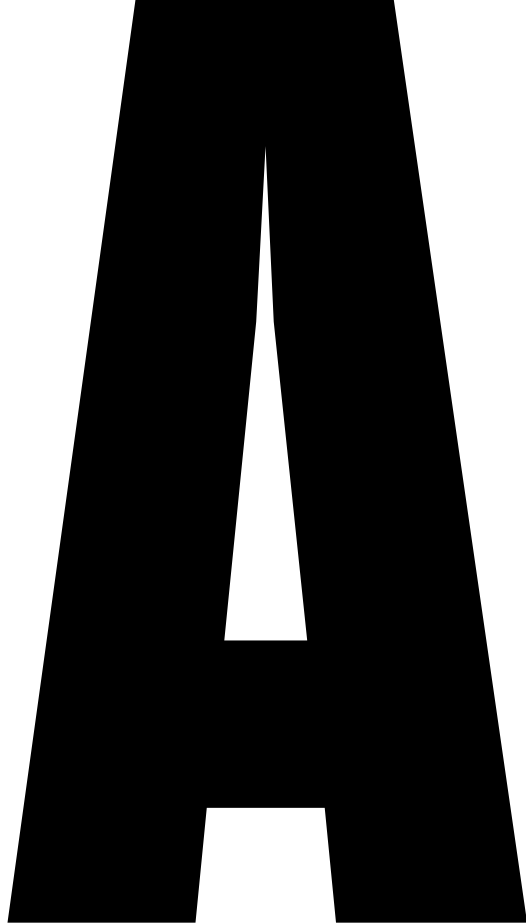


# MILLIONS DE DOLLARS

PAR ROB CSERNYIK

*Diane Blais et Michel Lanteigne avaient déjà quitté l'univers de la fiscalité et des services-conseils quand un dernier dossier de taille a fait surface.*





**près avoir gravi les échelons** chez EY pour enfin accéder au rang des associés – lui, en fiscalité, elle, en services-conseils –, Diane Blais et Michel Lanteigne coulaient des jours heureux. Une retraite bien méritée. Durant les trois dernières années de sa carrière, le fiscaliste, voyageur depuis toujours et leader à l'international, travaillait à Londres et traversait l'Atlantique la fin de semaine pour retrouver sa conjointe à Montréal.

Les années de maturité étant arrivées, voilà que le couple se demande comment mettre à profit quelque 40 M\$ d'économies, pour laisser un héritage marquant, gage de retombées véritables.

Après 80 ans d'expérience combinée en cabinet, coauteurs d'un ouvrage sur la planification financière dans les années 1990, Diane et Michel, unis dans la vie comme au travail, connaissaient tous les ressorts de la collaboration en équipe.

Ils avaient déjà rédigé leur testament et résolu de faire des legs séparément, mais la réflexion s'est poursuivie. « On s'est dit que rassembler toutes nos ressources, ce serait aussi choisir d'optimiser les retombées, au lieu de fractionner les dons », explique Diane Blais.

Elle avait prévu de répartir son patrimoine entre plusieurs causes, mais son conjoint restait fidèle à l'une d'entre elles, chère à son cœur. En 1989, le petit Benoit, son fils, issu d'une union précédente, était mort à l'âge de huit ans des suites d'une leucémie. L'enfant avait été malade plus de la moitié de sa vie avant de s'éteindre dans les bras de son père. À l'époque, à peine 50 % des enfants leucémiques survivaient.

Il est vrai que la médecine a progressé à pas de géant en trente ans, mais pour un enfant sur dix, la leucémie reste une condamnation à mort. Et environ 1 500 enfants canadiens reçoivent un diagnostic de cancer, année après année, dont à peu près 20 % au Québec.

Le couple avait déjà participé à des collectes de fonds et recueilli des millions de dollars pour des œuvres comme la Fondation de la recherche pédiatrique (auparavant appelée Fondation des étoiles), qui soutient les chercheurs du Québec. D'ailleurs, Michel Lanteigne avait siégé à son conseil d'administration et à celui de l'Hôpital de Montréal pour enfants, où Benoit avait été traité. Après mûre réflexion, Diane Blais, elle aussi, a choisi de consacrer son avoir à la santé des enfants.

Même si, pour Michel Lanteigne, la décision s'imposait, le fiscaliste a été frappé par la générosité de Diane, qui n'était pas la mère de Benoit (le couple n'a pas eu d'enfants). Vouer temps et énergie à la cause des enfants est une chose. Y affecter les fruits d'une carrière entière en est une autre. « Seule une femme d'exception était en mesure de prendre une telle décision », souligne-t-il.

Le tandem commence alors à rencontrer les directions de l'Hôpital de Montréal pour enfants, de l'Hôpital général juif et du Centre hospitalier universitaire Sainte-Justine, pour déterminer comment leurs 40 M\$ – du jamais vu comme promesse de don à un établissement de soins au Québec – seraient mobilisés. Le couple souhaite que les fonds soient affectés à des objectifs en lien avec les cancers pédiatriques, et non à des fins générales.

Il est vrai qu'un deuil tragique peut pousser les donateurs à faire le choix d'une cause. Ainsi, Myron et Berna Garron ont-ils offert de généreux dons à des centres de santé en mémoire de leur fils Michael, dont 50 M\$ à l'Hôpital Toronto East General, désormais appelé Michael Garron Hospital. De Vancouver à Halifax, le nom des édifices, établissements d'enseignement et bourses d'études illustre les causes et les passions des philanthropes.

Cela dit, on voit les donateurs, comme Diane Blais et Michel Lanteigne, tenter d'aller plus loin, pour élargir le rayonnement des gestes de générosité. Le questionnement porte sur l'affectation des fonds, afin de trouver un parallèle entre les objectifs et les valeurs des donateurs et ceux des bénéficiaires. Il y a lieu de s'interroger aussi sur la structure des dons, afin d'optimiser les retombées pour les organismes caritatifs, compte tenu des avantages fiscaux offerts aux philanthropes.

Une fois la vue d'ensemble arrêtée, même si une foule de nouvelles questions restaient sans réponse, le couple Blais-Lanteigne s'est vite retrouvé en terrain familier. « On a entrepris le projet comme on l'aurait fait chez EY », précise Diane Blais.



**B**ruce Ball, vice-président, Fiscalité, à CPA Canada, souligne que certains grands donateurs oublient que les considérations fiscales entrent en ligne de compte. Un de ses clients tenait à verser un don ponctuel, d'une ampleur notable, mais il aurait été avantageux d'échelonner la somme.

« Le contribuable bénéficie d'un droit de report de cinq ans pour les dons faits de son vivant. Un versement substantiel, de ce point de vue, pourra être étalé sur plusieurs années. »

Les impacts attendus figurent également au premier rang des préoccupations, et on souhaite en arriver à des avantages environnementaux et sociaux quantifiables. Auparavant en marge, la question s'avère primordiale de nos jours. On le sait, les investisseurs tiennent désormais compte des critères ESG dans leurs choix. Les consommateurs, eux aussi, ont pris le virage et s'adressent à des fournisseurs qui répondent aux nouveaux impératifs de proximité et de retombées élargies. Il en va de même pour les dons, vertueux par définition, qui doivent toutefois déboucher sur des retentissements mesurables.

▲  
Diane Blais  
et Michel  
Lanteigne, avec  
des membres  
de l'équipe de  
la Fondation  
du CHU Sainte-  
Justine, après  
l'annonce de  
leur don.

Prenons le cas de Mackenzie Scott, auparavant mariée au créateur du géant Amazon, Jeff Bezos. Cette femme a fait la une en raison de son immense générosité. Elle a déjà remis 14 G\$ à un large éventail d'organismes de toute sorte. Sur son site, Yield Giving, la bienfaitrice expose un ensemble de critères qui l'orientent. On y voit, entre autres, certains paramètres de mesure : répercussions positives inscrites dans la durée, trésorerie convaincante, antécédents pluriannuels éloquentes, résultats probants et leadership aguerri qui représente la communauté desservie en sont quelques-uns.

Les milliardaires ne sont plus les seuls à soulever de pareilles questions. Les bienfaiteurs de tous les jours suivent le mouvement et cherchent de telles informations, fréquemment à leur portée, d'ailleurs, dans les rapports annuels, mais aussi sur des sites comme Charity Intelligence ou GiveWell.org. On y consulte des constats sur les impacts, en vue de comparer les organismes caritatifs.

Certes, les donateurs comme Diane Blais et Michel Lanteigne se tournent vers des organismes avec qui des liens se sont noués, avec qui une histoire s'est écrite. Pourtant, certaines habitudes changent,



explique Sharilyn Hale, ex-cadre d'un OSBL, fondatrice du cabinet-conseil Watermark Philanthropic Counsel de Toronto.

« On veut des organisations avec qui accomplir quelque chose de précis, et on est disposé à en découvrir de nouvelles. Alors, la recherche de partenaires tout comme les conversations sur les objectifs et l'orientation deviennent primordiales. »

Même si les hôpitaux et les universités restent les mieux lotis, Sharilyn Hale constate que la relève souhaite lutter contre la crise climatique, désormais troisième cause caritative au Canada. « Certains s'intéressent de près à la justice sociale et économique, et aux moyens de s'attaquer aux problèmes systémiques. »

Au Canada, les bienfaiteurs comme Diane Blais et Michel Lanteigne, c'est-à-dire ceux dont le patrimoine dépasse 1 M\$, sont une force vive, étant

donné qu'ils versent 60 % des dons déclarés. Environnement, santé, société, de leurs choix découlent des orientations aux larges retombées.

Selon Sharilyn Hale, des questions cruciales se posent à l'étape de la planification. Les donateurs font-ils confiance à l'organisme, à sa direction? Tiendra-t-il ses promesses? Les modalités pratiques s'imposent aussi, surtout les conditions, le financement et la mise à exécution.

Adam Aptowitzer, avocat fiscaliste chez KPMG, à Ottawa, conseille aux clients de réfléchir à la nature des biens à léguer. « Si vous avez des terres, il y a des avantages fiscaux à les céder à une fiducie foncière plutôt qu'à un organisme qui sert des repas. » Il faut aussi discuter avec sa famille. Un donateur souhaitait laisser une collection d'œuvres d'art à une association caritative, mais il n'en avait pas parlé avec ses enfants. Ceux-ci ont voulu

▲  
**Après avoir exploré différentes possibilités de don, Michel Lanteigne et Diane Blais ont décidé de consacrer leur avoir à la santé des enfants.**

conserver certaines des œuvres les plus précieuses. L'organisme de bienfaisance s'est alors désintéressé du don, sa valeur ayant chuté.

