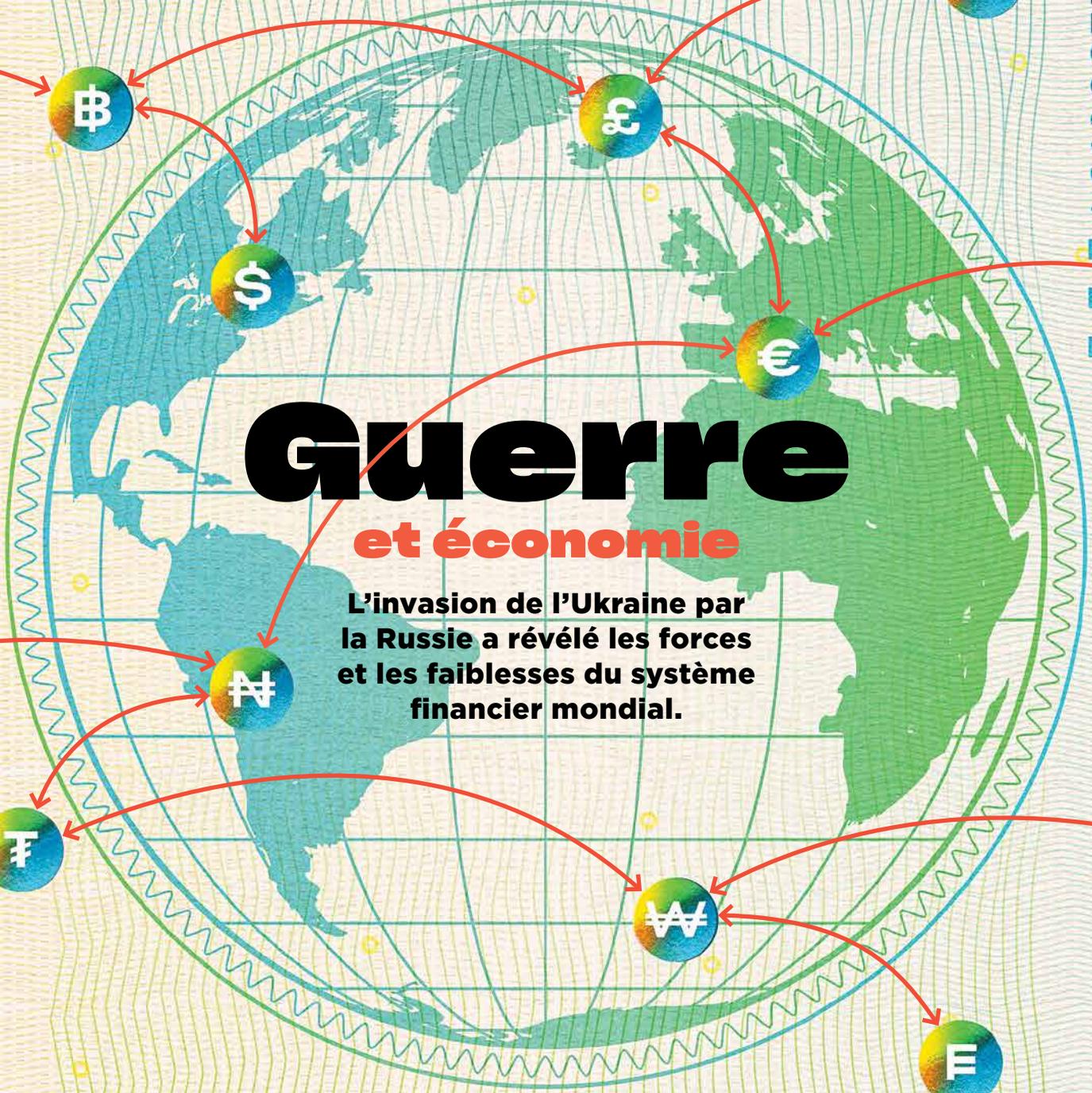


PIVOT

Lauréat
**MEILLEUR
MAGAZINE**
aux Prix du
magazine
canadien : B2B
2022

JUILLET-AOÛT 2022

A0100873954



Guerre et économie

L'invasion de l'Ukraine par
la Russie a révélé les forces
et les faiblesses du système
financier mondial.

+ FOOTBALL CANADIEN : UN CPA À LA RESCOURSÉ // L'ÉPICERIE EN LIGNE EST LÀ POUR DE BON // LES CODES QR EN PLEIN ESSOR

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 à 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

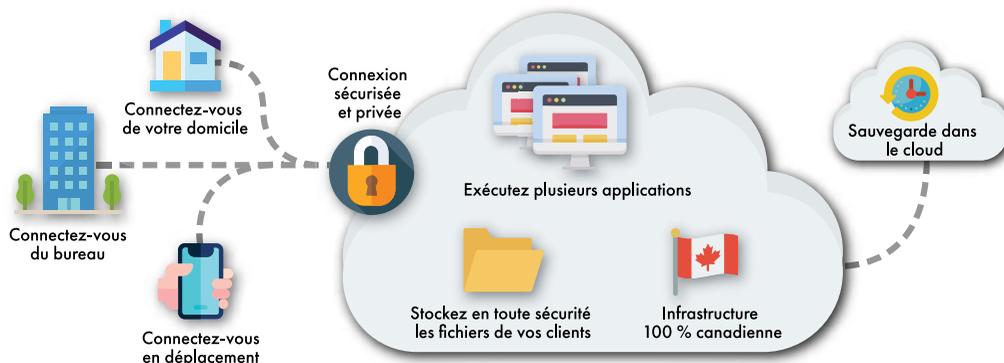
En cas de sinistre ou de problèmes informatiques, vos données sont sauvegardées et disponibles pour y accéder à nouveau.

✓ Accès à distance et collaboration d'équipe

Flexibilité d'accès sur n'importe quel appareil, où que vous soyez. Partagez et travaillez avec les clients simultanément si nécessaire.

✓ Réduire les frais généraux et les dépenses

Concentrez-vous sur vos clients et non sur votre informatique! Réduisez les coûts d'investissement et d'exploitation liés à l'achat, à la maintenance et à la mise à niveau du matériel informatique local.



Visitez-nous au 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

CONTENU WEB EXCLUSIF

CPACANADA.CA/ACTUALITES

- Les obligations vertes sont en plein essor



- Changer de carrière, une étape à la fois

- Les règles de déclaration obligatoire ont été revues



ARTICLES DE FOND

22 | Au-delà des frontières

L'invasion de l'Ukraine par la Russie (et les sanctions économiques qui en ont découlé) a placé le système financier mondial sous les projecteurs et mis en évidence sa fragilité. **PAR BRYAN BORZYKOWSKI**

30 | Nouvelle vague

Comment la pandémie a remodelé les entreprises canadiennes

- L'épicerie en ligne s'est implantée pour de bon
PAR CHRIS POWELL
- Des entreprises se lancent dans les masques réutilisables
PAR VANESSA MILNE
- Autrefois décrié, le code QR connaît une seconde vie
PAR VANESSA MILNE

38 | Mener le jeu

La pandémie a forcé la Ligue canadienne de football à annuler tous ses matchs. Craig Reynolds, CPA et PDG des Roughriders de la Saskatchewan, y a vu l'occasion de rebâtir la ligue. **PAR DAVE ZARUM**



EN UNE

Divers éléments graphiques inspirés du papier-monnaie illustrent la nature interconnectée du système financier mondial.

4 | Mot de la présidente et chef de la direction

EN PRIMEUR

6 | Un musée en héritage

10 | Le tourne-disque part pour un nouveau tour

12 | Équipement sportif : du « neuf » avec de l'usagé

14 | Piges à gogo

16 | Des conseils pas toujours fiables

18 | Point de vue économique

19 | Florilège de fraudes

20 | Adieu, patron!

EN PRIME

47 | Des maisons imprimées maison

49 | Loué soit l'art

50 | Des chiffres, beaucoup, et des lettres

51 | De jeunes pousses vertes de nature

52 | Des offres réservées aux privilégiés

54 | Suggestions de film, balado et livre

57 | Machines et êtres humains : qui contrôle qui?

58 | Un CPA qui a l'œil

EXPRIMEZ-VOUS

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

UN NOUVEAU CHAPITRE

À un moment clé de l'histoire de la profession, c'est un honneur d'être nommée nouvelle présidente et chef de la direction de CPA Canada. **PAR PAMELA STEER**



Nouveau poste, nouveau défi!

Et quand on prend la tête d'une organisation au cœur d'une transformation majeure, l'enthousiasme est au rendez-vous. Sachez-le, je me sens privilégiée d'endosser les fonctions de présidente et chef de la direction de CPA Canada.

La profession voit s'ouvrir devant elle le champ des possibles pour intervenir comme chef de file dans une économie en mouvance. L'organisation entend collaborer encore plus étroitement avec les ordres des provinces, des territoires et des Bermudes, pour continuer à apporter une plus-value aux CPA du Canada et aux autres parties prenantes.

Autant je suis honorée de prendre les rênes, autant j'accueille avec

humilité la confiance qu'on place en moi en cette période charnière, surtout que des changements concrets se profilent à l'horizon. Je pense à la nouvelle *Grille de compétences*, aux recommandations qui découleront des consultations sur la normalisation au Canada, et à l'ouverture du bureau du Conseil des normes internationales d'information sur la durabilité (International Sustainability Standards Board – ISSB) à Montréal.

Permettez-moi de saluer le travail de mon prédécesseur, Charles-Antoine St-Jean, dont la détermination a contribué à faire du Canada l'une des terres d'accueil de l'ISSB. Il a su rallier divers intervenants des secteurs public et privé afin de montrer avec éclat que le pays était résolu à assurer une gouvernance judicieuse en matière de durabilité.

Un acteur mondial de premier plan

Ce n'est pas d'hier que je me consacre à la durabilité. Je suis membre fondatrice de la Section canadienne du Réseau de leadership des chefs des finances du projet Association pour la comptabilité durable, et du conseil consultatif de l'Institute for Sustainable Finance. Quand je pense à ma famille et aux générations futures, j'ai l'intime conviction que la profession peut jeter les fondations d'un avenir où prospérité et durabilité iront de pair. Et l'ouverture du bureau montréalais de l'ISSB envoie un message on ne peut plus clair : le Canada sera l'un des maîtres d'œuvre en information sur la durabilité.

C'est d'ailleurs à partir de ce point d'ancrage du Conseil sur le continent que nous verrons naître des normes fort attendues.

L'ISSB n'a pas tardé à s'atteler à la tâche. En mars sont sortis deux exposés-sondages, soit *Obligations générales en matière d'informations financières liées à la durabilité* et *Informations à fournir en lien avec les changements climatiques*. Vous avez jusqu'au 29 juillet pour les commenter, ce que je vous encourage à faire.



DURABILITÉ : UN NOUVEAU CHAPITRE

C'est officiel. L'IFRS Foundation et Comptables professionnels agréés du Canada (CPA Canada) ont annoncé en avril la conclusion d'une entente sur l'établissement à Montréal d'un centre de l'International Sustainability Standards Board (ISSB). Ce centre, inauguré à la fin de juin, sera responsable de fonctions clés de l'ISSB, dont l'organisation des activités pour l'ensemble des Amériques. L'ISSB est présidé par Emmanuel Faber, ancien PDG de Danone et défenseur du virage vert (à gauche sur la photo, avec Richard Olfert, président du Conseil d'administration de CPA Canada).

Il n'y a pas que le souci de durabilité qui m'anime, sachant que notre travail est porteur de larges retombées économiques et sociales. Invités à guider l'écriture de ce nouveau chapitre et à participer à un effort collectif pour façonner un monde meilleur, nous avons des responsabilités à endosser.

Alors, comment poursuivre sur notre lancée et saisir les occasions au vol? En collaborant avec les différentes parties prenantes, à savoir les



bénévoles, les autorités de réglementation, les décideurs, les normalisateurs, les employeurs et les universités.

Mes premières discussions avec des acteurs de la profession et des intervenants issus d'autres sphères sont de bon augure.

NOUS SERONS UN MAÎTRE D'ŒUVRE EN INFORMATION SUR LA DURABILITÉ.

Leur dévouement, leur volonté d'agir sont communicatifs. Il me tarde d'autant plus de faire équipe avec mes collègues de CPA Canada, les ordres et nos nombreuses parties prenantes. Nous sommes sur la ligne de front d'une transformation majeure qui rejaillira sur la planète entière.

La tâche qui nous attend est immense, et la profession a une occasion unique de poser des gestes qui se répercuteront à l'échelle du globe. J'ai hâte de relever ce grand défi aux côtés des CPA du Canada. ♦



Pivot a remporté en 2022 cinq médailles d'or et deux médailles d'argent au Prix du magazine canadien : B2B, dont le prix du Meilleur numéro (nov.-déc. 2021) et pour une deuxième année consécutive, le prestigieux prix du Meilleur magazine.