Dès le début de la démarche, qui a duré huit mois, Diane Blais et Michel Lanteigne se sont posé une question clé. Quand un premier enfant allait-il pouvoir bénéficier de leur générosité?

« Parvenir à sauver un enfant, pour Diane et moi, ce sera avoir réussi à faire notre part, pour constater des résultats probants, de notre vivant. »

Même si Michel Lanteigne connaît bien la question du cancer chez l'enfant, le couple a décidé de se renseigner sur les dernières technologies pour choisir un projet fondé sur les nouveautés, appuyé par une structure bien pensée. Se tourner vers l'avenir ne suffisait pas. Il fallait un plan clair, précis, et le nom des intervenants qui se mobiliseraient.

En fait, la démarche du couple, au-delà de la planification, a surtout nécessité de nombreuses réunions avec les dirigeants des hôpitaux et des équipes de recherche, pour trouver un terrain d'entente entre les attentes des donateurs et celles des institutions. Si les hôpitaux savaient que le couple cherchait une solution idéale, les détails exacts de chaque proposition n'ont pas été révélés.

Les meilleures rencontres ne se résumaient pas à de fructueuses discussions. « Les échanges étaient réconfortants. On ne parlait pas seulement technique, c'était plus profond », poursuit Diane Blais. Tous les donateurs n'ont pas besoin d'aller aussi loin. Michel Lanteigne suggère comme piste d'examiner les succès précédents et les projets d'avenir de l'éventuel organisme bénéficiaire pour voir s'ils correspondent aux valeurs du donateur.

Fort de son savoir, le fiscaliste souhaitait bien structurer le don, pour en élargir l'impact, et c'est pourquoi le versement est échelonné sur les années

**« PARVENIR À SAUVER UN ENFANT, POUR DIANE ET MOI, CE SERA AVOIR RÉUSSI À FAIRE NOTRE PART, POUR CONSTATER DES RÉSULTATS PROBANTS, DE NOTRE VIVANT », SOULIGNE MICHEL LANTEIGNE.**

à venir. Le solde sera remis au bénéficiaire au décès du couple. Michel Lanteigne espère que la maximisation fiscale permettra non seulement d'optimiser le don, mais aussi de le porter un jour à une somme supérieure aux 40 M\$ promis.

Une fois toute l'information en main, prendre une décision n'a pas été facile pour le couple.

« Tous les dossiers étaient intéressants, ciblés. Nous avons même constaté que 40 M\$, ce n'était pas suffisant. Nous aurions voulu pouvoir financer trois projets », ajoute Diane Blais.

En fin de compte, le couple n'a pu en retenir qu'un seul.

**L**e 15 décembre 2022, la une des journaux l'annonce : le couple fait don de 40 M\$ à la Fondation du CHU Sainte-Justine pour appuyer la recherche en oncologie pédiatrique.

L'hôpital a précisé qu'une partie des avoirs sera affectée à la création du Fonds d'innovation thérapeutique en hématologie-oncologie pédiatrique afin de soutenir un travail fondamental, qui pouvait commencer grâce à la générosité du couple.

Le Fonds, créé sous la gouverne de plusieurs médecins du CHU Sainte-Justine, favorisera l'exploration de nouveaux traitements tels que la modification du génome et l'ingénierie des cellules souches, pour aider les enfants et enrichir les savoirs.

Le couple ne s'est pas contenté de signer un chèque et de se tenir en retrait. Diane Blais et Michel Lanteigne siègeront au comité de gouvernance du projet. Michel voit que les équipes de recherche s'affairent, sous l'effet des encouragements que leur prodiguent le fiscaliste et sa conjointe. Les premiers résultats des avancées financées par leur don pourraient être constatés dans deux ans à peine, en 2025.

La nouvelle ne s'arrête pas là : le bâtiment de soins spécialisés de l'hôpital portera le nom du petit Benoit Lanteigne.

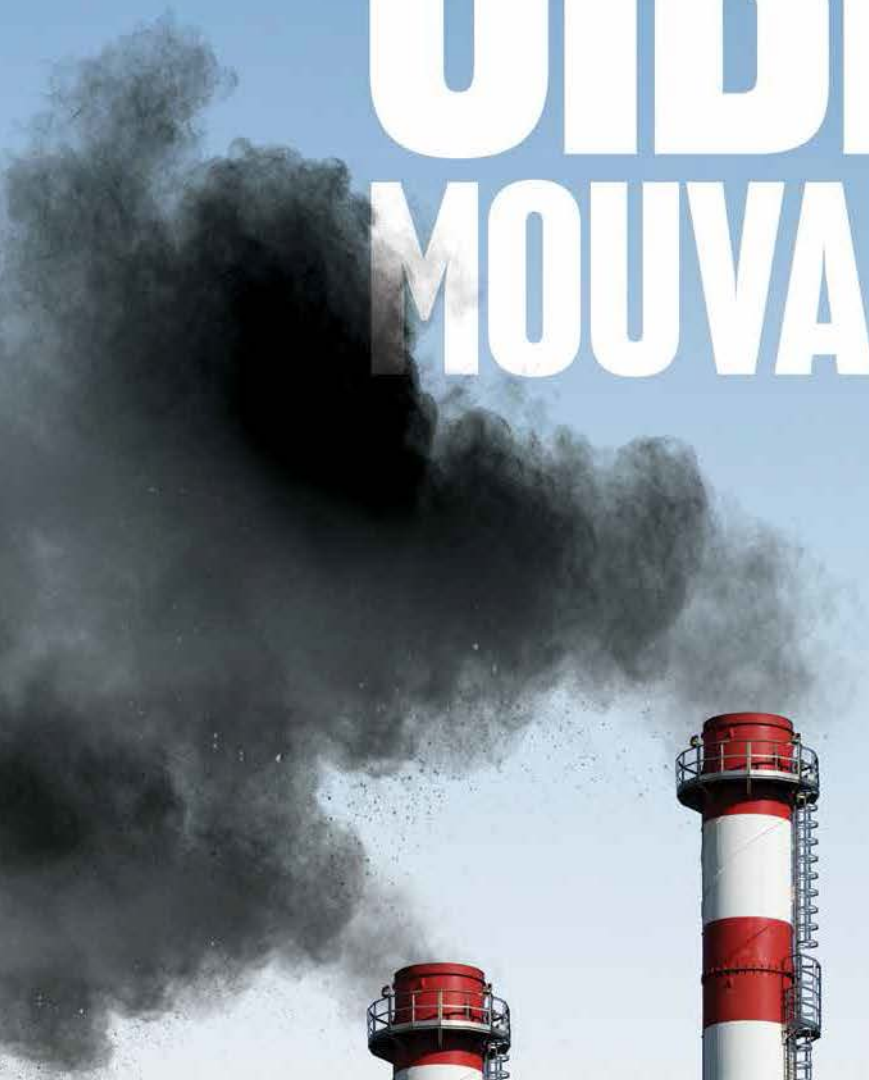
Le couple explique que le don effectué en décembre a pris pour lui la forme d'un magnifique cadeau de Noël. Amis, collègues, parents d'enfants malades ont écrit à Diane et à Michel des mots touchants.

Évidemment, le drame de la perte d'un enfant affecte les parents tout au long de leur existence. Pourtant, la donation a apporté au couple un sentiment renouvelé de bonheur et de sérénité.

Diane et Michel se sont ainsi dotés d'un nouvel objectif à atteindre, porteur de larges impacts, d'une tout autre nature que ceux qu'ils recherchaient dans leurs activités en cabinet comptable.

« Réussir à sauver la vie d'un autre petit Benoit, c'est ce qui viendra donner un sens à notre démarche », de conclure Michel Lanteigne. ♦

# CIBLE MOUVANTE



# Les principes ESG peuvent rapporter gros aux entreprises et aux investisseurs du pays, mais une poignée de détracteurs tapageurs viendront-ils se mettre en travers du chemin?

PAR SRIVINDHYA KOLLURU

**A**u Canada et aux États-Unis, un débat fait rage autour des principes de placement ESG, qui renvoient au souci environnemental, social et de gouvernance des sociétés et à leurs effets sur les bénéficiaires. Si les clivages politiques sont nettement plus marqués chez nos voisins du Sud, des politiciens d'ici sont aussi descendus dans l'arène. Pensons notamment au député conservateur albertain Tom Kmiec, qui a déposé l'an dernier un projet de loi exigeant l'approbation préalable, par les actionnaires, des déclarations à caractère social ou politique des sociétés.

Sa voix s'ajoute à celle des critiques de la mouvance en faveur des principes ESG, des opposants bruyants mais peu nombreux. Du moins ici.

« L'enjeu de la durabilité n'a pas le même poids de part et d'autre de la frontière, ce qui fait que les vents contraires seront probablement moins forts ici qu'aux États-Unis, explique Sarah Keyes, chef de la direction du cabinet ESG Global Advisors. Ce n'est pas d'hier que nos sociétés des secteurs des ressources naturelles, comme les mines ou le pétrole et le gaz naturel, communiquent de l'information et élaborent des stratégies en ce qui

a trait aux facteurs ESG et aux changements climatiques pour amasser des capitaux. »

Enbridge, l'un des principaux distributeurs nord-américains de gaz naturel, prend déjà ces questions au sérieux, témoin la tenue, en 2021, de son « forum ESG ». Et il semble que ce soit le cas de dizaines d'autres sociétés ouvertes canadiennes, comme la Banque Royale, le Canadien National, Rogers, Telus, Teck Resources et la Financière Sun Life.

De même, des géants mondiaux des placements tels BlackRock et Vanguard consacrent des milliards de dollars à leur stratégie ESG, ce type d'investissement représentant une portion grandissante de leur actif sous gestion. Et la Caisse de dépôt et placement du Québec, deuxième caisse de retraite en importance au pays, a promis de verdir son portefeuille. En 2021, elle s'est donnée jusqu'à 2025 pour faire passer de 39 G\$ à 54 G\$ son exposition aux actifs sobres en carbone.

Les principes ESG se généralisent, oui, mais il n'en demeure pas moins, de l'avis d'experts, que les entreprises canadiennes ne cheminent qu'à petits pas vers la présentation d'information connexe aux parties prenantes, et qu'elles devraient se doter d'indicateurs clairs et mesurables ainsi que de meilleures pratiques redditionnelles.

# QU'ENTEND-ON PAR « ESG »?



**Si certains volets du concept** remontent aux années 1960, ce n'est que dans les années 2000 que le sigle « ESG » s'est vraiment implanté dans l'usage. Sa première occurrence officielle figure dans le rapport *Who Cares Wins* des Nations Unies, publié en 2004. Fruit de la collaboration de 18 institutions financières dans le monde, ce document contient diverses recommandations pour l'intégration des facteurs ESG dans le secteur financier, des sociétés aux gestionnaires d'actifs en passant par les bourses. En 2008, au lendemain de la Grande Récession, l'intérêt pour les principes ESG s'est accru. Les Américains étaient nombreux à accuser les banques d'avoir causé la crise en ayant laissé l'appât du gain faire obstacle à une saine gouvernance. Le public souhaitait que les institutions affectent des ressources non plus seulement à la trésorerie et à la dette à long terme, mais aussi aux enjeux sociaux

et environnementaux. Puis ce sont les investisseurs qui se sont mis de la partie : en 2018, l'investissement durable pesait 23 000 G\$ US, un chiffre qui devrait avoisiner les 34 000 G\$ US en 2026, prévoit PwC, dans la mesure où on s'attend à ce que les placements ESG des institutions bondissent de 84 % dans les prochaines années.

## La sphère ESG au Canada

L'étalage des principes ESG peut certes plaire aux consommateurs et aux investisseurs, mais au Canada, les référentiels d'information ESG sont disparates, faute de normes mondiales dans ce domaine.

Sarah Keyes observe que la réglementation n'évolue pas au même rythme à l'échelle nationale. À la fin de 2021, les ACVM ont proposé de soumettre toutes les sociétés ouvertes canadiennes à une obligation d'information sur le changement climatique.

« Mais ces démarches ont été mises sur la glace jusqu'à la publication de normes mondiales à ce chapitre. » L'ISSB travaille actuellement sur des normes comptables qui, selon la chef de la direction, devraient être revues et approuvées par le CCNID. Cela dit, ce groupe commence tout juste à s'établir, son président, Charles-Antoine St-Jean, FCPA, et ses trois premières membres venant d'être nommés.

En mars, l'organisme canadien de réglementation du secteur financier a annoncé que les banques et les assureurs allaient devoir présenter l'information sur les risques liés aux changements climatiques dès 2024, mais « il y aura des points à modifier en fonction des autres règlements », d'ajouter Sarah Keyes. Autrement dit, les sociétés canadiennes se verront





# 88

**Pourcentage d'entreprises de la Bourse de Toronto qui font état de leurs émissions de GES.**

# 84

**Pourcentage prévu d'augmentation des investissements ESG institutionnels d'ici 2026.**

# 77

**Pourcentage d'entreprises canadiennes ne déposant pas de rapport auprès du GIFCC.**

imposer une obligation d'information pour leurs émissions de GES, par exemple. Notons que beaucoup le font déjà pour attirer des capitaux : les sociétés canadiennes qui font état de leurs émissions représentent 88 % de la capitalisation de la Bourse de Toronto.

L'actuelle absence de référentiel commun représente un problème de taille pour les entreprises et les investisseurs. C'est que, pour le moment, les entreprises peuvent mesurer leur rendement ESG selon leurs propres normes ou bien selon une méthode conçue par une agence de notation, comme S&P Dow Jones ou Thomson Reuters. Il peut donc se révéler difficile de comparer les fonds ou les sociétés entre elles sur le plan des progrès et de la rigueur.

À l'heure où un nombre grandissant d'investisseurs se fient à cette information, d'après un rapport récent de PwC, « les sociétés canadiennes manquent des occasions importantes d'ajouter de la crédibilité à leur information ESG ». Crédibilité que peut notamment conférer le cadre du GIFCC, qui a été introduit en 2015 et qui sert d'outil de communication

uniforme des risques financiers d'ordre climatique aux investisseurs et autres parties prenantes. Dans le même document, on peut lire que 77 % des sociétés canadiennes évaluées n'avaient pas déposé de rapport auprès du GIFCC.

« Il y a une amélioration par rapport à l'année dernière, mais les progrès ne sont pas à la hauteur des attentes croissantes des parties prenantes », a déclaré dans un communiqué Sarah Marsh, associée et leader nationale, Rapports et certification ESG, à PwC Canada.

Les sociétés ouvertes sont réellement motivées à insérer dans leurs rapports annuels des sections qui présentent leurs informations ESG, note David Soberman, professeur de marketing à l'Université de Toronto. Il faut dire que les fonds communs et les investisseurs se servent de cette information pour décider où placer leur argent.

« Quand on ne s'entend pas sur un point, les normes tendent à se multiplier, ajoute l'universitaire. Le résultat, c'est que les fonds et les investisseurs y vont de leurs propres normes, qu'elles nous plaisent ou non. »

Notons que l'attrait des informations et normes ESG ne s'arrête pas là.

L'adhésion aux principes ESG fait bien paraître les entreprises, surtout auprès des jeunes. Les Y et les Z, qui composent plus de 40 % de la population mondiale, sont nombreux à se soucier de l'impact des entreprises sur la société et l'environnement.

## Les entreprises qui ne communiquent pas leurs informations ESG pourraient finir par y être forcées.

Une image positive peut se traduire en espèces sonnantes et trébuchantes : près des deux tiers des investisseurs de la génération Y détiennent des placements ESG. Qui plus est, le souci – réel ou affiché – des enjeux ESG peut s'avérer grandement rentable pour les sociétés. Selon Marchés mondiaux CIBC, les sommes consacrées aux fonds ESG doublent annuellement depuis 2018. Au premier semestre de 2021, les actifs sous gestion dans cette catégorie totalisaient 1 500 G\$ US, soit un peu moins que le sommet de 2020. Bientôt, les entreprises d'ici et d'ailleurs n'auront peut-être plus le choix. D'après un rapport du cabinet de droit des affaires McMillan, les entreprises qui ne prennent pas l'initiative de présenter leurs informations ESG pourraient finir par y être forcées, car la réglementation évolue en fonction des exigences sociétales, dont font partie les pratiques écologiques et inclusives. La direction en sort aussi gagnante : en 2022, WTW a rapporté que 80 % des sociétés ouvertes canadiennes incorporaient au moins un facteur ESG dans les primes annuelles et autres composantes de la rémunération des dirigeants. Sans compter que les capitaux des investisseurs ESG peuvent accélérer la croissance des entreprises établies ou en démarrage.

### Critiques et ressac

Là où certains font l'éloge des principes ESG, d'autres n'y voient qu'un exercice de vertu ostentatoire. Sur la scène politique au sud de la frontière, on assiste à un feu croisé d'une grande intensité. Depuis la fin

de 2022, l'influence apparente des principes ESG sur les grandes sociétés a provoqué l'ire de certains politiciens républicains. Ainsi, le gouverneur de la Floride, Ron DeSantis, a retiré en décembre 2 G\$ US de BlackRock, première société de placement au monde (qui gère des actifs de 8 000 G\$ US), parce qu'il lui reprochait d'adopter une stratégie ESG qui « sacrifie les rendements sur l'autel d'un club sélect de figures d'affaires non élues appartenant au mouvement woke radical ». Depuis, des républicains d'autres États, comme le Texas et la Louisiane, ont retiré à BlackRock la gestion de milliards de dollars.

Les échanges se sont tant envenimés qu'à la fin mars, le président Biden a dû intervenir en apposant son premier veto à une règle sur l'investissement ESG. Il est ainsi venu contrecarrer un projet républicain qui aurait empêché les gestionnaires



# 80

Pourcentage de sociétés intégrant au moins un facteur ESG dans les composantes de la rémunération des dirigeants.

de fonds de pension de prendre en compte les enjeux sociaux et environnementaux dans leurs décisions d'investissement.

Sarah Keyes rapporte qu'en dépit du battage médiatique entourant l'opposition aux principes ESG et de la politisation du sujet au sud de la frontière, l'*Inflation Reduction Act* a donné lieu à d'énormes mouvements de capitaux vers les solutions et produits sobres en carbone.

De toute évidence, il reste beaucoup de zones grises dans la sphère ESG. Incohérence des règlements, multiplication des méthodes d'évaluation... Parties prenantes et petits investisseurs devront évaluer attentivement les retombées des engagements sociaux et environnementaux des entreprises.

« Les investisseurs et les entreprises d'ici prêtent attention aux voix qui s'élèvent aux États-Unis, estime Sarah Keyes. Je dirais cependant que, pour les marchés financiers, les débats politiques comptent moins que les réelles politiques publiques. » ♦

# ENVIRONNEMENTS D'INFRASTRUCTURE CLOUD SÉCURISÉS ET CONFORMES POUR LES COMPTABLES D'AUJOURD'HUI

Stockez en toute sécurité les données financières de vos clients et exécutez vos applications comptables à partir d'une plate-forme cloud sécurisée 100 % canadienne, qui est conforme à la norme SOC 2 et à la LPRPDE.



Accédez en toute sécurité à votre logiciel de comptabilité et de fiscalité de n'importe où!

## Simplifiez votre expérience

Nous sommes sûrs que vous avez assez d'inquiétudes!

Nos experts en infrastructure installeront pour vous les ressources nécessaires pour exploiter votre logiciel.

## Soutien en tout temps

... et non le type de soutien qui vous met en attente pendant une heure.

- ✓ **Sécurité intégrée**  
Inclut le chiffrement des données, la détection des intrusions et la prévention des intrusions.
- ✓ **Sauvegarde et restauration**  
En cas de sinistre ou de problèmes informatiques, vos données sont sauvegardées et disponibles pour y accéder à nouveau.
- ✓ **Accès à distance et collaboration d'équipe**  
Flexibilité d'accès sur n'importe quel appareil, où que vous soyez. Partagez et travaillez avec des clients simultanément si nécessaire.
- ✓ **Réduire les frais généraux et les dépenses**  
Concentrez-vous sur vos clients et non sur votre informatique! Réduction des coûts d'investissement et d'exploitation liés à l'achat, à la maintenance et à la mise à niveau du matériel informatique local.



qb intuit quickbooks.

P intuit profile. Office

sage TaxWise

CASEWARE DrakeSoftware

ATX OfficeTools

Visitez-nous au [www.servercloudcanada.com/CPA](http://www.servercloudcanada.com/CPA) pour en savoir plus.



**SERVERCLOUD**  
CANADA

Laissez-nous créer une solution personnalisée qui répond à vos besoins spécifiques.