PIVOT

VOLUME 5 | NUMÉRO 4

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION, VERSION ANGLAISE Paul Ferriss

RÉDACTEUR PRINCIPAL Dave Zarum

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION, VERSION FRANÇAISE Mathieu de Lajartre

DIRECTEUR ARTISTIQUE Adam Cholewa

DIRECTEUR DE LA PHOTOGRAPHIE Daniel Neuhaus

ÉDITRICE DÉLÉGUÉE Melanie Morassutti

ÉDITRICE, VERSION NUMÉRIQUE Beverley Ann D'Cruz

DIRECTEUR ARTISTIQUE ADJOINT Dan Parsons

ADJOINTES À LA RÉDACTION Anya Levykh, Asmahan Garrib

RÉVISEURE Jen Cutts

CORRECTRICE D'ÉPREUVES Marie-Annick Thabaud

COLLABORATEURS

Liza Agrba, Brian Bethune, Bryan Borzykowski, David-Alexandre Brassard, Steve Brearton, LeeAndra Cianci, Rob Csernyik, Lia Grainger, Laura Johns, Solarina Ho, Chris Johns, Kagan McLeod, Vanessa Milne, Alana Paterson, Chris Powell, Guillaume Simoneau, Rita Simonetta, Matthew Sawatzky, Tandem X Visuals, Doretta Thompson

ÉDITRICE

Heather Whyte, MBA, APR, CDMP

ÉDITEUR DÉLÉGUÉ Tobin Lambie

DIRECTEUR DE PROJETS, CONTENU Douglas Dunlop

DIRECTRICE DES VENTES Nicole Mullin

REPRÉSENTANT, VENTES PUBLICITAIRES

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

DIRECTRICE, SERVICES LINGUISTIQUES Jane Finlayson

CONSEIL CONSULTATIF SUR LA RÉDACTION

PRÉSIDENT : John Redding, CPA, CMA

MEMBRES : Maury K. Donen, CPA, CMA

Debra J. Feltham, FCPA, FCGA, Carole Garon, CPA, CGA, CAFM

Jason R. Kwiatkowski, CPA, CA, CBV, ASA, CEPA

Ashley Lowe, CPA, CA



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

Pivot est publié six fois par an par Comptables professionnels agréés du Canada en collaboration avec St. Joseph Communications. Les opinions exprimées par les auteurs, les rédacteurs et dans les publicités n'engagent pas la responsabilité de CPA Canada. Copyright 2022.

TORONTO

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

MONTRÉAL

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

ABONNEMENT

Tél. : 416-977-0748 ou
1-800-268-3793

pivot.abonnement@cpacanada.ca

INTERNET

cpacanada.ca/pivotmagazine

PUBLICITÉ

publicite.pivotmagazine
@cpacanada.ca

Abonnement supplémentaire (membres) : 32 \$. Candidats : 45 \$. Non-membres : 55 \$. L'exemplaire se vend 5,50 \$. La TPS de 5 % s'applique à tous les abonnements souscrits au Canada. À l'étranger : 89 \$ par année; l'exemplaire se vend 8,90 \$. On peut obtenir des renseignements sur l'abonnement par téléphone au 416-977-0748 ou au 1-800-268-3793, de 9 heures à 17 heures, du lundi au vendredi, ou par télécopieur au 416-204-3416. Numéro d'enregistrement de la TPS : 83173 3647 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

DIRECTEUR GÉNÉRAL James McNab

VICE-PRÉSIDENTE PRINCIPALE, CRÉATION ET CONTENU Maryam Sanati

VICE-PRÉSIDENT PRINCIPAL, INNOVATION DE PRODUITS Duncan Clark

VICE-PRÉSIDENT, RECHERCHE Clarence Poirier

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

MUSE DU MUSÉE

Le Musée canadien pour les droits de la personne n'aurait pu voir le jour sans la détermination de sa directrice des finances, Susanne Robertson, FCPA, qui cédera bientôt le flambeau. **PAR LIZA AGRBA**

Majestueux, il surplombe les méandres de la rivière Rouge à Winnipeg. Le Musée canadien pour les droits de la personne frappe par son audacieuse structure qui allie verre, pierre et acier pour offrir 24 000 m² (ou 260 000 pi²!) d'espace d'exposition. L'imposant bâtiment cumule les premières : premier musée du monde exclusivement consacré à la mise en valeur des droits de la personne, premier nouveau musée national en 40 ans d'histoire, premier musée national situé ailleurs qu'à Ottawa-Gatineau.

La toute première directrice des finances du Musée, Susanne Robertson, prendra bientôt sa retraite. En 2008, lorsqu'elle a été nommée, elle en était la seule et unique employée. Sa contribution au déploiement de l'institution, de la planche à dessin à l'inauguration, a été déterminante. Une des premières responsabilités dont elle a dû s'acquitter? Faire débloquer les crédits nécessaires pour financer la construction. Ses efforts à ce titre, conjugués à ses mandats d'administratrice bénévole pour des OSBL, lui ont valu la reconnaissance de ses pairs. En 2016, CPA Canada lui décernait le prix Leadership financier dans le cadre des Prix d'excellence en gestion financière dans le secteur public. Autre distinction, en 2019, CPA Manitoba l'a nommée Fellow CPA (FCPA).

« Quel plaisir d'avoir reçu cet honneur dans un lieu qui a tant d'importance pour moi, le Musée, en présence de ma famille et de collègues! » Après quinze années consacrées au Musée et à sa fondation, Susanne Robertson, qui a su garder les pieds sur terre, se prépare à passer le flambeau. Au fil de son mandat, elle a voulu orienter le cours des choses, et ses projets se sont concrétisés grâce à une équipe dynamique et passionnée.





Le Musée canadien pour les droits de la personne emprunte le plus souvent les objets exposés plutôt que de les acheter.

Vous avez été à la direction d'un groupe immobilier en démarrage et d'une imprimerie avant de prendre en main les finances du Musée. Pourquoi ce choix?

En début de carrière, j'ai été administratrice bénévole dans différents OSBL. Comme premiers pas, j'ai siégé au conseil d'administration de la garderie de mes enfants et, de fil en aiguille, j'ai exercé diverses fonctions au conseil régional et au conseil national de la Société de l'arthrite. Je siége aussi au conseil de Cancer de l'ovaire Canada. J'ai ainsi appris combien travailler pour une cause me tenait à cœur. Cette motivation, couplée à mon bagage de CPA, à mon expérience en OSBL et à mon travail dans un groupe en démarrage, allait guider toute ma carrière.

Première employée, premier musée national créé au Canada en 40 ans, un défi de taille, donc?

Nous sommes partis de zéro. Architecture, collections, méthodes et politiques, équipe, il a fallu tout bâtir, surtout en l'absence d'un modèle récent à suivre. Six ans plus tard, en 2014, nous avons inauguré un magnifique immeuble où travaillaient près de 200 employés, appuyés par des centaines de

bénévoles. Aux finances, j'ai touché à tout, parce que rien n'est étranger à la finance. Je me souviens d'avoir été mise devant des dilemmes, et mon bagage de CPA a joué : capacité d'analyse, prise de décision, résolution de problèmes, évaluation des risques, tout m'a servi.

Pourriez-vous évoquer un de ces dilemmes?

À sa première réunion de l'automne 2008, le conseil avait établi un budget de 265 M\$. Or, une forte majoration des coûts de construction a nécessité une injection de fonds conséquente. De concert avec l'entrepreneur, les architectes et les ingénieurs, nous avons proposé au conseil divers scénarios de resserrement budgétaire qui n'auraient pas pour effet de sacrifier la vision originelle d'un bâtiment emblématique. L'incertitude régnait. Le conseil allait-il faire le choix d'un édifice plus modeste? Pour un établissement érigé au centre du pays et porteur d'une thématique essentielle, j'étais convaincue que nous devons demeurer fidèles aux plans d'origine.

En quoi le Musée est-il un précurseur?

C'est le premier musée du monde consacré exclusivement aux droits de la personne, pour faire état de leur évolution, en faciliter la compréhension, en souligner la primauté. Nous tenions à traiter le sujet sous un angle universel et à mettre en valeur l'apport particulier du Canada. Plus d'une fois, nous avons consulté des tiers indépendants pour adopter de justes perspectives et explorer diverses facettes de la problématique, déclinée sur tous les continents. Nous sommes également le premier musée national ancré ailleurs qu'à Ottawa-Gatineau. Et nous empruntons le plus souvent les objets exposés, contrairement aux autres institutions, qui, par définition, constituent des collections.

LE MUSÉE VOLE DE SES PROPRES AILES. C'EST LE MOMENT DE PASSER LA MAIN À D'AUTRES PASSIONNÉS.

Parmi les pièces exposées, vos coups de cœur?

L'une des expositions phares, dans la galerie *Les parcours canadiens*, comprend 18 alcôves sur des thèmes clés, comme les droits des personnes handicapées, le mariage pour tous et les pensionnats autochtones. On pourrait y passer des jours. Au milieu de la salle, on trouve le jeu interactif *Lumières d'inclusion*. Dès que quelqu'un franchit le périmètre du disque au sol, un cercle se dessine autour de lui,

AVEC L'AUTORISATION DU MUSÉE CANADIEN POUR LES DROITS DE LA PERSONNE

Prêtez l'oreille à l'avenir

Écoutez la série

Balados pour CPA : Voir demain saison 2

La série Balados pour CPA : Voir demain invite les comptables à se repositionner en plein cœur de l'économie. Thème de la deuxième saison : technologie et innovation, deux facteurs qui changent le paysage comptable.

Écoutez des experts de divers domaines aborder les enjeux de l'heure, qui interpellent la profession comptable.

La saison 2 est à découvrir sur vos plateformes habituelles de baladodiffusion.

RENDEZ-VOUS AU

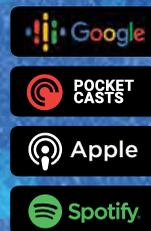
www.cpacanada.ca/fr/voir-demain-initiative/voir-demain-balados



CPA Canada

Voir demain

RÉIMAGINER LA PROFESSION.



et quand d'autres le rejoignent, le cercle devient plus brillant et des traits de lumière surgissent. L'union fait la force.

La guerre en Ukraine sera-t-elle représentée au Musée?

Nous sommes en rapport avec la communauté ukrainienne pour voir comment aborder les terribles événements qui déchirent le pays. Ce sont les derniers affronts d'une longue série de violations des droits de la personne en Ukraine. Je pense notamment à l'Holodomor, tragique extermination par la faim orchestrée par Staline de 1932 à 1933, évoquée dans l'une de nos galeries, où passe le documentaire *L'Holodomor exposé : Souvenirs éternels*. À l'instar d'autres institutions dans le monde, nous avons aussi éclairé le Musée aux couleurs du drapeau ukrainien.

Susanne Robertson aura dirigé pendant **15 ans** les finances du Musée canadien pour les droits de la personne.

Vous prendrez bientôt votre retraite. Parlez-nous de ce virage, de vos projets.

La décision a été difficile à prendre, même si j'aurai 67 ans en novembre. J'ai eu le privilège de participer au déploiement d'un projet d'envergure, qui a mis en lumière les droits de la personne, et qui a eu des retombées notables à Winnipeg. Mais le Musée vole de ses propres ailes, et c'est le moment de passer la main. Et puis, j'aimerais bien penser un peu à moi, me consacrer à mes petits-enfants, voyager. Ce qui ne m'empêchera pas d'offrir mes services d'administratrice à d'autres conseils d'administration, muséaux ou non. Peut-on rêver d'une plus belle continuité? Le Musée, c'est un peu mon bébé, adopté après avoir élevé mes enfants, et j'y tiens beaucoup. Mais je suis prête à confier sa destinée à d'autres passionnés qui apporteront des idées nouvelles. ♦

TOURNE-DISQUE

La diffusion en continu domine le marché de la musique, mais les ventes de disques en vinyle, de cassettes et de CD montent en flèche au Canada. Les principaux amateurs de vinyles? Les personnes des générations Z (nées entre 1997 et 2012) et Y (nées entre 1981 et 1996). **PAR STEVE BREARTON**



VARIATION SUR UN AN*

-6,9 %

CD
Les ventes de CD au Canada, en recul, ont stagné à 2,7 millions, tout en dépassant de 400 000 unités les ventes d'albums numériques.

-26 %

ALBUMS NUMÉRIQUES
Ils ont représenté 2,7 % du marché mondial, contre 4,5 % pour les vinyles.

+21 %

VINYLES
Les ventes de vinyles au Canada ont culminé à 1,1 million d'unités en 2021, du jamais vu depuis que MRC Data les recense (1995).

+67 %

CASSETTES
En 2021, le nombre de cassettes à vendre sur Discogs a bondi des deux tiers.

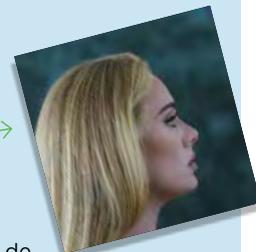
* DE 2020 À 2021

À BON ENTENDEUR!



Au Royaume-Uni, l'album *Voyage* d'**ABBA** a relancé les vinyles. Le premier disque du groupe en 40 ans est devenu le meilleur vendeur du siècle.

Les ventes mondiales de cassettes grimpent depuis neuf ans. En tête de peloton, **Olivia Rodrigo, Coldplay** et **Queen**.



Le pressage de plus de 500 000 exemplaires de l'album *30* d'**Adele**, sorti en novembre 2021, a entraîné un retard de pressage pour de nombreux artistes.

PHOTOS: ARTISTES GETTY; TOURNE-DISQUE ISTOCK

Vous

êtes leur comptable.

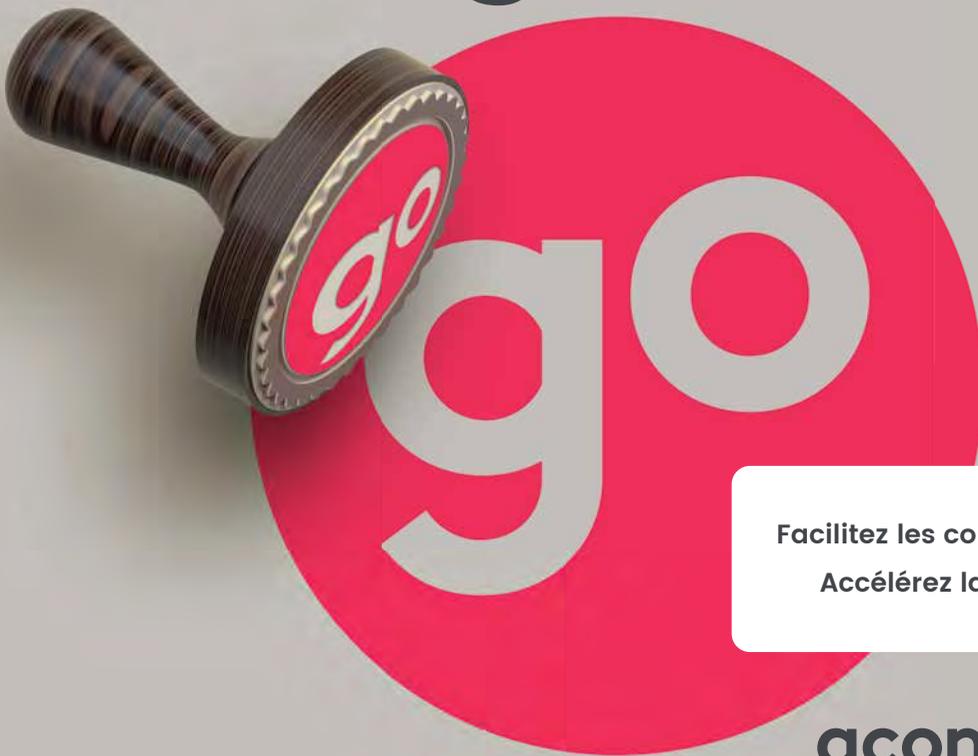
Vous

savez comment répondre à leurs besoins.