**1.888.425.1967**

[info@servercloudcanada.com](mailto:info@servercloudcanada.com)



# Abonnez-vous

ET RECEVEZ *CHATELAINE* À VOTRE PORTE CHAQUE SAISON !



**ABONNEZ-VOUS  
MAINTENANT !**

Dans chaque numéro, des reportages fouillés,  
des tendances mode et beauté, des portraits de personnalités  
qu'on aime, des astuces pour se faciliter la vie, des rencontres  
inspirantes qui suscitent la réflexion, et tellement plus !



**CHATELAINE.COM/ABONNEMENT**

**DURABILITÉ**

## BAGUETTE MAGIQUE

Protéger nos forêts, baguette après baguette, la mission de Felix Böck. **PAR LORA GRADY**

Voir ses idées rejetées du revers de la main, quelle déconvenue! En 2016, Felix Böck, spécialisé en génie du bois, venait de présenter devant quelques acteurs influents de l'industrie forestière et de la construction, les résultats de deux ans de recherches menées à l'Université de Colombie-Britannique, résultats pour le moins préoccupants. Bon an, mal an, c'était de 400 000 à 600 000 tonnes de déchets qui étaient produits à Vancouver, ne serait-ce que dans le bâtiment. Transformer des matières dévalorisées comme le bambou postconsommation pour éviter le plastique, la fibre de carbone et l'acier, énergivores et polluants, voilà ce que proposait entre autres l'ingénieur. Des idées saluées, certes, mais sans répercussions réelles. Tout compte fait, Felix Böck repartait bredouille, sans promesse d'action.



Amertume pour le chercheur, nul ne semblait avoir compris l'intérêt de son projet. Le soir, lui et sa conjointe, attablés devant des sushis, maniaient les baguettes, justement. « Elle m'a proposé de commencer par le commencement, pour mieux convaincre de futurs partenaires. De mon côté, j'avais toujours prétendu que si un jour je venais à manquer de bambou pour mes recherches, je n'aurais qu'à récupérer des baguettes au restaurant. »

Trêve de plaisanterie, dès le lendemain, Felix Böck se met à plancher sur son idée, ChopValue, une entreprise vancouveroise qui recycle des baguettes postconsommation pour créer du mobilier et des accessoires tendance, comme des plateaux et sous-verres.



Felix Böck, cofondateur et PDG de ChopValue

ChopValue fournit les établissements partenaires en baguettes, qu'elle récupère, puis transforme, afin de boucler la boucle.

## RIEN QU'EN AMÉRIQUE DU NORD, ON IMPORTE 40 MILLIARDS DE BAGUETTES CHINOISES PAR AN.

Devant les chiffres affichés, on le voit bien, la revalorisation tombe sous le sens. En Amérique du Nord, on importe 40 milliards de baguettes chinoises par an : à Vancouver, ce sont 100 000 baguettes jetées, jour après jour, un chiffre qui se hisse à 200 000 à Toronto. Pour remédier au gaspillage,

Un principe d'écoresponsabilité au cœur de l'entreprise, qui valorise mais aussi relocalise. Quand il a créé sa gamme de produits, l'ingénieur a choisi d'adopter le concept de micro-usine. Au lieu de concentrer l'activité dans un seul centre surdimensionné, qui nécessiterait l'expédition des marchandises,



source non négligeable de GES, des micro-usines ont été installées dans les localités où l'entreprise essaime. Les baguettes y sont triées, nettoyées, séchées et pressées sous forme de carreaux, la matière première de ChopValue, qui élabore des tables de restaurant, des bureaux, des cloisons. Le bambou fait du chemin. « On veut réduire la pression exercée sur les ressources naturelles et éviter les déchets, mais c'est loin d'être évident, vu les impératifs logistiques. Cela dit, grâce au maillage de micro-usines, la solution est toute trouvée. »

ChopValue vient de passer un cap marquant : elle compte 100 millions de baguettes recyclées à son actif. Felix Böck cherche désormais à élargir le recours aux micro-usines, où pourraient renaître d'autres produits du bois. « Il y a tant de choses qui partent à la poubelle, quand on pourrait créer du beau. Pourquoi faire de la coupe à blanc quand les ressources sont là? » ♦

## L'HEURE EST AU BEAU TEMPS... ET AUX ÉCONOMIES POUR LES CPA



### Nos partenaires de renom vous offrent plus de 1 000 \$ d'économies

Être CPA, c'est bien plus qu'être comptable. C'est faire partie d'une profession en plein essor et d'une communauté de leaders du milieu des affaires. Vous travaillez fort pour réaliser vos objectifs de carrière et vos rêves. Au travail comme à la maison, CPA Canada vous facilite la vie en négociant avec des partenaires nationaux réputés pour vous faire profiter d'offres avantageuses pour le quotidien, le travail, les voyages, et plus encore.

#### ÉCONOMISEZ JUSQU'À 50 %!



Profitez d'économies pouvant aller jusqu'à 50 % sur des articles primés : ThinkPad, convertibles Yoga, ordinateurs portables de jeux (Legion), ordinateurs de bureau, tablettes, accessoires et plus encore.

#### ÉCONOMISEZ JUSQU'À 30 %!



Programme de partenariat exclusif de Bell : économisez jusqu'à 30 % sur d'excellents forfaits de téléphonie mobile assortis de données illimitées à partager.

#### ÉCONOMISEZ 75 %!



Gardez la maîtrise des finances de votre entreprise avec QuickBooks en ligne. Obtenez un rabais de 75 % pendant trois mois.

#### RABAIS SPÉCIAL!



ADP Canada offre aux membres de CPA Canada trois mois de traitement de la paie gratuits pour ses solutions de paie et de ressources humaines.

#### ÉCONOMISEZ 25 %!



Offre exclusive : réduction de 25 % pendant six mois avec un abonnement annuel, intégration gratuite (60 jours) et service d'assistance bilingue de premier ordre.

#### TARIFS PRÉFÉRENTIELS!



Économisez sur les tarifs de location d'Enterprise, d'Alamo et de National.

#### ÉCONOMISEZ 10 %!



Économisez sur le prix d'achat de certains produits Samsung (écrans, téléphones intelligents, ordinateurs portables, tablettes, technologies prêt-à-porter et accessoires).

#### RABAIS EXCLUSIFS!



Profitez de rabais sur diverses attractions : spectacles du Cirque du Soleil, parcs Walt Disney, Universal Studios, SeaWorld et Six Flags, spectacles à Las Vegas et à Broadway...

#### TARIFS PRÉFÉRENTIELS!



Spécialiste en virements de fonds mondiaux à valeur ajoutée et à visage humain, OFX offre taux préférentiels, plateforme conviviale et soutien personnalisé en tout temps.

Pour d'autres offres et rabais, visitez la page

[www.cpacanada.ca/fr/zone-membres/economies-et-offres](http://www.cpacanada.ca/fr/zone-membres/economies-et-offres).

## BONNES FEUILLES

## SANS CRIER GARE

Henry Grabar signe une étude sur le stationnement et ses effets sur le tissu urbain, culturel et sociétal. **PAR BRIAN BETHUNE**

Comme le relève avec sagesse Henry Grabar dans un ouvrage éclairant – et confrontant – sur les origines de l'architecture urbaine en Amérique du Nord, ceux qui disent que le voyage est plus important que la destination n'ont jamais eu à chercher une place de stationnement. Rien n'a autant pesé sur la vie des citadins (ni déchaîné leurs passions) dans les 100 dernières années que le problème du stationnement : voilà la prémisse de *Paved Paradise: How Parking Explains the World*. On nous présente des statistiques fascinantes, comme le fait que le stationnement du stade des Dodgers, à Los Angeles, pourrait accueillir dix autres bâtiments de même taille. Or, ce sont deux faits diamétralement opposés qui illustrent

le mieux le lien viscéral qui unit Nord-Américains et stationnement.

D'une part, les places de stationnement réservées et gratuites sur le campus de Berkeley de l'Université de Californie sont l'apanage des nobélisés, rien de moins. D'autre part, chaque année aux États-Unis, les chicanes de stationnement mènent à des dizaines d'homicides.

Deux constats qui vont dans le sens de Donald Shoup, un des rares chercheurs américains à s'intéresser au sujet et qui avance que les pensées sur le stationnement seraient traitées par le cerveau reptilien, la partie la plus primitive du cerveau, associée, dit-on, aux pulsions violentes, dominatrices, territoriales et rituelles. Doit-on s'étonner, alors, que le temps

pour libérer une place est plus long de 21 % si quelqu'un attend – comme si, soudainement, on hésitait à abandonner ce bien convoité – et de 33 % si cette personne klaxonne?

Un comportement certes inné, mais entretenu inconsciemment, d'affirmer sans détour Henry Grabar. La motorisation dans l'entre-deux-guerres a donné lieu à un étalement urbain et à une décentralisation du commerce de détail. Paniqués, les centres-villes, appuyés par les conseils municipaux, ont sauté sur la solution la plus évidente : plus de places de stationnement. Résultat? Les villes américaines ont contribué malgré elles à la suburbanisation, les vieux bâtiments ont été rasés (plutôt que réaffectés), les rues ont été élargies (à Manhattan, au détriment des perrons des avenues Lexington et Madison), et le droit de passage public a été sacrifié au profit du stationnement privé.

Le phénomène n'a fait que s'accélérer au sortir de la Seconde Guerre mondiale. En 1980, le comté de



## Faites passer vos clients à la version en ligne en toute efficacité

QuickBooks en ligne vous offre, ainsi qu'à vos clients, une plus grande efficacité et flexibilité ainsi qu'une collaboration en temps réel.

Notre processus de migration simplifié aide vos clients à découvrir plus rapidement la puissance de QuickBooks en ligne.



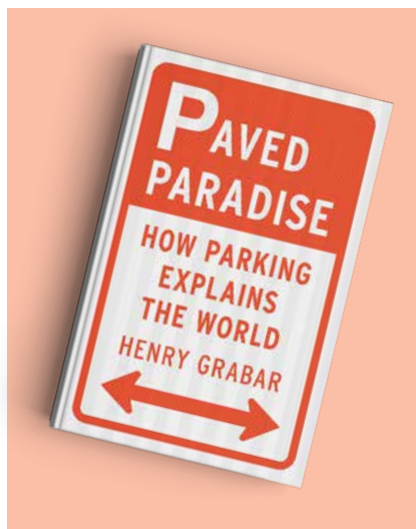
**Commencer :**





Los Angeles, qui abritait jadis l'un des réseaux de tramway les plus denses aux États-Unis, créait 850 places de stationnement par jour, une tendance qui s'est maintenue jusqu'en 2015, jusqu'au sommet de 18,6 millions de places – l'équivalent de 500 km<sup>2</sup>. Cette transformation n'a pas été sans faire évoluer les mentalités, également. Les automobilistes s'attendent maintenant à trouver une place de stationnement gratuite, disponible, juste devant l'endroit où ils veulent aller. Le comble de la frustration : quand aucune place ne répond à ces critères.

## QUI DIT TRANSPORT CENTRÉ SUR LA VOITURE DIT, HÉLAS, AMÉNAGEMENT CENTRÉ SUR LA VOITURE.



Comme la construction d'auto-roues, la création de stationnements s'avère beaucoup plus dommageable qu'avantageuse sur le plan de la congestion : dans les quartiers d'affaires, la circulation est composée à 30 % de conducteurs qui cherchent une place en bordure de rue, boudant les stationnements payants. En Virginie, des employés de Newport News Shipbuilding arrivent des heures avant

le travail et dorment dans leur voiture pour avoir les meilleures places, et ce, même après que le centre-ville et ses attraits eurent cédé leur place à 20 parcs de stationnement.

Concrètement, les contrecoups sont encore plus stupéfiants : inondations, îlots de chaleur causés par l'asphaltage et l'abandon des transports en commun, etc. Les exigences minimales de stationnement accordent parfois aux voitures plus de la moitié de la superficie totale d'un projet de construction. À Los Angeles, les places de stationnement l'emportent sur les toilettes : un appartement de deux chambres doit venir avec une seule toilette, mais deux places de stationnement. L'important n'est donc plus la fonction, mais bien les besoins de stationnement. Aux États-Unis, on ne bâtit tout simplement plus de logements petits et abordables. Entre 1971 et 2021, la construction de bâtiments de deux à quatre logements a chuté de plus de 90 %. La crise du logement aux États-Unis – et au Canada – est le résultat de plusieurs facteurs, mais le stationnement y est pour beaucoup. Los Angeles, où la voiture est reine, est l'une des villes les plus chères des États-Unis. Mais qui dit transport centré sur la voiture dit aménagement centré sur la voiture, et ainsi naît un cercle vicieux, de faire ressortir Henry Grabar.

Reste que le vent commence à tourner. De nombreuses villes ont serré la vis en ce qui concerne les exigences minimales de stationnement, en particulier pour les projets de logements abordables. Or, la place de la voiture dans notre société est bien cimentée. Si, hypothèque oblige, on doit s'éloigner des grands centres et se rendre au travail en voiture, il n'est pas étonnant que le stationnement prenne une importance démesurée. L'auteur sympathise avec les personnes dans cette situation, qui s'aggrave depuis un siècle, et qui n'est donc pas simple à régler. Le stationnement tel que nous l'avons connu est mort, conclut-il. Mais nul ne sait ce qui lui succédera. ♦

### BOISSON

## À LA VÔTRE!

Les cocktails en canette, un plaisir tout sauf boudé  
PAR CORRINA ALLEN

Faut-il s'étonner que 2020 ait été marquée par une hausse de la consommation d'alcool? Au plus fort du confinement, la consommation totale avait augmenté de 2 % aux États-Unis, du jamais vu depuis 20 ans selon l'IWSR. L'année suivante, le cocktail en canette, ou prêt-à-boire, se taillait la part du lion sur le marché des spiritueux, aux chapitres du chiffre d'affaires et du volume. Comme quoi l'art du fait main, pour les cocktails du moins, semblait avoir perdu en saveur...

Parce que oui, les prêts-à-boire ont le vent en poupe, n'en déplaise aux puristes qui leur préféreraient un whisky façon Don Draper (*Mad Men*) ou un cosmopolitain à la Carrie Bradshaw (*Sex and the City*). Ces boissons font désormais l'unanimité, particulièrement chez les Y et les Z.

Claire Lancaster, directrice du secteur alimentation et boissons pour l'agence de prévision des tendances WGSN, confirme cet engouement : « Quel que soit l'âge [légal], tout le monde consomme du prêt-à-boire. Et l'offre se renouvelle et se diversifie sans cesse, au grand bonheur, surtout, des épicuriens des générations Y et Z : il y a les boissons à base de tequila Cristalino ou Rosa, de mezcal, d'alcool d'agave, de whisky régional ou de saké, les apéritifs, les spritz, sans parler des eaux, thés et cafés "aromatisés à l'alcool". »

Selon elle, les générations Y et Z – qui, bien souvent, façonnent les nouvelles tendances et les popularisent sur les médias sociaux – sont reconnues pour chercher la nouveauté, mais aussi l'expérimentation : « Elles ne s'intéressent pas qu'au goût, à la qualité ou à la commodité; elles ont soif de découvertes. »

Le prêt-à-boire, désormais bien installé sur le marché canadien, est aussi protéiforme. Dans ce secteur florissant, il faut savoir se démarquer,

ce que les différentes marques font en sélectionnant des ingrédients de première qualité. Un choix qui se voit sur l'étiquette, de préciser Claire Lancaster : « Désormais, c'est la qualité qui prime. La liste des ingrédients est minimaliste et privilégie des produits naturels, bios, locaux et de saison. » L'idée, c'est de tabler sur les priorités du consommateur : moins de sucres et de calories que le vin ou la bière, le tout arrosé de spiritueux de renom.

Un condensé de saveurs, oui, mais aussi de vertus : voilà ce qui plaît dans ces canettes. Témoin le tandem Vita Coco et Captain Morgan, unis dans un

moitié des parts du marché américain de l'eau de coco. Autre exemple : le thé vert, également très recherché des consommateurs soucieux de leur santé, est en vedette dans un prêt-à-boire à la vodka de la marque AriZona, relevé d'un doigt de ginseng et de miel.

Ces cocktails connaissent un succès tel qu'au printemps 2022, le principal détaillant ontarien de boissons alcoolisées, la LCBO, a établi une première liste de 90 prêts-à-boire (sodas alcoolisés et mélanges à base de bière inclus). De quoi ranimer sur vos papilles toute la saveur de vos années de jeune adulte (avec le punch à la vodka Tahiti Treat ou le cocktail à la

SCIENCE

## CHAMPIGNONS MAGIQUES

Mystérieux mycélium, tremplin d'innovation **PAR SARAH LAING**

Quand Stephanie Lipp et son conjoint, Leo Gillis, ont quitté l'Ontario pour s'établir à Bonavista, à Terre-Neuve, en pleine campagne, à trois heures de St. John's, ils caressaient le rêve d'y créer une champignonnière gastronomique. Ils imaginaient un centre où se présenteraient à la fois leurs voisins terre-neuviens et des touristes en visite. Et quoi de mieux que de faire pousser des champignons sur place pour participer à la lutte contre l'insécurité alimentaire, que vivent les collectivités isolées?

Le couple a fondé son entreprise avec l'appui de Genesis, un programme d'accélérateur de huit semaines. Or, à mesure qu'ils recueillaient des fonds, les cofondateurs de MycoFutures North Atlantic se sont rendu compte qu'il fallait penser à créer quelque chose qui supporterait de longs voyages. Après avoir envisagé le créneau des produits de santé, ils se sont tournés vers une nouvelle matière, le « cuir de champignon », qui n'a de cuir que le nom.

« On voulait passer aux matériaux par la suite, une fois la ferme bien établie, explique Stephanie Lipp, mais un conseiller nous a poussés à nous lancer d'emblée, car c'est un domaine porteur. » Ils y ont réfléchi pendant une semaine, pour finalement chambouler leur plan d'affaires quatre semaines après leurs débuts au cœur du programme d'accélérateur.

Il a suffi de trois mois à Leo Gillis, qui n'est pas scientifique de formation, pour produire un petit carré de cuir de champignon. Peu après, sa conjointe a présenté leur projet à un concours et a gagné la faveur du jury, ce qui a aidé le couple à mobiliser ses premiers capitaux. Depuis, ces entrepreneurs inopinément axés sur les technologies propres, ont découvert le monde des



## À LA MAISON, AU BORD DE LA PISCINE, EN PIQUE-NIQUE OU AUTOUR DU BBQ... LES PRÊTS-À-BOIRE SONT PARTOUT.

trio de cocktails sortis ce printemps (mojito, pina colada et daiquiri aux fraises) et faits à base d'eau de coco, aux multiples bienfaits. « Au Brésil et en Asie du Sud-Est, l'eau de coco est un ingrédient de base dans le cocktail », précisait récemment à CNBC le cofondateur de Vita Coco, Mike Kirban. L'objectif de ce partenariat est d'inviter le consommateur à opter lui aussi pour l'eau de coco dans ses cocktails, que ce soit au bar ou à la maison. Une stratégie de mutualisation judicieuse qui ne surprend pas de la part d'une marque qui possède pas moins de la

framboise bleue Free Sushi) ou apporter une touche de sophistication à vos réceptions (avec le cocktail au gin French 75 ou le cosmopolitain pétillant Noroi, résolument digne de la célèbre série new-yorkaise).

« Beaucoup s'y sont initiés pendant la pandémie », explique Claire Lancaster, la raison première étant alors leur commodité. Maintenant, on veut « aller à la rencontre du consommateur ». À la maison, au bord de la piscine, en pique-nique, autour du BBQ... Le prêt-à-boire, dont le nom dit tout, peut se déguster partout. ♦

affaires et appris à perfectionner leur cuir, toujours à l'étape de la R-D.

Par une méthode de tannage sans substance toxique, ils ont réussi à fabriquer quelques produits avec leur cuir, du porte-cartes aux boucles d'oreilles, même si les textures et couleurs restent à travailler. De jeunes marques de mode, impatientes de répondre à la demande d'une clientèle en quête de matériaux durables et éthiques, au-delà du cuir animal, sont déjà prêtes à tester les premiers prototypes. En fait, tout ce qui touche aux champignons suscite une vague d'enthousiasme.

De l'emballage aux substances psychotropes (qui pourraient trouver leur utilité pour traiter certains troubles mentaux), les mycètes captivent chercheurs, entrepreneurs et consommateurs. En février, la revue *Science Advances* a fait état d'études sur les matières dérivées de *Fomes fomentarius*, grand champignon qui pousse sur divers continents : ces matières pourraient un jour remplacer les plastiques issus des combustibles fossiles. En mai dernier, la créatrice britannique Stella McCartney a présenté un premier sac à main en cuir de champignon, imaginé en partenariat avec Bolt Threads, qui élabore un tissu dénommé Mylo. Bolt a le soutien d'un consortium de géantes comme Lululemon et Adidas.