Nos outils s'adaptent à

VOUS

exigences.



Facilitez les communications.
Accélérez la collaboration.

acomba go

Logiciel comptable en ligne conçu pour les PME d'ici

acomba.com/comptables

EN IMAGES

TOUR DE CIRCUIT

Entreprise montréalaise spécialisée dans l'équipement sportif usagé, Laps connaît le succès dans un marché en croissance.

PAR MATHIEU DE LAJARTRE

Si les sites de revente ne datent pas d'hier (eBay a été créé en 1995 et Kijiji, sa filiale, en 2005), on y fait parfois des expériences plutôt ordinaires, quand on tombe sur des produits décevants et des vendeurs désagréables. C'est en partant de ce constat que Pierre-Luc Laparé, CPA, et son associé, Marc-Antoine Bovet, se sont lancés en affaires. Leur but? « Revendre à moindre prix et revaloriser des produits dont on aura étiré la durée de vie utile au maximum au cours d'une expérience d'achat, de vente ou d'échange aussi professionnelle qu'elle le serait dans le neuf », explique Pierre-Luc Laparé.

Passionnés de golf, Laparé et Bovet jettent leur dévolu sur ce sport, revendant leurs 50 premiers bâtons en 2006 sur eBay, ce qui les a décidés à créer Golf Avenue. Début modeste, mais à l'époque, Pierre-Luc Laparé finissait le cégep. Le temps de devenir CPA et de passer quatre ans chez Deloitte (2011-2015), il laisse Golf Avenue croître tranquillement et développe son modèle d'affaires. « Tout était à inventer. Dans le neuf, un fabricant fixe le prix et fournit le produit, mais dans le marché de l'occasion, il y a tellement de variables entre la charte de dépréciation et l'impact de la saisonnalité. » Ajoutez à cela des compétiteurs comme Marketplace (Facebook) ainsi que tous les garages et sous-sols de ce monde.

En 2016, Pierre-Luc Laparé décide de s'y mettre à temps plein. « La croissance annuelle a alors tourné autour de 40 %. Nous avons réalisé qu'il y avait moyen de devenir un chef de file du secteur en consolidant notre position, ce que nous avons fait au printemps 2019, en achetant Golfbidder, un concurrent anglais. » La même année, le CPA et son associé bénéficient d'un investissement de la Caisse de dépôt et placement du Québec et lancent Cycling Avenue (sur le modèle de Golf Avenue mais pour les vélos), laquelle génère plusieurs millions de dollars de revenus dès sa deuxième année d'exploitation.

Aujourd'hui, les trois marques coexistent au sein de Laps, créée en 2021. Elles sont passées en trois ans seulement d'une quarantaine d'employés à près de 150. La Caisse de dépôt vient d'injecter 20 M\$ dans l'entreprise, qui a dépassé le million de clients répartis dans une quinzaine de pays.



1

15

Nombre de pays dans lesquels Laps fait déjà affaire.

Pour soutenir une telle croissance, Laparé et Bovet ont mis les bouchées doubles afin que les utilisateurs – qu'ils échangent, vendent ou achètent un produit – vivent l'expérience la plus simple possible.

Pour échanger un bâton de golf, par exemple, les utilisateurs entrent marque et modèle dans la base de données du site et obtiennent aussitôt un prix qui sera déduit du montant de leurs achats. Pour les vélos, les vendeurs téléchargent d'abord des photos et obtiennent un devis personnalisé en quelques heures. « Nous avons des chartes d'usage maximale tolérée, et si un produit ne respecte pas nos normes, nous le réparons. Dans tous les cas, le client repartira avec un bon vélo prêt à rouler durant au moins la première saison », explique Laparé. Les clients peuvent apporter leur vélo chez un partenaire local et obtenir un crédit pour acheter un autre vélo ou du matériel de cyclisme vendus sur place.

On peut aussi simplement vendre son équipement, sans rien acheter, directement sur le site de l'entreprise, puis le déposer dans l'un des milliers de points de collecte de Laps.

Laparé et Bovet ne doutent pas que l'intérêt des consommateurs pour les biens usagés durera. Selon Statista, la valeur du marché de l'occasion devrait plus que doubler d'ici quelques années, passant de 36 G\$ US en 2021 à 77 G\$ US en 2025. De plus, selon KPMG, l'économie circulaire pourrait créer plus d'un million d'emplois au cours de la prochaine décennie. « Cette croissance s'explique par le fait que les jeunes consommateurs recherchent la valeur et la durabilité », explique Davinder Valeri, directrice, Stratégie, risques et gestion de la performance, à la division Recherche, orientation et soutien de CPA Canada.

« Il y a encore cinq ans, les clients achetaient usagé pour eux et pour payer moins cher, constate Laparé. Or, de plus en plus de gens achètent à présent sur nos plateformes pour offrir un cadeau. Ce n'est plus tabou, et tout le monde y gagne : pour le portefeuille, pour le rapport qualité-prix, pour la planète aussi. » ♦



3



5



4



1. Un employé trie des bâtons de golf usagés dans l'entrepôt de Laps à Montréal.
2. Les bâtons de golf sont préparés puis photographiés afin d'être mis en vente sur le site Web de Golf Avenue.
3. L'équipement est inspecté et nettoyé avant d'être revendu.
4. Les clients peuvent échanger leurs vélos chez un partenaire local et recevoir un crédit pour acheter un autre vélo ou du matériel de cyclisme.
5. Pierre-Luc Laparé, CPA, cofondateur de Laps.



ACTUALITÉ

TRAVAILLER SUR UNE PLATEFORME

Sous l'impulsion d'une main-d'œuvre en mutation, le cadre fiscal évoluera.

PAR RITA SIMONETTA

Sans contredit, l'univers du travail se transforme. Dans le sillage de maints changements sociaux, qui n'ont fait que s'intensifier en deux ans de pandémie, le travail à la pigne s'est généralisé. Une hausse fulgurante, qui devrait se poursuivre, notamment pour la main-d'œuvre liée à « l'économie des plateformes », pour reprendre l'appellation qu'emploie l'ARC. On voit surgir une armée d'indépendants, qui gagnent leur vie en ligne et sur les applications mobiles, armée composée pêle-mêle de covoitureurs, de livreurs, d'influenceurs et de créateurs sur Etsy.

« Notre clientèle compte davantage de travailleurs sur plateforme depuis que la pandémie a frappé »,

fait valoir Andrew Bernstein, CPA et directeur, Fiscalité, chez Shimmerman Penn à Toronto. « Surtout des jeunes. »

D'après Paiements Canada, plus d'un Canadien sur dix participe à l'économie de la pigne. D'ici 2025, 85 % des entreprises canadiennes prévoient une remontée de la tendance, selon le cabinet-conseil en RH Randstad Canada.

Comment le cadre fiscal s'adaptera-t-il pour répondre à cette transformation?

L'heure est à la lutte contre le manque à gagner fiscal, qui, d'après les rapports de l'ARC étudiés par l'Institut C.D. Howe, aurait dépassé 22 G\$ en 2019-2020.

L'ARC cherche à regagner le terrain perdu. En 2017, face à l'essor de l'économie de la pigne, l'Agence a modifié ses lignes directrices sur le covoiturage et a astreint les chauffeurs indépendants aux mêmes obligations que les exploitants de taxi. La TPS/TVH et la TVQ sont désormais perçues et remises sur chaque course, peu importe le total des rentrées annuelles du chauffeur Uber. Et, le 1^{er} juillet 2021, l'ARC a statué que les fournisseurs non résidents de produits ou services numériques, un groupe qui englobe l'hébergement à la Airbnb et le commerce sur la plateforme Amazon, devaient

PHOTOS ISTOCK. EN HAUT À GAUCHE PAUL HANAOKA/UNSPASH; EN HAUT À DROITE GETTY



judith & charles

désormais s'inscrire aux fichiers de la TPS/TVH et de la TVQ.

Sans les conseils d'un CPA, comprendre les règles fiscales n'a rien d'aisé. Les participants à l'économie de plateforme, considérés comme des travailleurs indépendants, doivent apprendre à déclarer leurs revenus et savoir classer leurs dépenses. « Ils doivent déterminer quelles charges déduire de leur chiffre d'affaires brut et dans quelle catégorie les ranger. Il est vite fait de s'égarer dans le labyrinthe des complexités fiscales », poursuit Andrew Bernstein.

Le cadre fiscal continuera d'évoluer. « L'économie des plateformes repose sur des technologies qui laissent une empreinte numérique. Je crois que la loi demandera aux exploitants de plateformes de présenter des informations détaillées ou d'administrer le prélèvement et l'acquittement des taxes pour le compte des travailleurs. De fait, ces plateformes sont au nombre des entités que l'ARC peut soumettre à des obligations. »

BIEN DES TRAVAILLEURS À LA PIGE S'ÉGARENT DANS LES COMPLEXITÉS FISCALES.

La CPA Rita Zelikman, de Vaughan, en Ontario, partage cet avis. « Il y a tellement de règles et de dispositions à mettre en place qu'il faudra peut-être des années pour que les autorités fiscales rattrapent le retard accumulé, mais, tôt ou tard, davantage de contribuables seront amenés à déclarer leurs moindres revenus. »

Certaines entités, qui se tournent vers les travailleurs indépendants, ne prélèvent pas de cotisation à l'assurance-emploi et aux régimes de retraite publics. Ces travailleurs seront donc fragilisés s'ils manquent de travail ou s'ils ne sont plus en mesure de travailler, et leur retraite sera compromise, précise Armine Yalnizyan, économiste et titulaire de la bourse de recherche Atkinson sur l'avenir des travailleurs. « Le fardeau fiscal de la prochaine génération s'alourdira pour soutenir ceux qui n'auront pas eu accès à un régime de retraite. »

Le départ à la retraite des baby-boomers se concrétise, et l'automatisation de certaines fonctions ne saurait suffire à combler l'écart. « La pénurie de main-d'œuvre risque de s'aggraver, et les travailleurs auront un pouvoir de négociation accru. Certains voudront privilégier le travail à la demande, pour l'exécution de tâches. » Une constellation de facteurs fera pression sur le monde du travail.

Chose certaine, conclut l'économiste, « un grand virage s'amorce ». ♦

85 %
des entreprises canadiennes prévoient que le recours à des travailleurs indépendants grimpera d'ici 2025.



BON À SAVOIR

PRUDENCE EN LIGNE

Les CPA apporteront discipline et rigueur au monde souvent désordonné des conseils financiers en ligne. **PAR DORETTA THOMPSON**

Naguère l'apanage d'une clientèle fortunée, offerts principalement par des professionnels qui s'adressaient aux nantis de ce monde, les conseils sur les finances ont bien changé. Internet regorge de mentors, de gourous, d'influenceurs et de blogueurs qui présentent mille et une recommandations. Une vraie foire d'empoigne.

Particuliers et institutions rivalisent de conseils, trucs et stratégies, et font miroiter la liberté financière. Il est vrai que de nombreux intervenants qualifiés formulent des recommandations valables, mais certains pratiquent une promotion ciblée, voire intéressée. D'autres s'ingénient à recruter des abonnés pour élargir leur rayonnement, et, par ricochet, garnir leur portefeuille.

Certains jeunes sont particulièrement vulnérables, en adeptes des plateformes comme TikTok, où pullulent des influenceurs ultramotivés et intarissables. Dresser un budget pour s'offrir latte et espresso Starbucks, parier sur les fluctuations spectaculaires des cryptomonnaies, spéculer en Bourse, c'est facile! Le ton se veut enthousiaste et humoristique. N'attendez pas, sautez sur l'occasion! Et voilà qu'on s'aventure sans réfléchir dans des combines douteuses.

Les CPA combattent la désinformation et communiquent des conseils clairs et objectifs à ceux qui en ont grand besoin, par leur participation bénévole au Programme de littératie financière de CPA Canada. Ils proposent des orientations impartiales à divers auditoires, et font connaître les ressources qu'offre CPA Canada sur leurs réseaux.

Que peut-on faire de plus pour renseigner la population, mieux outillée pour éviter les pièges? Envoyez-nous vos suggestions à litteratiefinanciere@cpacanada.ca. ♦

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

Philanthropie fiscalement avantageuse

Vos clients possèdent des actions d'une société privée sous contrôle canadien (SPCC)?

Le don en nature d'actions privilégiées de sociétés privées peut comporter des avantages en matière de planification fiscale.

Communiquez avec Abundance Canada pour obtenir plus de renseignements sur ce type de don et sur d'autres options fiscalement avantageuses.



Visitez abundance.ca/for-professional-advisors ou composez le **1.800.772.3257** pour parler avec un conseiller en planification de dons.

Abundance
CANADA

La générosité change tout

Abundance Canada est une fondation publique enregistrée auprès de l'Agence du revenu du Canada (ARC). Abundance Canada est autorisée à recevoir des dons de bienfaisance, à délivrer des reçus officiels de dons et à distribuer des fonds à des organismes de bienfaisance enregistrés au Canada et à des donataires reconnus par l'entremise de son modèle orienté par le donateur.