Alors, comment fait-on pour produire tant de choses grâce aux humbles champignons? C'est là que le mycélium entre en jeu. Ce système racinaire entrelacé se développe à partir de spores et étend ses filaments en profondeur. Ce que nous appelons le champignon n'est en fait que le résultat de la fructification et de la rupture de la surface par le mycélium, à la recherche d'air et de lumière. Pour parvenir à fabriquer divers produits à partir du mycélium, il faut créer un réseau de fibres dense et épais, en général dans un moule, où les filaments prendront la forme souhaitée, établis sur un substrat, soit une couche sous-jacente qui nourrira les spores. C'est ce qu'a réussi à faire Joseph Dahmen, de l'École



## UN LABORATOIRE ESPÈRE RÉALISER DES BÂTIMENTS À PARTIR DE CHAMPIGNONS.

d'architecture de l'Université de la Colombie-Britannique, architecte paysagiste cofondateur de Watershed Materials. En 2013, lui et sa conjointe Amber Frid-Jimenez se sont mis à la recherche d'un matériau plus durable que le polystyrène pour certains de leurs travaux d'aménagement. De fil en aiguille, Joseph Dahmen s'est intéressé à la recherche émergente sur les biocomposites issus du mycélium. « Ce sont des matériaux à base de champignons, qui offrent une solidité et une résistance thermique proches de

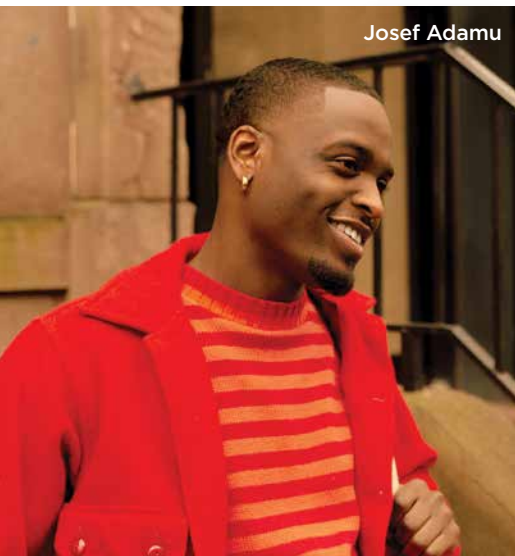


celles des mousses de polystyrène, mais moins nuisibles sur le plan environnemental et entièrement biodégradables en fin de vie », explique-t-il.

Avec l'aide d'étudiants et de membres du personnel de l'Université, il a pu créer l'un de ces biocomposites à base de mycélium en partant de spores de pleurotes récoltées sur place et de sciure d'aulne stérilisée pour éliminer tout autre micro-organisme concurrent. Joseph Dahmen a ainsi réussi à créer six bancs, installés devant la librairie de l'Université, qui, quelques années plus tard, ont été compostés et sont venus enrichir la terre de la pépinière universitaire. Les bancs n'ont laissé aucune trace, hormis leurs effets bénéfiques sur l'écosystème, et c'était le but recherché.

Le laboratoire de Joseph Dahmen, qui mène des travaux novateurs en partenariat avec des acteurs du milieu de la construction, cherche à combiner le mycélium et la technologie d'impression 3D : « On espère réaliser, par impression, des bâtiments vivants qui se répareront tout seuls. » Dès l'automne, il sera possible de voir un prototype de toilettes à compost, composé de mycélium et créé par impression 3D, installé au Jardin botanique de l'Université.

De retour en Ontario, Stephanie Lipp, elle aussi soucieuse du bien-être de la planète, voit loin. « Le jour où nos produits se trouveront dans des véhicules électriques, dans les transports en commun, nous aurons réussi. Ce que nous enseignent des matériaux comme les champignons, c'est la régénération. » ♦



Josef Adamu

ARTS

## CHEZ SOI

Natif de Toronto, établi à New York, le directeur artistique Josef Adamu entend renouveler les récits de la diaspora noire.

PAR TAYO BERO

Que signifie « chez soi » pour vous? Cette question est au cœur d'une nouvelle exposition au Musée des beaux-arts de l'Ontario (MBAO), qui présente les œuvres de l'agence de création torontoise Sunday School. Le fondateur de cette dernière, Josef Adamu, s'emploie depuis quelques années à esquisser des réponses.

C'est en 2017 que le créateur a lancé son agence, d'abord et avant tout pour miser sur la représentation narrative et visuelle afin de mettre en valeur les identités, cultures et réalités des communautés sous-représentées,

en particulier sous l'angle de la diaspora noire.

Fils d'immigrants venus du Nigeria, né et élevé à Toronto, Josef Adamu sait ce que c'est que de vivre la réalité d'une communauté, mais de voir le monde s'en faire une image diamétralement opposée. Il s'est donné pour mission de combler cet écart et de conférer les pleins pouvoirs à l'expression culturelle.

Collaboration avec des marques telles que Nike, réalisation d'une masse de projets qui le passionnaient, Josef Adamu a su se faire connaître et mettre en valeur son agence à l'échelle mondiale. Il s'est imposé comme l'un des maîtres d'œuvre de l'expression narrative de la diaspora noire. De mai 2023 à mai 2024, une sélection de créations de Sunday School, sur la thématique « Feels Like Home » (Comme chez soi), sera exposée au MBAO pour souligner le sixième anniversaire de la fondation de l'agence.

Joint à New York, Josef Adamu a brossé un tableau de son parcours, et évoqué les principes de la nuance et de la finalité qui sous-tendent sa conception de la représentation narrative.

### Comment est né le thème de l'exposition et qu'allez-vous montrer?

J'affiche d'abord une série d'images autour des tresses africaines, de la coiffure, comme marque d'identité culturelle. On a préparé une autre série sur la culture du sport dans la communauté, puis une autre axée sur l'identité et la représentation, notamment dans l'univers de la danse. Des œuvres différentes, mais qui ont en commun leur résonance avec le thème de l'exposition : se sentir chez soi. De prime abord, c'est une notion accessible, facile à se représenter, mais elle renvoie à bien davantage, par delà le lieu où l'on vit. Chez soi, c'est la mère patrie, mais c'est aussi l'impression d'être en pays de connaissance. L'expression peut évoquer une foule de choses, comme le sentiment d'appartenance à la collectivité.

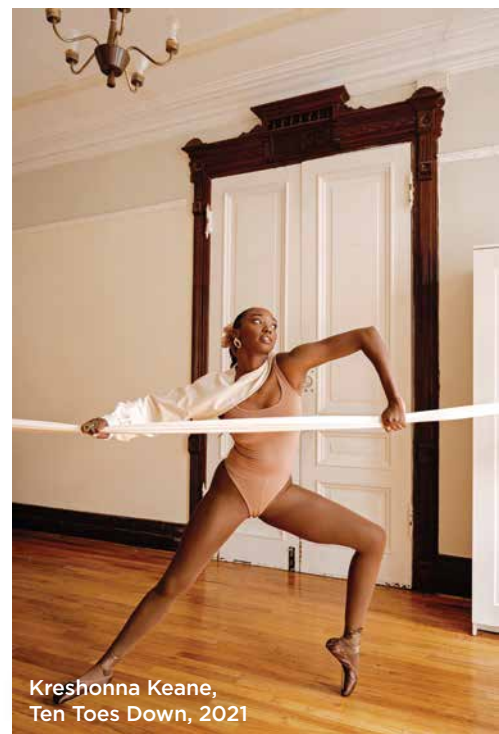
Je propose même un code vestimentaire : que chacun visite l'exposition en portant des vêtements qui lui rappellent ses origines, son

patrimoine, qu'il soit indien, jamaïcain, nigérian, éthiopien ou autre.

### Vos œuvres mettent en lumière la réappropriation de modes d'expression que les communautés noires ont rarement l'occasion de montrer. D'où provient ce choix?

L'idée vient sans doute de mon éducation. Né de parents nigériens, j'ai vécu

**« JE TIENS À MONTRER CE QUI ME SEMBLE LE PLUS AUTHENTIQUE PAR RAPPORT À CE QUE J'AI CONNU. »**



Kreshonna Keane, Ten Toes Down, 2021

et grandi à Toronto. Mes parents sont originaires de l'État de Benue, au centre du Nigeria, en marge des grands regroupements ethniques. Je me suis toujours senti comme un exclu. Je suis un Nigérian, oui, mais d'un État « autre ». Depuis mon enfance, je rêve de voir les Noirs davantage représentés de mon point de vue, ou de celui de ma communauté.

PHOTOS : AVEC L'AUTORISATION DE SUNDAY SCHOOL, JOSEF ADAMU, KIA MARIE



Joshua Kissi, Jump Ball  
Mighty Migration, 2020



O'shane Howard,  
Jump Ball Toronto, 2019

**Sunday School semble aussi privilégier la nuance et la spécificité dans le récit. Pourquoi?**

Je tiens à montrer ce qui me semble le plus authentique par rapport à ce que j'ai connu en grandissant. Dans presque toutes nos réalisations, j'affiche une réalité que j'ai moi-même vécue, ou dont mon entourage m'a parlé, et nous nous efforçons d'aller au plus vrai, au récit en arrière-plan.

On vise aussi une représentation qui se veut facile à assimiler. Je n'aime pas me lancer dans des élucubrations conceptuelles difficiles à comprendre, car Sunday School se donne une mission de rayonnement, de partage.

La représentation, c'est extrêmement important. Vous constaterez que dans 85 % à 90 % de nos œuvres, on aperçoit des Noirs au teint foncé. Il y a des images où c'est le teint clair qu'on voit plutôt, et c'est quelque chose que je voulais changer.

**Compte tenu des victoires que vous avez remportées, ces six dernières années, comment poursuivre sur votre lancée?**

Je crains peut-être de stagner, de m'enliser dans la représentation narrative de la communauté noire, explorée d'un point de vue africain, en exclusivité. Je n'ai pas l'impression d'être à court d'idées, car j'en ai des tonnes, qui ne se limitent pas à notre monde et à notre réalité. Mais j'ai peur qu'une grande partie de notre travail représente parfois une culture donnée, et seulement celle-là, alors je tâche d'y ajouter un point de vue universel, à facettes, qui débouchera peut-être un jour sur autre chose. Cela dit, je suis confiant, heureux du travail accompli, et je compte bien le poursuivre.