N° d'enregistrement d'organisme de bienfaisance : 12925-3308-RR0001.

ÉCONOMIE

DOMMAGES COLLATÉRAUX

Tout le monde rêve d'un retour à la vie normale, sans pandémie, mais celui-ci ne se fera pas sans tirer des leçons.



DAVID-ALEXANDRE BRASSARD

Tout laisse penser que l'économie s'est en bonne partie remise de la pandémie : le volume d'activités économiques est comparable au niveau pré-pandémique, et le marché de l'emploi se porte très bien. Alors que le pays sort du mode crise, notre attention devra se tourner vers d'autres problèmes urgents si l'on veut que notre économie demeure prospère.

Les deux dernières années ont bouleversé le secteur de l'éducation, qui a été marqué par un recours massif à l'apprentissage en ligne (30 % du calendrier scolaire entre mars 2020 et mars 2022), par des périodes prolongées de fermeture des écoles ainsi que par une interruption des activités parascolaires.

30

Pourcentage d'enseignement scolaire effectué en ligne entre mars 2020 et mars 2022.

Bilan? De fréquents retards d'apprentissage et un désengagement. Même si l'amplitude des déficits d'apprentissage pourrait varier, on peut s'attendre au Canada à un constat similaire à celui établi par nos voisins du sud. Les lacunes en lecture et en mathématiques des cohortes « COVID-19 » s'y étendent de la 3^e année du primaire à l'équivalent de la 2^e année du secondaire. Les plus grands écarts par rapport aux cohortes précédentes se retrouvent systématiquement dans les milieux défavorisés, tout comme l'absence de services en présentiel a nuí davantage aux jeunes déjà en difficulté d'apprentissage.

Les étudiants en âge de travailler doivent aussi soigneusement évaluer les avantages associés à l'abandon des études dans un marché de l'emploi où, en raison d'une rareté de main-d'œuvre, les postes offerts sont nombreux, et les salaires, en croissance. Privilégier le travail au détriment de l'éducation pourrait rendre ces personnes vulnérables puisqu'à long terme les atouts associés à l'obtention d'un diplôme sont multiples : taux d'emploi accru, meilleure rémunération...

Le retour à la normale doit passer par un effort renouvelé pour rattraper les retards d'apprentissage

ILLUSTRATION KAGAN MCLEOD

Une solution évolutive pour vos clients en pleine croissance

Voici la solution QuickBooks en ligne la plus puissante

Plus une entreprise se développe, plus ses besoins augmentent. Offrant une personnalisation et des rapports plus poussés, QuickBooks en ligne Avancé s'adresse aux clients qui ont des activités de plus en plus complexes et étendues.

QuickBooks en ligne Avancé aide vos clients à travailler plus intelligemment et à être plus productifs pour croître plus rapidement.

En savoir plus : quickbooks.intuit.com/fr-ca/comptables/qbe-avance/



et soutenir tant la persévérance que la réussite éducative de nos jeunes. Une attention particulière devra également être portée à leur santé mentale, plutôt mise à mal pendant la pandémie.

Au niveau de la santé, le système a été mis à rude épreuve, et la COVID a aggravé des problèmes déjà existants – on peut penser aux capacités hospitalières limitées, qui ont parfois induit certaines restrictions sanitaires. Or, je ne vous apprendrai rien sur le contexte de vieillissement démographique et sur la pression systématique que subiront les infrastructures de santé. Pour éviter que nos hôpitaux ne débordent année après année, nous aurions intérêt



à améliorer l'accès aux services décentralisés de première ligne, en bonifiant l'accès aux services à domicile, par exemple. Espérons également que les solutions numériques mises de l'avant pendant la pandémie, comme la télémédecine, feront partie des technologies adoptées.

Au premier coup d'œil sur notre économie, on constate que plusieurs secteurs d'activité sont encore loin d'avoir renoué avec leur chiffre d'affaires pré-pandémique. Mis à l'arrêt à plusieurs reprises car jugés moins sécuritaires, deux domaines ont été particulièrement affectés : la culture et le divertissement; la restauration et l'hébergement. À mesure que les risques diminueront, ce sera à nous, consommateurs, de les soutenir, tout comme nous soutenons la consommation de biens locaux. Développer notre patriotisme économique bénéficierait à toutes les entreprises du pays, surtout les PME.

Il faudra faire preuve de courage, notamment politique, pour relever tous ces défis, sans négliger d'investir dans l'innovation, la productivité et la transition énergétique. Cela nécessite une vision et une planification détaillée, en plus de budgets adéquats. Bref, les enjeux prioritaires auxquels il faut s'attaquer – ici et ailleurs – ne manquent pas. ♦

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

PHOTOS : ÉTUDIANTS GETTY; RÉVEIL ISTOCK; BORED APE YACHT CLUB, AVEC L'AUTORISATION DE SOTHEBY'S

ESCROCS SANS SCRUPULES

Florilège de fraudes PAR DAVE ZARUM



20 H 30

Heure à laquelle certains Québécois ont commencé à recevoir, le 22 mars, des textos les invitant à cliquer sur un lien pour toucher 500 \$ par virement Interac. À peine cinq heures avant, la province avait annoncé dans son budget de 2022 que 6,4 millions de contribuables profiteraient d'un crédit d'impôt de 500 \$ pour compenser l'inflation.

Les messages émanaient prétendument du parti Coalition Avenir Québec (la CAQ), qui a rapidement diffusé sur les réseaux sociaux un avis indiquant qu'il ne fallait cliquer sur le lien, au risque de voir ses renseignements personnels compromis.



« J'AI ÉTÉ PIRATÉ »

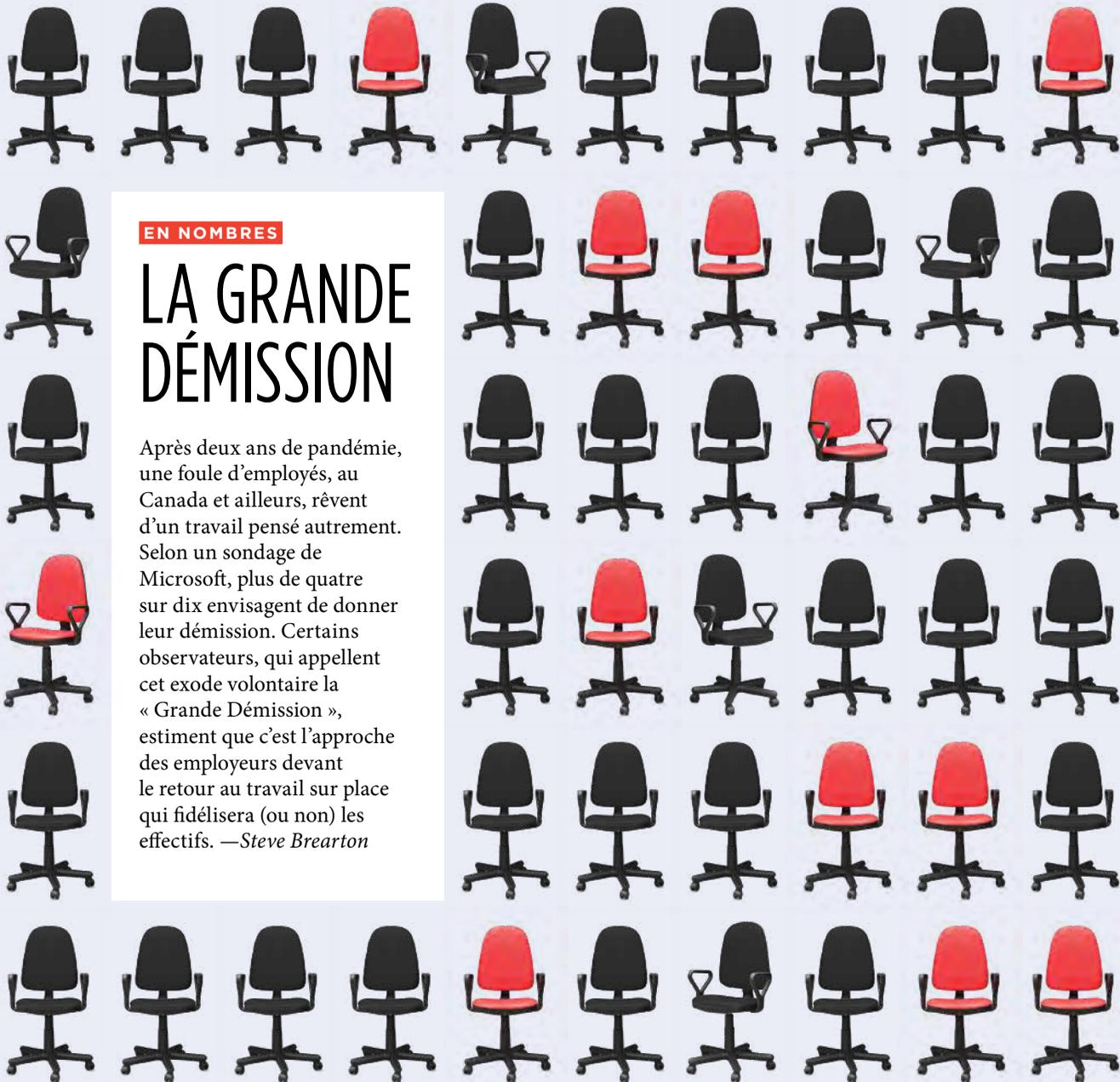
C'est le cri d'alarme qu'a lancé sur les médias sociaux Todd Kramer, collectionneur new-yorkais de jetons non fongibles (JNF), quand 15 œuvres numériques de la série simiesque *Bored Ape Yacht Club*, évaluées à plus de 2,2 M\$ US, ont disparu de son cryptoportefeuille. Le marché des JNF (41 G\$ US en 2021) est ciblé par des arnaques médiatisées. En février, sur la plateforme OpenSea, principal marché mondial de JNF, 254 jetons d'une valeur d'environ 1,7 M\$ US ont été subtilisés en quelques heures. Le mois suivant, l'activité sur OpenSea a chuté de 80 % en réaction à l'insécurité qui a secoué un marché où règne la loi de la jungle.

17

Nombre d'arnaques signalées au Centre antifraude du Canada (CAFC) qui ciblaient des donateurs désireux de soutenir l'Ukraine. Des escrocs rôdaient sur Facebook et Instagram pour solliciter des dons par virement électronique, et empochaient les fonds.

Le CAFC dénonce également les sites frauduleux qui prétendent offrir aux réfugiés ukrainiens des services d'immigration à bon compte et un emploi garanti. Même quelques auteurs d'arnaques sentimentales ont tenté d'exploiter le conflit ukrainien. Un soi-disant agent du renseignement canadien a persuadé une de ses victimes de lui virer des fonds pour contribuer à l'effort de guerre.

« Les fraudeurs feront tout ce qu'ils peuvent pour vous convaincre que leurs demandes sont légitimes, prévient le CAFC. La majorité des fraudeurs ne sont pas des amateurs, et ils exploitent la technologie pour arriver à leurs fins. »



EN NOMBRES

LA GRANDE DÉMISSION

Après deux ans de pandémie, une foule d'employés, au Canada et ailleurs, rêvent d'un travail pensé autrement. Selon un sondage de Microsoft, plus de quatre sur dix envisagent de donner leur démission. Certains observateurs, qui appellent cet exode volontaire la « Grande Démission », estiment que c'est l'approche des employeurs devant le retour au travail sur place qui fidélisera (ou non) les effectifs. — Steve Brearton

POURQUOI CHERCHER UN NOUVEAU POSTE?

Un récent sondage de Randstad HR auprès de cols blancs du Canada relève ces motifs* :

35 %

Meilleurs avantages sociaux

37 %

Meilleures chances d'avancement

37 %

Horaire de travail assoupli

60 %

Salaire plus élevé



*PLUS D'UNE RÉPONSE POSSIBLE

58 %

Pourcentage d'employeurs qui n'arrivent pas à embaucher le candidat souhaité



30 %

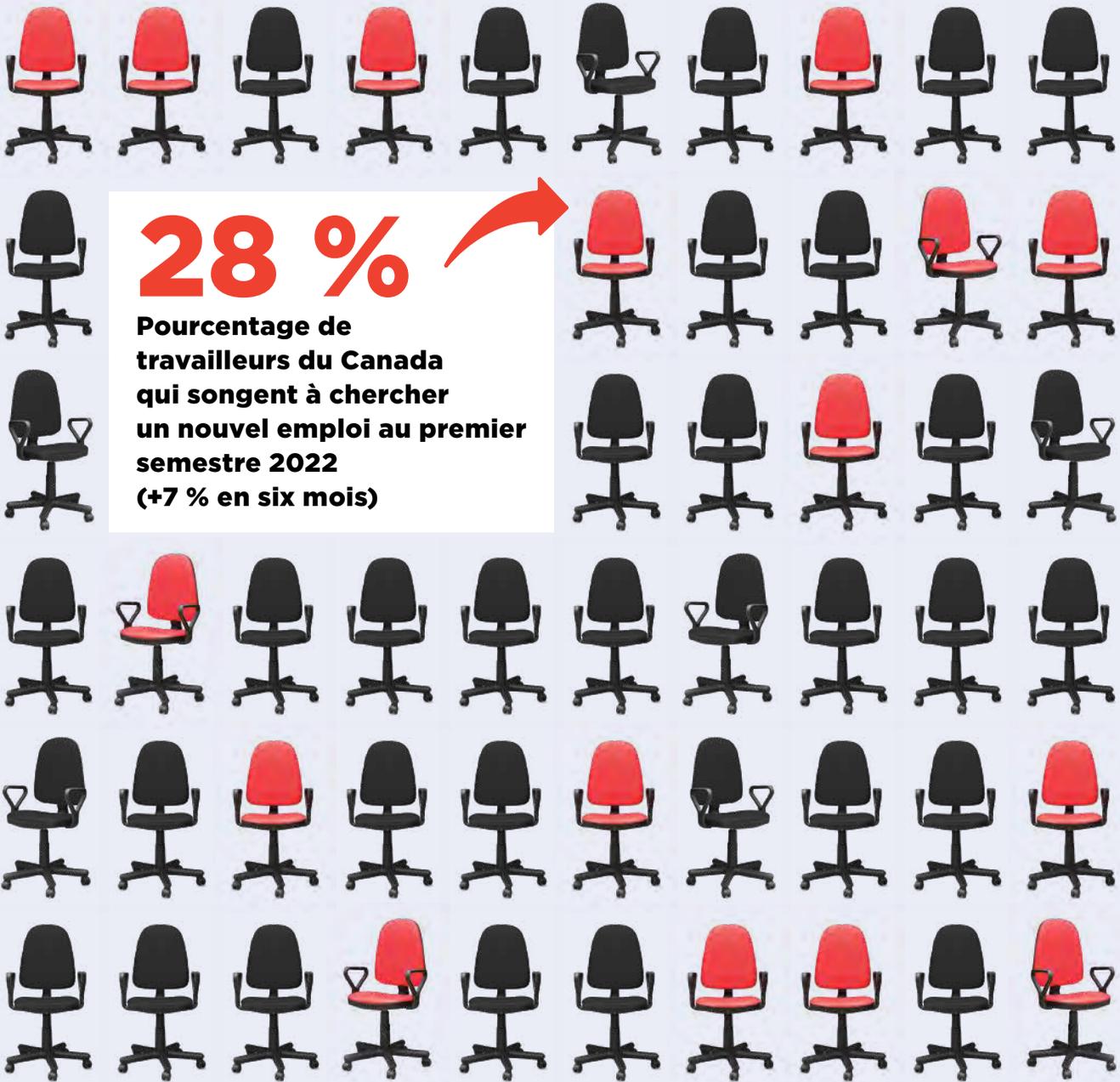
L'offre ne répondait pas aux attentes salariales.

35 %

L'entreprise a tardé à faire une offre.

33 %

L'horaire de travail manquait de souplesse.



43 % Pourcentage d'employeurs estimant que la défection de candidats, qui coupent tout contact, a empiré pendant la pandémie

19 % Pourcentage de travailleurs prêts à démissionner sans autre emploi en vue



MISER SUR LE TÉLÉTRAVAIL

D'après un récent sondage de Robert Half Canada auprès de gestionnaires des RH, offrir des modalités de télétravail serait la meilleure stratégie d'embauche. Les principaux avantages :



33 %
Embauche accélérée

39 %
Rémunération assouplie

47 %
Davantage de candidats qualifiés

**La guerre en Ukraine
et les sanctions
économiques infligées
à la Russie par divers
pays ont braqué
les projecteurs sur
le système financier
mondial.**

**Elles ont aussi mis en
lumière sa précarité.**

Au-delà des



Par Bryan Borzykowski

frontières



e matin du 24 février, Vladimir Poutine, dans une conférence de presse, annonce le lancement d'une « opération militaire spéciale » en Ukraine pour, dit-il, dénazifier le pays. Quelques instants plus tard, des missiles et des roquettes s'abattent sur Kyiv, la capitale, et marquent le début officiel de ce qui deviendra le pire assaut contre un pays européen depuis la Seconde Guerre mondiale. Presque immédiatement, des États se portent à la défense de l'Ukraine, mais sans utiliser des bombes ni des fusils. Leur arme de choix? Le système financier mondial.

Ce jour-là, dans une « action sans précédent », les États-Unis bloquent l'accès au système financier américain à deux des plus grandes institutions bancaires russes, Sberbank et VTB, qui ne peuvent plus, dès lors, s'en servir pour faire des paiements. À elles seules, ces deux banques réalisent des opérations de change de plusieurs milliards de dollars à l'échelle mondiale, dont 80 % en billets verts. Cette exclusion rend pratiquement impossible pour les sociétés russes de faire des affaires avec des entreprises américaines.

Deux jours plus tard, plusieurs pays emboîtent le pas et portent un coup encore plus dévastateur à l'économie russe, aux dires de nombreux observateurs. La Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication (SWIFT, voir l'encadré), un service employé par 11 000 banques dans 200 pays pour faire des virements, boute plusieurs établissements financiers russes hors de son réseau. Instantanément, il devient très difficile pour une entreprise, un oligarque ou un citoyen russe de transférer de l'argent vers et depuis d'autres

pays. Poutine ne commente pas la suspension, mais lors de l'annexion de la Crimée par la Russie, en 2014, il avait dit qu'il considérerait une telle mesure comme une déclaration de guerre.

Ces sanctions très médiatisées, et d'autres infligées par les États-Unis et le Canada pendant les premiers mois, portent leurs fruits. Le 12 avril, la Russie, incapable de convertir des roubles en dollars américains, annonce qu'elle risque de se retrouver en défaut de paiement de millions d'intérêts sur obligations (elle a honoré sa signature par la suite). Ces interventions mettent aussi au-devant de la scène le système financier mondial et, surtout, la façon dont certains individus ou pays l'utilisent à des fins frauduleuses.

Jusqu'à l'invasion, la majorité des gens ne s'intéressaient guère au réseau SWIFT ni à la manière dont les oligarques déplaçaient des fonds d'un pays à l'autre. À présent, ces questions, notamment le blanchiment d'argent ainsi que l'approvisionnement en pétrole et en gaz, sont au cœur des préoccupations. « L'attaque de l'Ukraine a attiré l'attention sur la situation politique en Russie et le rôle des oligarques », explique Laurence Booth, titulaire de la chaire CIT en financement structuré à la Rotman School of Management. « Elle a exposé le blanchiment d'argent et les milliards que les oligarques sortent de la Russie pour acheter des propriétés et des yachts hors de prix. »

Les Russes fortunés, comme les oligarques et même le président, compteraient parmi les plus grands blanchisseurs d'argent. Selon une publication de l'École d'économie de Paris, leur richesse cachée équivalait en 2015 à 85 % du PIB de la Russie. Bill Browder, ancien conseiller en placement établi en Russie, est à l'origine de la loi Magnitski, adoptée par les États-Unis pour geler les actifs d'auteurs de violations graves des droits de la personne. Dans un entretien accordé à NPR, il a déclaré : « D'après moi, Poutine a envahi l'Ukraine parce qu'il a volé tellement d'argent qu'il craint que la population russe se soulève. Il a besoin de faire diversion. »

Beaucoup pensent que l'attaque russe a été financée par des revenus illégaux, souligne Michele Wood-Tweel, vice-présidente, Affaires réglementaires, à CPA Canada. « La Russie exploite les failles du système financier depuis longtemps et elle recourt souvent à l'immobilier, à la cryptomonnaie ou aux paradis fiscaux pour blanchir de l'argent. »

« Aujourd'hui, nous subissons les contrecoups de la corruption en Russie, ajoute-t-elle. Ils ont profité de diverses situations dans le monde, ont acquis pouvoir et richesse, et l'argent engrangé leur sert maintenant à financer leurs opérations en Ukraine. »



Qui dit crime dit souvent blanchiment d'argent, a constaté Ivan Zasarsky, associé et leader national, groupe Lutte contre la criminalité financière, chez PwC Canada. Qu'il s'agisse de contrebande de drogue, de vol, d'extorsion ou de traite de personnes, le crime ne dépend pas des réseaux de télécommunication, et les produits des activités illicites se frayeront un chemin jusqu'aux destinataires.

L'interconnexion des systèmes financiers mondiaux permet de dissimuler ces fonds parmi les milliers de milliards de dollars qui circulent dans le monde. « Les systèmes de télécommunication internationaux visent à supprimer les obstacles et à favoriser la transmission d'instructions de commerce international, et non à prévenir les crimes financiers », précise Ivan Zasarsky.

Le blanchiment d'argent, poursuit-il, est facile à mettre en œuvre, pourvu qu'on agisse loin des regards. Le processus comprend trois étapes fondées sur différents aspects du système financier.

1^{re} étape : Le placement

À la première étape, les organisations criminelles, entreprises, États et autres introduisent des fonds provenant d'opérations délictueuses dans le système financier. Diverses options s'offrent à eux : ils peuvent acheter des jetons de casino et les convertir en espèces ou utiliser une méthode prisée des criminels, le « schtroumpfage », qui consiste à déposer dans différents comptes de petites sommes, généralement inférieures au seuil de déclaration obligatoire de 10 000 \$ pour éviter toute détection.

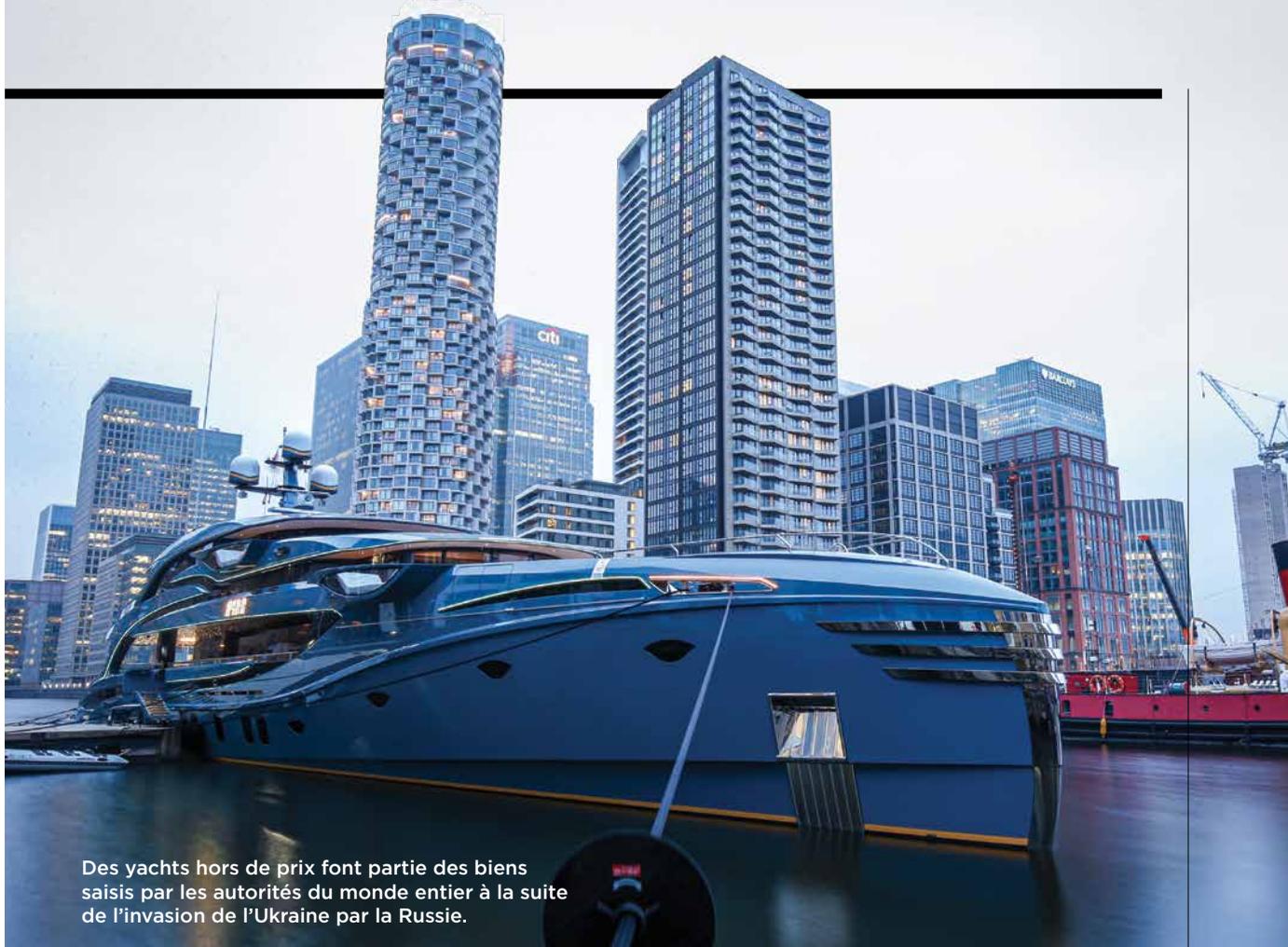
2^e étape : L'enfouissement

Une fois l'argent obtenu illégalement déposé dans des comptes légaux, on l'enfouit, c'est-à-dire qu'on le déplace d'un pays à l'autre pour cacher sa source, souvent grâce au réseau SWIFT, qui met une distance entre les dollars et les criminels. Les sommes sont transférées dans divers comptes bancaires, mais aussi dans divers types de placements : actions, cryptomonnaies et dérivés tels que les options. Plus l'argent circule, plus il est difficile pour les autorités d'en retrouver l'origine.

3^e étape : La réintégration

Enfin, l'argent, désormais issu de sources légales, revient au criminel. La personne achète alors une entreprise qui génère des dividendes et des profits ou bien une maison ou un condo qu'elle peut ensuite vendre pour en tirer des liasses de billets. L'idée est de récupérer l'argent blanchi (et plus) sous une forme qui n'attirera pas l'attention.

Tout ce que les CPA doivent savoir sur les jetons non fongibles se trouve à cpacanada.ca/jetonsnonfongibles.



Des yachts hors de prix font partie des biens saisis par les autorités du monde entier à la suite de l'invasion de l'Ukraine par la Russie.

Il existe d'autres stratégies de blanchiment. Par exemple, la Russie utilise ce qu'on appelle le blanchiment d'argent par voies commerciales, c'est-à-dire qu'elle tire parti des règles commerciales pour opérer des virements transfrontaliers. Dans le fameux stratagème de la laverie moldave révélé en 2014, le Trésor russe employait diverses sociétés-écrans pour détourner des fonds tirés d'activités frauduleuses, de contrats publics pipés, et d'évasion douanière et fiscale.