Ma démarche est résolument axée sur les Noirs. Je l'assume et je la revendique. C'est par ce choix que je suis devenu ce que je suis aujourd'hui, un ambassadeur des réalités de mon enfance. ♦



## VOYAGE

## SUR LA BONNE VOIE

Vacances en vue? Prenez le train en marche. **PAR NYLAH BURTON**

Toujours entre deux valises, comme journaliste de tourisme, je dois préciser que je limite pourtant mes déplacements en avion. Je prends souvent le train, aux États-Unis et en Europe. Et j'ai vécu récemment ma plus grande aventure ferroviaire à ce jour, une vraie épopée, de Halifax à Vancouver, d'un océan à l'autre, enrichie d'escales en cours de route. J'ai été bouleversée par la beauté des lacs d'un bleu azur de la Colombie-Britannique, la majesté des Rocheuses en Alberta, les vastes plaines du Manitoba et de la Saskatchewan, les forêts ancestrales du Québec et du Nouveau-Brunswick, le charme maritime de la Nouvelle-Écosse.

En train, j'ai pu découvrir la splendeur de notre immense pays, son agriculture, son relief, ses écosystèmes, et, chemin faisant, j'ai eu le temps de tisser des liens privilégiés avec des compagnons de route. En avion, tout va trop vite pour faire connaissance.

Mon périple m'a aussi révélé pourquoi, cette année, tant de voyageurs adoptent le train et d'autres modes de voyage au ralenti. Ils n'ont plus la frénésie d'accumuler des coups de tampons encreurs dans leur passeport, et conscients des enjeux de l'empreinte carbone, ils préfèrent à l'avion les longs trajets en train pour vivre des moments transformateurs, emplis de beauté. La plupart des répondants à un sondage d'Opinium Research mené auprès de travailleurs britanniques ont dit s'intéresser aux voyages en train parce que le déchaînement de la COVID avait également fait ressortir les questions de durabilité, dans divers domaines, dont le tourisme. Selon le rapport Pinterest Predicts,

qui dresse une synthèse des tendances d'après l'analyse des données recueillies sur la plateforme en ligne, 2023 sera l'année de la locomotive : le nombre d'images épinglées sur le thème des trains a bondi de 205 %, et celles sur le thème des laissez-passer ferroviaires européens, de 105 %. Effectivement, on considère depuis toujours l'Europe comme le paradis du train. Pourtant, le Canada possède un réseau ferroviaire remarquable, et des touristes du monde entier se bousculent pour en profiter.

Soulignons que si le train séduit, au-delà des considérations écologiques, c'est pour une foule de raisons. Voir du pays, admirer la nature, découvrir le monde, aller à la rencontre des autres, tant d'attraits se déclinent. Depuis la pandémie, nous sommes en manque de contacts authentiques, et à bord, les passagers engagent volontiers la conversation. Le train le Canadien (le trajet le plus long, le plus emblématique qu'offre VIA Rail) m'a menée de Toronto à Vancouver en quatre jours.

Je l'ai vite constaté, la durée du trajet facilite les échanges et vient combler un déficit encore ressenti, à cause des confinements et du télétravail. Dans l'univers post-COVID, les occasions de rencontres en personne se raréfient, alors j'ai profité de ce parcours sur rail pour fraterniser avec des voyageurs venus d'Écosse, du Belize, de la Corée du Sud et de l'Australie. Un tour du monde en wagon.

J'ai mis environ un mois à faire mon voyage. J'ai eu le privilège de prendre mon temps. Désormais, les trajets en train séduisent notamment les

Rivés à nos écrans, enchaînés au téléphone et à l'ordinateur à longueur de journée, pour nous délasser, nous regardons la télévision, qui s'est invitée dans la chambre à coucher. Alors, l'une des lacunes du voyage en train, l'absence de connexion Wi-Fi et cellulaire sur la plupart des trajets, de quoi rebuter certains, constitue peut-être son principal atout. Je vis mes meilleurs moments sur les rails quand, libérée de l'électronique, je m'installe confortablement dans ma cabine avec un bon livre, ou que je devise avec de nouvelles connaissances au cours des repas.

## L'ESSOR DES TRAJETS EN TRAIN DONNERA-T-IL UN NOUVEAU SOUFFLE À UNE AUTRE VISION DU MONDE?



nomades et télétravailleurs comme moi, qui s'acquittent sans peine de leurs tâches sans connexion Wi-Fi permanente. La plupart des passagers que j'ai rencontrés au fil de mes pérégrinations, télétravailleurs en journalisme et en technologie, professeurs d'université en sabbatique, étudiants, avaient le loisir de s'extraire des structures. Moins la culture du travail exige la présence au bureau, plus le voyage au ralenti gagne la faveur du public. Même la productivité en bénéficie. Bien des passagers avec qui j'ai conversé se disaient convaincus qu'ils reviendraient au travail frais et dispos.

Pour beaucoup d'entre nous, le télétravail s'accompagne inévitablement d'une surexposition au numérique.

Pourtant, tout le monde n'est pas prêt à rester quatre jours avec des étrangers et à se passer de son cellulaire. D'après mes conversations avec divers voyageurs hésitants, le coût et la durée figurent parmi les principaux obstacles à l'envie de s'offrir un billet de train.

Il est vrai qu'une couchette en classe voiture-lits à bord du train le Canadien peut coûter des milliers de dollars, selon la saison, et on ne trouve pas moins cher. Par contre, le train l'Océan de VIA Rail, qui roule de Montréal à Halifax, propose cet été une solution idéale aux voyageurs au budget serré, pour qui le temps est compté, et qui auraient envie d'apercevoir des originaux en rase campagne. La classe voiture-lits de l'Océan peut coûter 500 \$, voire moins. Par exemple, si vous êtes prêts à dormir en classe économie, il vous en coûtera moins de 200 \$.

Souhaitons que la propension des voyageurs à préférer le train à l'avion incite les administrations publiques à dégager des fonds pour redorer le blason du transport ferroviaire, sur trois axes : rapidité, durabilité, accessibilité. Le besoin s'en fait sentir au Canada, où les locomotives au diesel, énergivores, retardent le virage vert. J'ose aussi l'espérer, l'essor des trajets en train donnera un nouveau souffle à une autre vision du monde. Entre terre et nature, le voyage est à réinventer. ♦

LES CHOIX DE PIVOT

## Temps libres

PAR CHRIS POWELL



### À regarder

Huit ans après avoir rendu son tablier, Timothy Olyphant redevient le shérif Raylan Givens dans **Justified: City Primeval**. Basée sur un roman noir d'Elmore Leonard, la minisérie verra Givens quitter les vallons du Kentucky pour les ruelles coupe-gorge de Detroit.

La distribution promet de conjuguer le réalisme et l'humour qui ont fait de *Justified* un classique.

### À lire

Dans **The Big Break**, le chroniqueur du *Washington Post* Ben Terris scrute le maelström qui a suivi la présidence Trump. L'ouvrage au sous-titre évocateur « Joueurs, fêtards et croyants à l'assaut de Washington, à l'heure où le pays perd la raison » dresse un portrait des personnalités insolites qui se disputent des bribes de pouvoir. Soirées de gala, parties de poker, domaines bucoliques, couloirs du Congrès, le lecteur y rencontre des personnages hauts en couleur.

### À écouter

La mort inexplicable de l'homme d'affaires et milliardaire philanthrope Barry Sherman et de sa femme Honey, retrouvés étranglés dans leur manoir de Toronto en 2017, fait l'objet de deux balados. Celui de la CBC,

**The No-Good, Terribly Kind, Wonderful Lives and Tragic Deaths of Barry and Honey Sherman**, en huit épisodes, a été louangé par la critique à sa sortie. De son côté, le *Toronto Star* a consacré la deuxième saison de sa série *Suspicion* au même meurtre dans **The Billionaire Murders: The Hunt for the Killers of Honey and Barry Sherman**. On trouve dans chacun des balados des éclairages convaincants sur la vie du couple et son destin tragique.

### Avis sur les publicités et petites annonces

Des publicités et petites annonces paraissent dans le magazine *Pivot*, en format papier et numérique. CPA Canada dégage toute responsabilité à l'égard des produits, des services, des organisations et des déclarations présentés dans ces publicités et annonces, qu'elle n'a ni évalués ni approuvés.



**L'IDÉE DE DEVOIR CONSTAMMENT  
RESPECTER DES ÉCHÉANCES  
VOUS INCITE À...  
VENDRE ! VENDRE ! VENDRE !**

Avec plus d'un milliard de dollars de cabinets vendus, nous vous guiderons à chaque étape du processus!

**APSS** ACCOUNTING PRACTICE SALES  
LEADER MONDIAL • VENTE DE CABINETS COMPTABLES

Appelez-nous ou visitez APS.net dès aujourd'hui pour une évaluation gratuite et confidentielle de votre cabinet.

NOUS OBTENONS DES RÉSULTATS,  
UNE PRATIQUE À LA FOIS

Alan M. Liverman: Alan@aps.net 514.819.8088  
Sonia Albert: Sonia@aps.net 1.877.606.8622



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](http://practiceforsale.ca)  
Courriel: [info@practiceforsale.ca](mailto:info@practiceforsale.ca)

Calgary: 403 402-2679  
Toronto: 416 874-0592

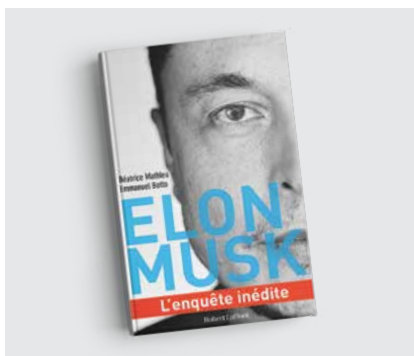


À LIVRE OUVERT

# UN MARTIEN SUR TERRE

Elon Musk - L'enquête inédite, ou le portrait d'un homme atypique qu'on n'a pas fini de découvrir.

PAR MATHIEU DE LAJARTRE



Mégalomane. Génial. Excentrique. Rustre. Instable. Tyrannique. Le spectre des qualificatifs pour parler d'Elon Musk semble infini. Ce ne sont pas Béatrice Mathieu, grande reportrice à l'hebdomadaire français *L'Express*, et Emmanuel Botta, rédacteur en chef du magazine *Capital*, auteurs d'*Elon Musk - L'enquête inédite* (Robert Laffont, 2023) qui diront le contraire.