Selon l'Organized Crime and Corruption Reporting Project, ces sociétés-écrans ont créé des dettes fictives que d'autres sociétés coquilles disaient ne pas pouvoir rembourser. Les « prêteurs » ont alors saisi la justice moldave, qui a ordonné aux entreprises russes responsables de la « dette » de verser ces montants sur un compte sous le contrôle du tribunal dans une banque où ces sociétés-écrans détenaient aussi des comptes. Des milliards de dollars afflueront ainsi à la banque, puis dans les comptes des sociétés-écrans. Une partie sera ensuite transférée vers une banque lettone, tandis qu'une portion importante servira à financer divers achats, comme envoyer le groupe rock floridien The Red Jumpsuit Apparatus en tournée en Russie (rien n'indique que le groupe était au courant du stratagème). Selon les autorités, la fraude, établie à quelque 20 G\$ US, avoisinerait plutôt les 80 G\$ US.

D'après Laurence Booth, le blanchiment d'argent est difficile à détecter parce que la plupart des virements SWIFT sont d'abord faits en dollars américains, puis convertis dans les devises ciblées : dollar canadien, livre sterling ou yuan chinois. Une fois l'argent injecté dans le système monétaire américain, il est beaucoup plus difficile à trouver. « Les oligarques russes dépensent cet argent en dollars américains parce que le volume et la liquidité dans ce système monétaire permettent de le dissimuler très facilement au milieu de toutes les transactions. »

Par ailleurs, le blanchiment s'appuie souvent sur la complicité d'une personne qui travaille pour une banque légitime. De nombreuses banques et leurs employés se sont fait prendre pour avoir participé à une activité criminelle. En 2017, la Deutsche Bank s'est vu imposer une amende de 630 M\$ pour défaut de prévention d'activités suspectes de 10 G\$ par des blanchisseurs russes. En 2020, Goldman Sachs s'est vu infliger une amende de plus de 3 G\$ pour avoir pris part à une opération qui a permis à l'entreprise de développement malaise IMDB de déposer des fonds obtenus en vue de projets de développement publics dans des comptes personnels, dont celui d'un ancien premier ministre.



Afin de contourner les sanctions américaines, la Russie et la Chine ont développé des solutions de rechange à SWIFT.

Heureusement, les banques et les autorités s'améliorent dans la détection des activités de blanchiment d'argent, souligne Ivan Zasarsky. Chaque pays a ses règles, tandis que le Groupe d'action financière (GAFI) intergouvernemental est le chien de garde mondial du blanchiment d'argent et du financement terroriste. Le GAFI fixe des normes, puis travaille avec les décideurs politiques locaux pour instaurer des changements à l'échelle nationale.

Un nombre croissant de pays font également appel à l'intelligence artificielle et à d'autres techniques d'analyse des données toujours plus efficaces, dit Ivan Zasarsky, pour signaler les activités suspectes sur les comptes. Ils partagent des informations, alors que l'évaluation nationale des risques du GAFI – un processus détaillé qui aide les pays à déceler leurs vulnérabilités en matière de blanchiment d'argent – permet aux États de combler leurs lacunes et de renforcer leurs mesures de coercition.

Cependant, aucune politique ni aucun processus ne sont parfaits. Ivan Zasarsky : « Partout, les entités déclarantes et les personnes qui luttent contre les activités criminelles se heurtent à la créativité de ceux qui cherchent à contourner le système et à faire circuler des gains mal acquis. »

Pareil système interconnecté fonctionnait bien jusqu'ici en raison du rôle des États-Unis dans les finances mondiales, explique Laurence Booth. L'hégémonie américaine en matière d'importation et d'exportation des capitaux était telle que les pays n'avaient pas d'autre choix que de négocier en dollars américains, même pour commercer avec une autre nation. Or, cette suprématie est désormais menacée par la Chine, qui, selon plusieurs, deviendra la plus grande économie mondiale d'ici 2030.

Depuis quelques décennies, le commerce entre la Russie et la Chine a connu une expansion vertigineuse. Même si les États-Unis restent de loin le premier partenaire commercial de la Chine, cette dernière est maintenant la principale destination des exportations russes. De fait, la Chine a augmenté ses importations d'énergie en provenance de la Russie de 26 % en mars 2022.

Beaucoup s'inquiètent du fait que les deux pays cherchent des solutions de rechange au réseau SWIFT, notamment pour contourner d'éventuelles sanctions américaines. En 2014, lors d'une première menace d'exclusion de SWIFT par les États-Unis, la Russie a développé un système de transfert de messages financiers (SPFS), tandis que la Chine mettait sur pied un système de paiement interbancaire transfrontalier (CIPS) pour faciliter le virement de yuans outre-frontières. Maintenant que la Russie est exclue de SWIFT, et avec une Chine de plus en plus indépendante des États-Unis, les deux pays pourraient être amenés à optimiser leurs réseaux de remplacement. « La Chine défie les États-Unis. Elle veut s'imposer comme une grande puissance, ajoute

Les oligarques russes dépensent leur argent en dollars américains pour mieux dissimuler certaines transactions.

Pour les dernières exigences en matière de lutte contre le blanchiment d'argent : cpacanada.ca/nonconforme.

Laurence Booth. Elle souhaite créer une organisation parallèle qui lui permettrait d'acheter du pétrole et du gaz russes sur un marché de roubles et de yuans.»

Cette situation pose deux problèmes. Pour le département d'État américain, la Chine est toujours une source de grande préoccupation pour ce qui est du blanchiment d'argent. Et selon le GAFI, la Chine respecterait seulement 9 de ses 40 recommandations. Si la Chine et la Russie utilisent un autre réseau que SWIFT, le blanchiment deviendra beaucoup plus difficile à détecter.

La prédominance de la Chine et ses échanges accrus tant avec la Russie qu'avec d'autres pays de même allégeance politique menacent aussi la démocratie, fait remarquer David-Alexandre Brassard, économiste en chef à CPA Canada. « On voit poindre une lutte entre la démocratie et le totalitarisme, et c'est inquiétant. Devant l'expansion de la Chine, je crains que d'autres pays s'inspirent de ces deux modèles et pensent que le modèle chinois vaut mieux que l'autre. »

La Chine a encore du chemin à faire avant que le yuan devienne la monnaie de choix dans le monde ou bien que le CIPS ou le SPFS remplace SWIFT. Peut-être que cela n'arrivera jamais compte tenu du grand nombre de pays qui recourent à ce réseau. La crise en Ukraine pourrait aussi inciter plus de gens à s'intéresser au fonctionnement du système financier, pour le meilleur et pour le pire.

« On voit poindre une lutte entre la démocratie et le totalitarisme, et c'est inquiétant. »

« Le bon côté de la chose, c'est que la situation est un parfait exemple de ce qui pourrait arriver au système si on fermait les yeux et qu'on ne dénonçait pas ce que font certains régimes dans le monde, y compris le blanchiment d'argent, conclut Michele Wood-Tweel. Peut-être que dans l'avenir, on observera une nouvelle mobilisation des pays et une plus grande volonté de procéder autrement. Il est à espérer que ces pays resteront fidèles à cet objectif. On ne peut jeter l'ordre mondial des choses aux orties. Il faut plutôt battre les criminels à leur propre jeu et l'exploiter à notre avantage. » ♦

TRANSFERT D'ARGENT

Système SWIFT : un bref historique

Depuis que le commerce existe, l'argent passe d'une main à l'autre. Mais c'est en 1858 que le système financier moderne a pour ainsi dire vu le jour, lorsque deux navires ont réuni les extrémités de deux câbles télégraphiques de 4 000 km de long, au milieu de l'Atlantique, pour relier l'Europe à l'Amérique du Nord. Des centaines de câbles sous-marins, déroulés au fil des ans, constituent aujourd'hui l'assise de l'internet et des systèmes de messagerie utilisés dans le monde de la finance.

Au départ, le système était lent et rudimentaire, chaque banque ayant ses propres instructions et modes de transfert de fonds. Au fil de l'évolution de la technologie, les organisations ont élaboré des normes pour encadrer ces instructions, mais c'était loin d'être parfait. Dans le cas du télex, utilisé entre 1940 et 1970, l'expéditeur devait préciser le pays, la ville, la banque et le compte du destinataire. Un processus lent, exposé à l'erreur humaine. En 1973, un regroupement de 239 banques a créé SWIFT (Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication), un réseau de paiement rapide et sûr, fondé sur des codes uniques et clairs, pour indiquer aux banques comment virer des fonds. En fait, SWIFT ne permet pas de transférer de l'argent d'un compte à l'autre. C'est plutôt un réseau de messagerie qui met en communication les banques et autres institutions.

Efficace, SWIFT? Et comment! Jour après jour, plus de 45 millions de messages y transitent pour des échanges de l'ordre de 5 000 G\$ US. Ainsi, le commerce international se fait en accéléré et à grande échelle. Mais vu les sommes astronomiques en jeu, évidemment, certains des fonds sont d'origine douteuse. D'après l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime, environ 2 000 G\$ US sont blanchis chaque année, soit de 2 % à 5 % du PIB mondial, et ces chiffres seraient largement sous-estimés, au dire d'experts.

MFAcc

Master of Forensic Accounting

Vous songez à une
carrière en
juricomptabilité?



- Formation à distance
- Temps partiel . . .
- Cours hebdomadaires
(en anglais)
- Programme de deux ans

Pour en savoir plus
mfacc.utoronto.ca



Institute for Management & Innovation

UNIVERSITY OF TORONTO

MISSISSAUGA



Nouvelle vague

Courses en ligne

La pandémie a fait exploser les ventes en ligne des détaillants en alimentation, et l'onde de choc se poursuit. Par Chris Powell

Un bébé qui arrive, un proche qui tombe malade, une pandémie qui fait rage. Quand on décide soudain de faire l'épicerie en ligne, c'est qu'on vit des bouleversements, nous apprend une étude de 2020 menée par le laboratoire de recherche analytique agroalimentaire de l'Université Dalhousie.

Si le commerce électronique (et les ventes d'aliments en ligne) avait le vent dans les voiles avant la COVID, le mouvement a été propulsé à des hauteurs stratosphériques par les confinements. Au Canada,

les achats en ligne ont bondi de 2 G\$ par mois, au bas mot, si bien que la moyenne par ménage est passée de 109 à 178 \$, selon les données recueillies par PayPal pour 2021.

Il fallait s'y attendre, les ventes en ligne des détaillants en alimentation ont explosé. Seulement 19 % des Canadiens faisaient leur épicerie en ligne avant la pandémie, mais les chiffres ont vite monté. Confinement oblige, un mois plus tard, non moins de 30 % des consommateurs suivaient le mouvement, et le chiffre s'élevait à 49 % au bout d'un an.

Au Canada, les achats en ligne ont bondi de

2 G\$

par mois durant la pandémie.

178 \$

Montant mensuel moyen dépensé en ligne, par ménage



3,6 G\$

Valeur du marché de l'épicerie en ligne avant la pandémie

Le cabinet de recherche eMarketer, qui en veut pour cause l'abandon du présentiel, souligne que 27 % des télétravailleurs et étudiants à distance faisaient leurs achats en ligne, contre 19 % de l'ensemble des adultes. L'arrivée en trombe du variant Omicron a fait reculer les consommateurs, qui se sont rabattus sur le virtuel, nouvelle solution de prédilection.

« Le coronavirus a bousculé à jamais les routines », convient Lola Kassim, qui dirige Uber Eats Canada. « On a pris l'habitude de commander des repas de temps à autre et de se faire livrer des denrées en tout genre une ou deux fois par semaine. En dépit d'un certain retour à la normale, cette tendance, à l'évidence tout à fait positive pour Uber Eats, se maintient. »

Uber a pénétré le marché de l'épicerie en ligne peu après avoir acquis en 2020 une entreprise de livraison fondée il y a sept ans en Amérique latine, Cornershop. Uber a commencé par 19 villes en Amérique latine et au Canada. Désormais, ses clients torontois et montréalais, grâce à l'application Uber, passent leurs commandes chez de grands partenaires comme Walmart, Metro, Costco et Rexall.

Volet clé des activités, les livraisons représentaient plus de la moitié des déplacements recensés par Uber au T4 2021. Selon Lola Kassim, près de trois millions de consommateurs fréquentent la plateforme en ligne tous les mois pour se procurer certains produits alimentaires essentiels. Et ceux qui font appel à Uber Eats pour autre chose que des plats préparés commandent deux fois plus souvent que les autres clients (c'est-à-dire ceux qui ne commandent que des repas).

Lola Kassim explique que, pour l'année à venir, Uber Eats ambitionne de voir l'épicerie et les autres nouveaux marchés verticaux prendre de vitesse son service principal de livraison de repas. « L'essor du commerce électronique constaté en début de pandémie était inattendu, et certains, du jour au lendemain, ont été amenés à explorer les atouts des commandes en quelques clics. »

Il va de soi que le commerce électronique se généralise aussi à l'étranger. À en croire un rapport publié en mars par Adobe, en 2022, la population américaine dépensera en ligne la somme record de 1 000 G\$. En 2021, trois catégories, à savoir l'épicerie, l'électronique et les vêtements, représentaient 41,8 % du commerce électronique, et la part réservée à l'épicerie se chiffrait à 8,9 %.

À l'heure où les choses reviennent peu à peu à la normale et où les commerces accueillent de nouveau une clientèle sur place, tout semble indiquer que les Canadiens continueront d'acheter des aliments en ligne.

On n'a guère de prévisions à se mettre sous la dent pour le Canada, mais McKinsey a laissé entendre en mars, dans un rapport sur le marché européen, qu'en 2030, entre 18 % et 30 % des achats d'aliments consommés à la maison seraient faits en mode virtuel.

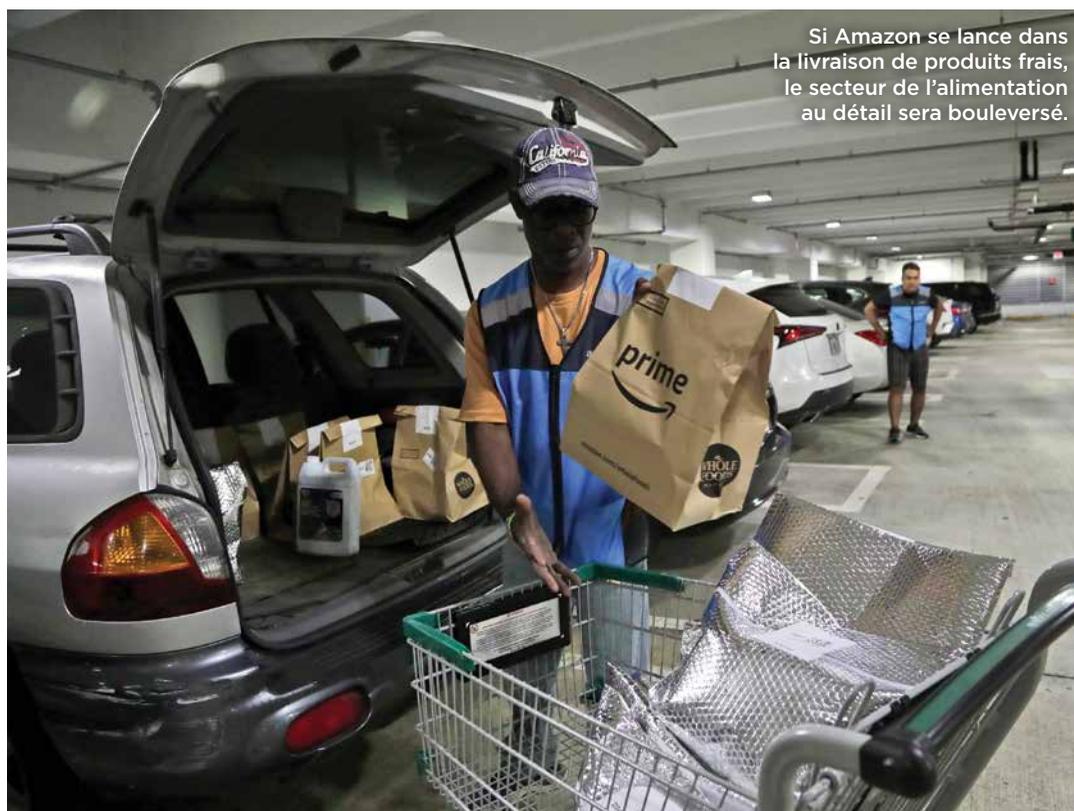
Si les achats en ligne étaient auparavant l'apanage des familles jeunes et aisées des centres urbains, attirées par la commodité d'un panier livré à domicile, McKinsey rapporte qu'aujourd'hui, ils se généralisent pour les emplettes d'appoint. Viennent s'ajouter des adeptes chez les autres groupes démographiques, dont les générations mûres.



Ninja Delivery a recours à des entrepôts à échelle réduite pour stocker de petites quantités de produits.

« Les marchés virtuels prennent forme. Les multiples propositions se recoupent à certains égards, mais les espaces virtuels finiront vraisemblablement par ressembler aux équivalents hors ligne, qui pourraient être remplacés ou supplantés », poursuivent les auteurs de l'étude.

À l'Université Dalhousie, des chercheurs ont avancé en 2021 que le secteur de l'alimentation au détail serait tout autre dans un environnement postpandémique. Un sondage auprès de 10 024 Canadiens a permis de confirmer que 22,2 % comptaient faire leurs achats en ligne régulièrement. Autre constat, une hausse des commandes à ramasser en voiture ou en magasin se profile.



Si Amazon se lance dans la livraison de produits frais, le secteur de l'alimentation au détail sera bouleversé.

De quoi réjouir les Loblaw, Empire, Metro, Walmart et autres colosses, qui investissent des centaines de millions de dollars dans le commerce électronique. À noter qu'un autre rapport de l'Université Dalhousie situe autour de 12 G\$ les sommes mises en jeu sur le marché canadien des échanges en ligne.

D'après Bruce Winder, analyste torontois qui a signé le livre *Retail Before, During & After COVID-19*, les commandes en ligne croissent désormais moins vite qu'au plus fort de la pandémie, mais demeureront parmi les facteurs déterminants dont dépendra l'avenir des magasins d'alimentation.

« Je ne crois pas que la tendance s'inversera : on s'est habitué à la commodité », lance Bruce Winder, en ajoutant qu'on se déplacera probablement pour faire l'essentiel de ses courses, mais qu'on se procurera en ligne l'appoint, en cours de semaine. La pandémie a révélé quelques failles dans le système, surtout au début, quand la demande l'emportait sur l'offre et que les grandes enseignes peinaient à traiter les commandes à temps. De nets progrès sont observés depuis. « On commence tranquillement à éliminer les problèmes », précise-t-il.

Tout porte à croire que l'épicerie en ligne, un marché évalué à 3,6 G\$ avant le coronavirus, se transformera en un vaste champ de bataille où lutteront pied à pied les divers acteurs des services alimentaires.

S'y affronteront de grandes chaînes traditionnelles, des nouveaux venus comme Uber, et la spécialiste des services d'épicerie en ligne, Instacart.

Présente aux États-Unis depuis 2012 et chez nous depuis 2017 grâce à un partenariat avec Loblaw, Instacart compte maintenant parmi ses fournisseurs partenaires des grands détaillants tels Loblaw, Pharmaprix-Shoppers Drug Mart et Walmart, auxquels s'ajoute une ribambelle d'acteurs de moindre envergure comme Pusateri's et Organic Garage. En quête de diversification, Instacart a annoncé en janvier 2022 une entente avec le détaillant de fournitures d'art et d'artisanat Michael's.

Ces derniers mois, des services de livraison ultrarapide (un quart d'heure en secteur urbain) comme Tiggy et Ninja Delivery ont fait leur entrée au Canada. Ils stockent dans des entrepôts à échelle réduite de petites quantités de produits courants : viande, œufs, articles en papier.

Comme sous-ensemble inédit de l'univers en ligne, la livraison ultrarapide, déjà ancrée sur nombre de marchés européens, progresse chez nos voisins du Sud, surtout dans les métropoles qui s'y prêtent. On pense à New York, au dense tissu urbain.

« Quand on crée quelque chose qui séduit, la viabilité économique n'est jamais un mirage », fait valoir le cofondateur et chef de la direction de Ninja



**10
MINUTES**

Délai de livraison
promis par
Tiggy et Ninja

Delivery, Wesley Yue, qui situe son entreprise à mi-chemin entre le dépanneur et l'épicerie. À ceux qui doutent de la pertinence d'un service de livraison d'aliments en 10 minutes, il rappelle le scepticisme que suscitait à une certaine époque la simple idée d'un achat en ligne.

Bruce Winder, lui, pense que ce type de service accéléré restera marginal dans un avenir prévisible, mais pourrait intéresser les consommateurs habitués à faire leurs commissions en ligne.

« La gratification immédiate est à l'ordre du jour, et il en va de même pour le commerce électronique. Vu l'évolution des canaux virtuels, chacun augmente la mise. On livre en cinq jours, puis deux, puis, pourquoi pas, en moins de vingt-quatre heures, et, dernier retranchement, en quelques heures à peine. »

De fait, entrepreneurs et investisseurs injectent des sommes considérables dans ce nouveau créneau. Ninja a récemment mobilisé 2,8 M\$ pour percer non moins de dix marchés en Ontario et en Colombie-Britannique, dès cette année, et entend ajouter 1 100 produits à un assortiment qui en compte déjà 1 400.

D'après PitchBook, qui scrute les flux de capitaux, la montée en flèche de la demande a occasionné une ruée vers l'or l'an dernier, si bien que plusieurs entreprises en démarrage ont réussi à récolter

La pandémie a changé nos habitudes : la livraison de repas et d'aliments demeurera.

100 M\$, voire davantage. Les analystes de Bloomberg estiment que les entreprises de livraison rapide ont attiré 9,7 G\$ US en capital-risque l'an dernier, même si elles n'hésitent pas à réduire fortement leurs prix pour séduire et fidéliser des clients.

Cela dit, les jeunes pousses ne sont pas seules à parier sur le principe du supermarché virtuel. En 2020, Empire, qui est propriétaire des chaînes Sobeys, Longo's et IGA, et qui a lancé le Projet Horizon, s'est donné trois ans pour devenir un chef de file de l'épicerie en ligne au Canada.

Après avoir dévoré l'an dernier pour 375 M\$ la chaîne torontoise Longo's (qui a fait figure de pionnière en créant il y a près de 23 ans le service d'épicerie en ligne Grocery Gateway), Empire s'attend à tirer des canaux virtuels une manne de 500 M\$ par année.

Elle mise principalement sur Voilà, un service fondé sur une technologie de la britannique Ocado,

partenaire de chaînes d'épicerie du monde entier, dont Kroger (États-Unis), Morrisons (Royaume-Uni) et Coles (Australie). Grâce à de vastes centres de stockage et de distribution robotisés, Voilà promet un taux d'exactitude des commandes de 99,6 % et un taux de livraison à temps de 98,6 %.

Implanté dans l'agglomération torontoise en juin 2020, peu après l'irruption de la COVID, Voilà a vite connu un franc succès. En avril 2022, Empire a annoncé l'ajout d'Ottawa aux zones desservies en Ontario et au Québec. Il y a quelques mois, l'entreprise a dit vouloir construire un centre de distribution aux consommateurs à Vancouver (son quatrième site en Colombie-Britannique), en vue d'offrir l'épicerie en ligne dès 2025 dans la province.

Ambitieuse, Empire assure que ses centres en Ontario, au Québec, en Alberta et en Colombie-Britannique seront à la disposition de 75 % des ménages, et qu'elle pourra absorber 90 % de la demande de produits d'épicerie en ligne. « Nous sommes convaincus que le traitement centralisé reste une solution rentable à grande échelle, et que Voilà sera le numéro un au pays », dit-elle.

Pour sa part, Walmart Canada investira 3,5 G\$ dans son infrastructure, notamment pour raffermir l'assise du commerce électronique. L'enseigne a ouvert en septembre un centre d'expédition de 430 000 pi² près de Calgary afin d'offrir la livraison en deux jours à 61 % des Canadiens.

Principale chaîne aux États-Unis, Walmart pourrait révolutionner le marché au Canada, estime Bruce Winder. « Elle est résolue à s'imposer. »

Et l'analyste n'oublie pas Amazon. Il nous prévient que si le mastodonte du commerce de détail en ligne, pour ses activités au Canada, s'est limité à certains produits alimentaires non périssables, tout mouvement de sa part vers les produits frais changera la donne.

Selon un rapport publié en 2021 par Edge Retail Insight (division d'études de marché du cabinet-conseil en commerce électronique Edge by Ascential), Amazon devrait voir ses ventes d'aliments et de boissons doubler en cinq ans. Ses ventes de produits comestibles devraient croître de 13 % par an jusqu'en 2026, pour atteindre 26,7 G\$. De quoi talonner le géant chinois de la vente en ligne, Alibaba, et ses 34,2 G\$.

Comme ils gardaient pour eux 40,3 % du chiffre d'affaires au détail en 2021, les supermarchés et les commerces de quartier demeureront le principal canal du secteur. Mais ils devraient voir leur part du gâteau diminuer pour s'établir à 39,2 % d'ici quatre ans, au profit des plateformes virtuelles et des magasins à escompte. ♦

Nouvelle vague

Démasqué

Des montagnes de masques s'accumulent dans les dépotoirs et ailleurs, mais voilà qu'arrivent les couvre-visages réutilisables.

Par Vanessa Milne

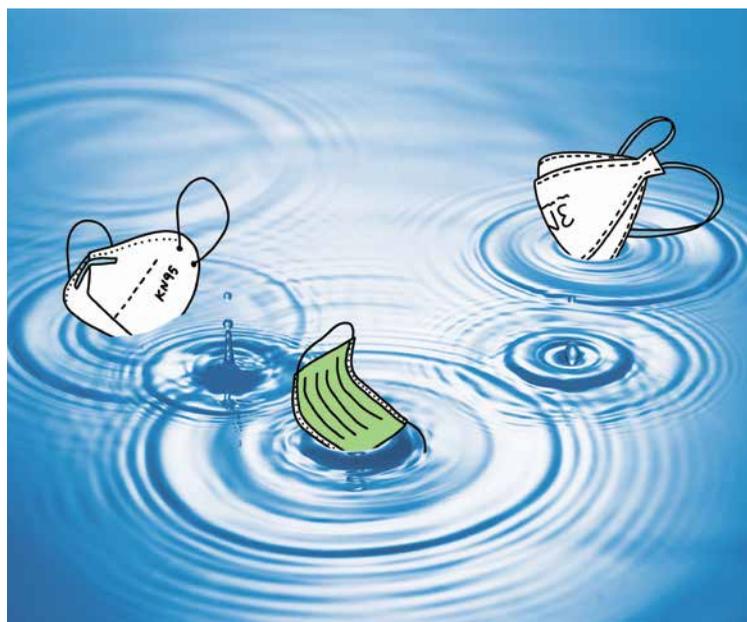
Qui dit nettoyage des plages et des berges dit bouteilles d'eau, sacs de plastique, contenants jetables. Mais il faut savoir que les masques comptent à présent parmi les déchets omniprésents au bord de l'eau. Fait aussi désolant que prévisible, les masques, si utiles pour se prémunir contre la COVID-19, s'amoncellent ici et là dans l'environnement, sur tous les continents.

Les quantités en jeu? En 2020, on utilisait 129 milliards de masques par mois, lit-on dans un article corédigé par Tony Walker, professeur agrégé à l'école des ressources et des études environnementales de l'Université Dalhousie à Halifax. « Que des masques prennent le chemin des ordures, c'est une chose, mais certains jonchent les stationnements et les abords des routes. On les retrouve partout, jusque dans les fossés et les cours d'eau. »

On sait aussi que des milliers d'animaux s'empêchent dans les attaches des masques ou en ont ingéré un, et des études récentes montrent que la plupart des couvre-visages se décomposent sous forme de microplastiques. « Comme tous les articles en plastique à usage unique, au lieu de disparaître, ils se fragmentent et se désagrègent. »

On le comprend sans peine, nul n'est prêt à sacrifier sa santé pour protéger l'environnement, surtout à l'ère où émergent de nouveaux variants, qui ont amené de nombreux Canadiens à passer des masques en tissu aux masques N95 jetables.