À défaut d'avoir réussi à parler à Musk, les coauteurs ont rencontré une centaine de personnes pour la rédaction de leur livre : anciens collaborateurs, proches, et même membres de la famille, car il est impossible de comprendre Musk sans parler de son enfance. De son grand-père aventurier par exemple, Joshua, qui a quitté le Canada pour l'Afrique du Sud.

C'est là que le jeune surdoué a grandi, dans un pays divisé au cœur d'une famille déchirée, élevé en partie par un père violent. S'il vit à Pretoria dans un quartier huppé, Musk, renfermé et introverti, n'aime pas l'école, qui le lui rend bien. Il « vit dans un monde que nul ne visite », fait de lectures de livres de science-fiction et de codage sur ordinateur.

Débarqué avec son frère Kimbal à Montréal en juin 1988, il étudie à l'Université Queen's de Kingston puis

file aux États-Unis, à l'Université de Pennsylvanie. Très vite, il lance des entreprises qui vont être des réussites (Zip2 et X.com, l'ancêtre de Paypal), mais dont il sera mis à la porte. Ses méthodes heurtent. Il en retient deux leçons : ne pas se mettre dans la main des financiers et rester le seul pilote. Mais il a aussi compris que rien n'est impossible pour ceux qui osent.

## La méthode Musk

En deux décennies, Musk va concrètement révolutionner « deux des secteurs les plus technologiques, les plus capitalistiques et les plus fermés de l'industrie mondiale, à savoir l'automobile et le spatial », analysent les auteurs. Si d'innombrables fois les morts de Tesla et de SpaceX ont été anticipées (et il s'en est fallu de très peu), Musk a prouvé au contraire qu'un individu, presque seul, pouvait lancer des fusées et forcer les constructeurs automobiles à prendre le virage électrique.

Au fil des pages, on comprend à quel point la culture du risque est dans l'ADN du magnat. Derrière un ego démesuré se cache un individu prêt à briser tous les codes, nourri par une soif de revanche inextinguible, notamment envers ceux qui ont raillé ses projets ou ne l'ont pas soutenu (jusque son école à Pretoria).

En dépit des retards et des ratés – vus comme un possible prix à payer pour obtenir des résultats –, Musk le libertarien est prêt à tout, comme lancer une fusée sans avoir la permission de la Federal Aviation Administration ou démarrer la construction d'une usine géante de 300 hectares en Allemagne sans attendre le permis. « L'art de la débrouille, voire de la roublardise, constitue l'un des grands piliers de ce que l'on appellera peut-être un jour le *muskisme*. » Et au pire, ce sera un échec, car « si vous ne vous plantez pas à un moment, c'est que vous n'avez pas suffisamment innové ».

Intégrées verticalement pour gagner en vitesse, les entreprises de la galaxie Musk sont extrêmement agiles, car « la vitesse d'exécution est une autre marque de fabrique

de Musk. Son obsession lui permet de construire son premier lanceur en trois ans, réutilisable qui plus est, là où il faut au minimum une décennie aux experts du secteur pour développer un modèle classique [non réutilisable] ».

Mais derrière cette efficacité se trouve un management brutal, humiliant. « Quand il est devant vous, il se tient exagérément droit, ne cligne pas des yeux et son regard semble vous traverser, comme s'il ne vous voyait pas. Franchement, on a plus l'impression d'avoir affaire à un robot qu'à un être humain », lâche François Chopard, le patron de Starburst, l'un des plus gros accélérateurs au monde de jeunes pousses des domaines spatial et aéronautique. Musk, qui a admis à *Saturday Night Live* en 2021 être atteint du syndrome d'Asperger, travaille sans compter (jusqu'à 90 heures par semaine) et attend la même chose de ses collaborateurs. « Dans sa tête, les gens sont des machines-outils : si vous ne faites plus l'affaire, on doit pouvoir trouver mieux », résume un ancien proche collaborateur.

## Rêve ou délire messianique?

Il faut dire que, depuis toujours, Musk a un but précis : coloniser Mars pour pouvoir sauver l'humanité, puisqu'il considère que la Terre va mourir. Se moquant de toute notion de décroissance et des enjeux écologiques actuels, l'homme d'affaires s'est lancé dans une course technologique effrénée depuis Boca Chica, situé à l'extrême sud du Texas, à quelques kilomètres de la frontière mexicaine, d'où il construit la plus grande fusée de l'histoire.

Bien sûr, Musk a ses détracteurs, à qui sa gestion du récent rachat de Twitter et les premières semaines qu'il a passées à sa tête ont donné du grain à moudre. Mais « qu'on aime ou qu'on abhorre le personnage, force est de constater que personne avant lui n'a réussi à renverser la table dans autant d'univers différents à la fois. Personne. Steve Jobs pour son côté obsessionnel, Thomas Edison pour ses idées visionnaires et Citizen Kane pour sa démesure, Musk est tout cela, et peut-être plus encore. » ♦

## COMPTES TENUS

**Le 11 juin 2020, Brooks et moi-même avons cofondé Towns Apparel Co., sans trop savoir à quoi nous attendre,** armés d'une simple fiche Google Sheets. Mais, dès le premier jour, les commandes ont afflué. Nos voisins, nos proches se sont précipités. Et aujourd'hui, on reçoit des commandes d'un peu partout au Canada.

Tout a commencé au secondaire, où j'ai eu la chance d'avoir un excellent professeur de comptabilité, et c'est en grande partie grâce à lui que j'ai choisi la profession. Je pensais d'abord faire un baccalauréat avec majeure en finance, mais je me suis laissé convaincre que **le titre de CPA m'ouvrirait de nombreuses perspectives de carrière, en toutes circonstances.**

Dans l'exercice de la profession en cabinet, **j'apprécie particulièrement la variété des dossiers à traiter et des défis à relever.** Nous accompagnons des clients de tous les horizons, à qui nous apportons notre savoir-faire, pour les aider à mettre le cap sur la réussite.

Mais revenons en 2017. **Un jour, mon ami Brooks Keen s'est amusé à dessiner le profil stylisé de notre petite ville pour en faire un motif de tatouage. Nous l'avons imprimé sur des T-shirts que nous avons portés à l'occasion du tournoi annuel de curling de la municipalité, et tout le monde a adoré!** C'est alors qu'a germé l'idée de proposer, un jour, une gamme de vêtements où s'afficherait la silhouette graphique de villes et de villages du Manitoba et d'ailleurs. À quelque chose malheur est bon : il aura fallu la pandémie pour nous lancer dans l'aventure!

Paul Thorleifson, de Scarrow & Donald, à Winnipeg, scrute les dossiers de ses clients jour après jour. De surcroît, il revêt le manteau de l'entrepreneur. Un double rôle qui lui réussit. **PAR STACY LEE KONG**

En fait, tout s'est enchaîné. **Je travaillais depuis à peine six mois chez Scarrow & Donald quand j'ai lancé Towns Apparel, mais grâce à mon bagage de CPA, j'étais bien outillé pour piloter une entreprise.** Et vice versa : comme entrepreneur, je vois l'autre côté des choses. C'est un atout de taille. La plupart des CPA en cabinet n'ont jamais créé une entreprise, ils n'ont jamais eu à faire leurs comptes, à appliquer les conseils qu'ils prodiguent à leurs clients. Étant donné que je suis chargé de la tenue des livres de Towns Apparel, je comprends mieux la réalité des entrepreneurs.

J'aime bien cette activité complémentaire, où je suis aux commandes, où je vois les répercussions des décisions sur le chiffre d'affaires et les bénéfices. Oui, j'éprouve beaucoup de satisfaction à exercer en cabinet, mais il est plus difficile de mesurer directement les retombées de mon travail. **Pour Towns Apparel, comme entrepreneur, je vois tout de suite le fruit de mon travail, et je le constate, la croissance est au rendez-vous.**

# Automatisez la tenue de votre comptabilité d'investissement

Solutions  
SaaS et  
d'externalisation

Les bureaux de gestion de patrimoine à travers le Canada font confiance à Artiffex pour augmenter leur productivité et leur rentabilité grâce à nos solutions d'automatisation.

- ▶ Augmentation des marges
- ▶ Libère des ressources internes
- ▶ Facile à intégrer
- ▶ Soutenu par une équipe dédiée à la réussite des clients



“ Le logiciel de réconciliation comptable d'Artiffex a vraiment tenu sa promesse de nous aider à gagner du temps et à augmenter l'efficacité opérationnelle au sein de notre entreprise. En conséquence, nous pouvons mieux servir nos clients en toute confiance et développer notre activité.”

Jennifer Wakeham, CPA, CGA, McCay Duff LLP

## RAPIDE. PRÉCIS. SÛR.

Contactez-nous dès aujourd'hui pour découvrir comment  
Artiffex peut transformer votre entreprise.

# ARTIFFEX™



info@artiffex.com

www.artiffex.com

514.843.9855

Propulsé par ndexsystems

COMMENT FAIRE CROÎTRE VOTRE CABINET COMPTABLE

# DT Gestion-Conseil

Développez votre cabinet tout en aidant vos clients encore plus efficacement.

DT Gestion-Conseil offre des solutions éprouvées en matière de méthodologie, d'orientation et de contenu dont les cabinets comptables ont besoin pour élaborer et mettre en œuvre une approche de services-conseils pour mobiliser leurs clients.

## Pour les cabinets comptables, la mise en œuvre de DT Gestion-Conseil signifie :

- Confiance dans la communication de la valeur de vos services
- Une croissance financière importante attribuable au fait d'être payé pour votre juste valeur
- Des relations plus significatives avec vos clients avec un lien de confiance durable
- Il n'est plus question de donner des services gratuitement ou de les sous-évaluer
- Contrôle de la direction à prendre pour le futur de votre cabinet
- Un travail plus enrichissant pour vous et votre personnel

## Les cabinets du programme DT Gestion-Conseil ont obtenu les résultats suivants

**150 %**

augmentation de la facturation mensuelle des clients actuels

**200 %**

augmentation de la facturation des nouveaux clients

**2-3 mois**

après le début de la mise en œuvre, DT Gestion-Conseil s'autofinance

## Prêt à débiter la conversation ?

**1 866 653-8629**

[thomsonreuters.ca/dtgestionconseil](https://thomsonreuters.ca/dtgestionconseil)

 THOMSON REUTERS®