La levée du port obligatoire du masque fera sans doute chuter la demande, qui, évidemment, ne fléchira pas du côté des soins de santé. Même pour le commun des mortels, le port du masque en public ne sera plus vécu comme une bizarrerie. Les mentalités ont évolué, depuis deux ans, fait valoir David Fisman, professeur d'épidémiologie à l'école de santé publique Dalla-Lana de l'Université de Toronto. « Le port du masque se généralisera en Amérique du Nord, comme en Asie, où le virage a été pris il y a des années. » Le problème des déchets ne disparaîtra pas non plus. « On jette une quantité industrielle de masques, c'est un nouvel enjeu. »

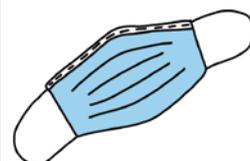


Davinder Valeri, CPA, directrice, Stratégie, risques et gestion de la performance, à CPA Canada, s'attend à une prise de conscience, à l'heure où les questions environnementales sont au cœur des préoccupations. « Le masque nous protège, mais c'est à nous de protéger la planète. »

Un tournant se prépare, comme en témoigne la création d'une nouvelle gamme de N95 réutilisables. « Je crois qu'une majorité d'utilisateurs s'engagent dans cette voie », de souligner Barry Hunt, président de l'association des fabricants d'équipement de protection individuelle du Canada, la CAPPEM.

Son optimisme n'a rien de surprenant, puisqu'il est aussi chef de la direction de Prescientx, entreprise de Cambridge, en Ontario, qui a commencé à produire deux modèles de N95 réutilisables. Appelé Breathe, le premier, composé d'un plastique qui rappelle le silicone, résiste au moins douze mois et s'accompagne d'un filtre réutilisable à changer tous les six mois. Une nouvelle arme à adopter dans le milieu de la santé, où de strictes normes de protection règnent. Quant au second, le NanoMask, c'est un masque en plastique réutilisable pour usage occasionnel, à garder six mois. Le joint d'étanchéité des deux modèles, en matériau élastique, laisse échapper moins d'air, pour l'utilisateur moyen, que les N95 jetables ordinaires à bordures de papier. À noter que d'autres fabricants travaillent sur des N95 durables, dont Precision ADM, à Winnipeg, et Trebor Rx, à Collingwood, en Ontario.

Choisir ces nouveaux modèles, c'est « réduire la consommation de ressources, à raison d'environ 90 % », explique Barry Hunt, qui évoque aussi, pour l'utilisateur, des économies du même ordre.



**129
MILLIARDS**

Nombre de masques jetés chaque mois en 2020

Prescientx offre déjà ses produits en ligne aux particuliers. Le NanoMask coûte 20 \$, et le Breathe, 50 \$. Cela dit, l'entreprise lorgne un autre marché, bien plus porteur, celui de la santé, où sont consommés un nombre phénoménal de masques. Ses produits sont à l'essai dans quelques hôpitaux. Le développement a été financé en partie par le programme NGen, fruit d'un appel à l'action centré sur l'innovation dans la lutte contre la COVID-19 qu'avait lancé le gouvernement fédéral en mars 2020.

Un bémol : les N95 réutilisables sont encore et toujours en plastique, un problème qui perdure, même si on en jette beaucoup moins. Le spécialiste TerraCycle recycle les masques jetables, mais si peu. Pour corriger le tir, Tony Walker souhaite que les autorités facilitent l'adoption des masques durables, comme ceux de Prescientx, par l'instauration de programmes de recyclage spécialisés, entre autres mesures.

Le choix du masque réutilisable dans sa forme actuelle, surtout les modèles à filtre insérable, débouche sur une réduction du volume de déchets, confirme Tony Walker. « Il faut remplacer les

articles à usage unique, comme les tasses, les sacs, les masques, par des équivalents réutilisables. »

Il espère que cette action s'inscrira dans une démarche de pérennité. « Notre santé doit primer, bien entendu, mais il y a moyen de barrer la route aux virus sans nuire à l'environnement, dont nous dépendons aussi. C'est en conjuguant santé et environnement que nous cheminerons au mieux. » ♦



Le port du masque se généralisera en Amérique du Nord, comme c'est déjà le cas en Asie.





Nouvelle vague

Feu vert au code QR

Effet de la pandémie, les outils numériques sans contact, devenus indispensables, pourraient redessiner le paysage des opérations électroniques.

Par Vanessa Milne

Diana Halder, leader, Paiements et services bancaires commerciaux, à EY Canada, fut agréablement surprise de trouver, après un repas au restaurant à Toronto, un petit code QR niché sur son addition. « J'ai balayé le code, sélectionné mon mode de paiement, et le tour était joué. »

C'était d'une grande simplicité pour elle comme pour le serveur, qui n'a pas eu à lui apporter le terminal de paiement ni à se soucier de la réception du signal. De surcroît, la confirmation de paiement est passée directement dans le système.

Le code QR (*quick response*), ou code-barres bidimensionnel, ne date pas d'hier, mais il était resté relativement marginal en Amérique du Nord. Jusqu'à

la pandémie, qui a amené la technologie à prendre le pas sur le papier. Adieu menus, dépliants, formulaires... sans parler de l'apparition des codes QR sur le passeport vaccinal. Maintenant que les consommateurs s'y sont habitués, on s'attend à ce que ces codes se répandent comme une trainée de poudre.

Selon Yory Wurmser, analyste principal à Insider Intelligence et co-auteur d'un rapport sur les codes QR, l'outil s'installait déjà tranquillement en Amérique du Nord grâce à Snapchat et à d'autres médias sociaux. « Mais le coronavirus l'a propulsé à l'avant-scène, car on ne voulait plus toucher aux surfaces dans les commerces et les restaurants », explique-t-il. De fait, près de la moitié des consommateurs qui ont répondu à un sondage de Paiements Canada en 2020 ont dit privilégier désormais les méthodes de paiement sans contact.

Comme on sait maintenant que la COVID-19 se transmet surtout par voie aérienne, il est vrai qu'on est moins stressés qu'avant à l'idée de toucher des surfaces, mais l'analyste croit néanmoins les codes QR bien lancés.

Nous pourrions rattraper au pas de course d'autres pays précurseurs. « En Chine et en Inde, c'est pratiquement le principal moyen d'échange », précise Diana Halder, en racontant que, dans les marchés indiens, notamment, les vendeurs impriment des codes QR qu'ils fixent aux étals pour percevoir le paiement.

Elle estime que la pandémie nous aura valu d'apprivoiser cette technologie moins connue ici, qui nous faisait hésiter hier encore. « Les circonstances

20 MILLIONS

Nombre de personnes qui ont balayé un code QR affiché dans une publicité de Coinbase durant le Super Bowl

15 %

Hausse du taux d'adoption des codes QR aux États-Unis en 2021



ont obligé les consommateurs canadiens à apprendre à utiliser le code QR. Le plus difficile est fait. »

Le recours aux codes QR s'étend bien au-delà des menus et des pages Web. Ils foisonnent et surgissent partout. La plateforme d'échange de cryptomonnaie Coinbase, par exemple, a diffusé un code QR dans sa publicité au Super Bowl. Dans la minute qui a suivi, 20 millions de téléspectateurs se sont précipités et l'ont balayé. De quoi faire sauter le site. Le géant allemand Volkswagen s'est quant à lui associé à Amazon pour faire imprimer sur plus d'un million de boîtes de livraison un code qui donne accès à un essai de conduite virtuelle en réalité augmentée, pour inviter les clients à prendre le volant d'un tout nouveau véhicule.

« Les consommateurs ont appris à utiliser le code QR. Le plus difficile est fait. »

Il faut néanmoins le souligner, ce sont quand même aux possibilités de paiement accéléré que les codes QR doivent leur franc succès. Le client peut, grâce à une appli, balayer avec son cellulaire le code du commerçant pour régler sa facture ou, inversement, laisser le commerçant prélever le paiement en balayant le code présenté. Hop, on n'en parle plus.

On peut en outre rattacher au code QR les coordonnées et les données bancaires. Il suffit alors au

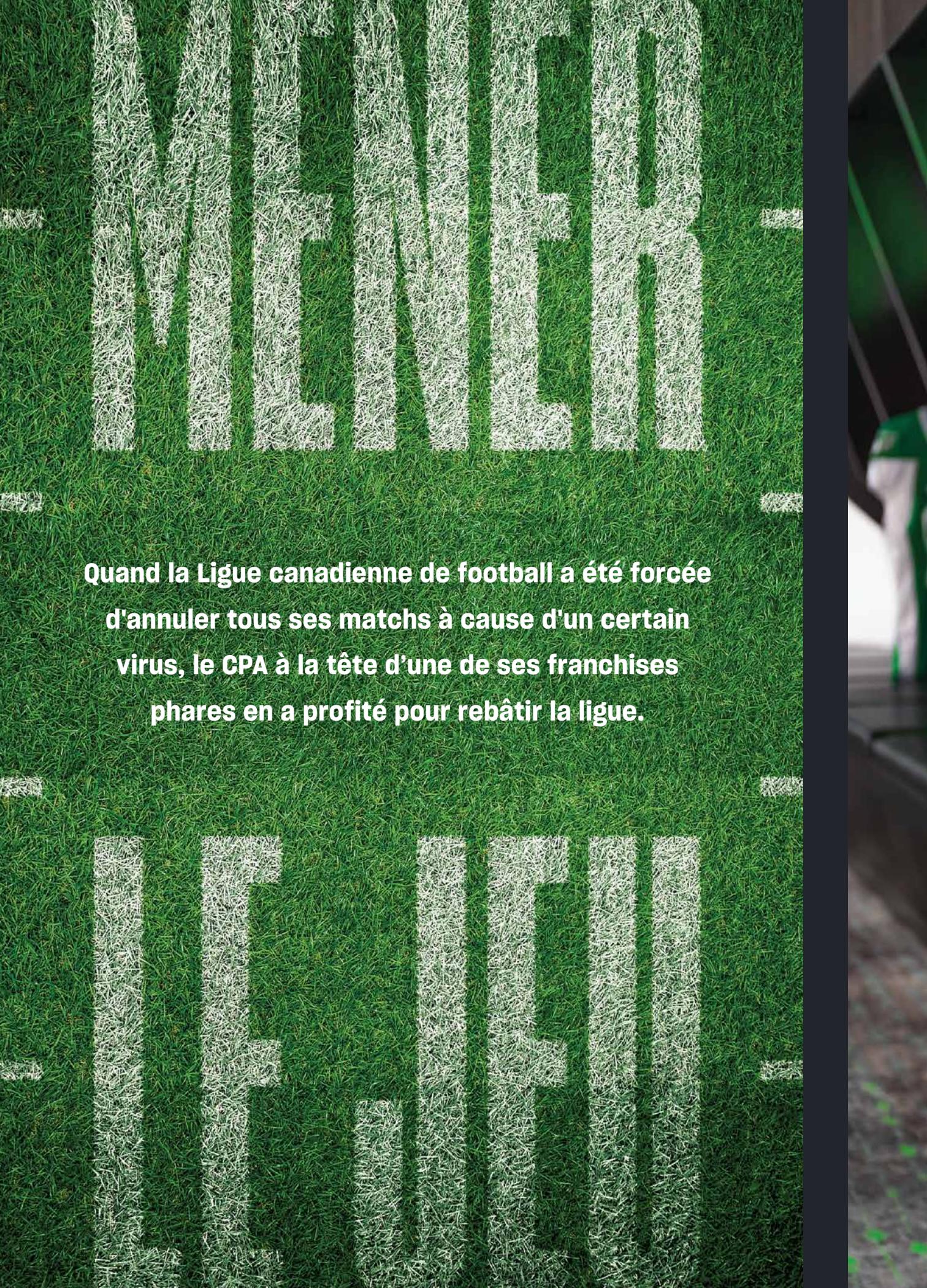
commerçant de le balayer pour conclure l'opération. Une méthode aussi sûre que les transferts électroniques, selon Diana Halder. « L'avantage, c'est que le code QR sert à transmettre davantage d'information pendant la vente, si le client y consent. » L'échange d'informations s'enrichit.

Cela dit, le code QR a du chemin à faire. Les banques, les créateurs de porte-monnaie mobiles et d'autres grands acteurs du commerce électronique et des TI ne s'en sont pas encore emparés comme outil universel. « On ne pourra mesurer la réelle valeur des codes QR qu'une fois qu'ils seront omniprésents, précise Diana Halder. Le Canada, prudent, accuse en général du retard et tarde à adopter les innovations qui facilitent les paiements. »

On ne cesse, par ailleurs, de repousser les limites des services numériques et sans contact, un risque pour les codes QR. La vision automatisée, par exemple, fait appel à l'intelligence artificielle pour décoder la réalité, et elle évolue à vitesse grand V. « Au fond, les codes QR représentent une technologie de transition, fait valoir Yory Wurmser. Les capacités de reconnaissance optique vont progresser à vive allure, à un point tel que les codes QR pourraient disparaître. »

Cette révolution se déroulera néanmoins sur quelques années, estime-t-il. Dans l'intervalle, l'analyste prédit que l'adoption des codes QR progressera assurément : « Nous avons enregistré une hausse de 15 % l'an dernier aux États-Unis. On s'attend à une croissance de 10 % d'ici la fin de l'année, et à une forte progression d'ici 2025. » ♦





**Quand la Ligue canadienne de football a été forcée
d'annuler tous ses matchs à cause d'un certain
virus, le CPA à la tête d'une de ses franchises
phares en a profité pour rebâtir la ligue.**



PAR DAVE ZARUM
PHOTOS TANDEM X VISUALS

R

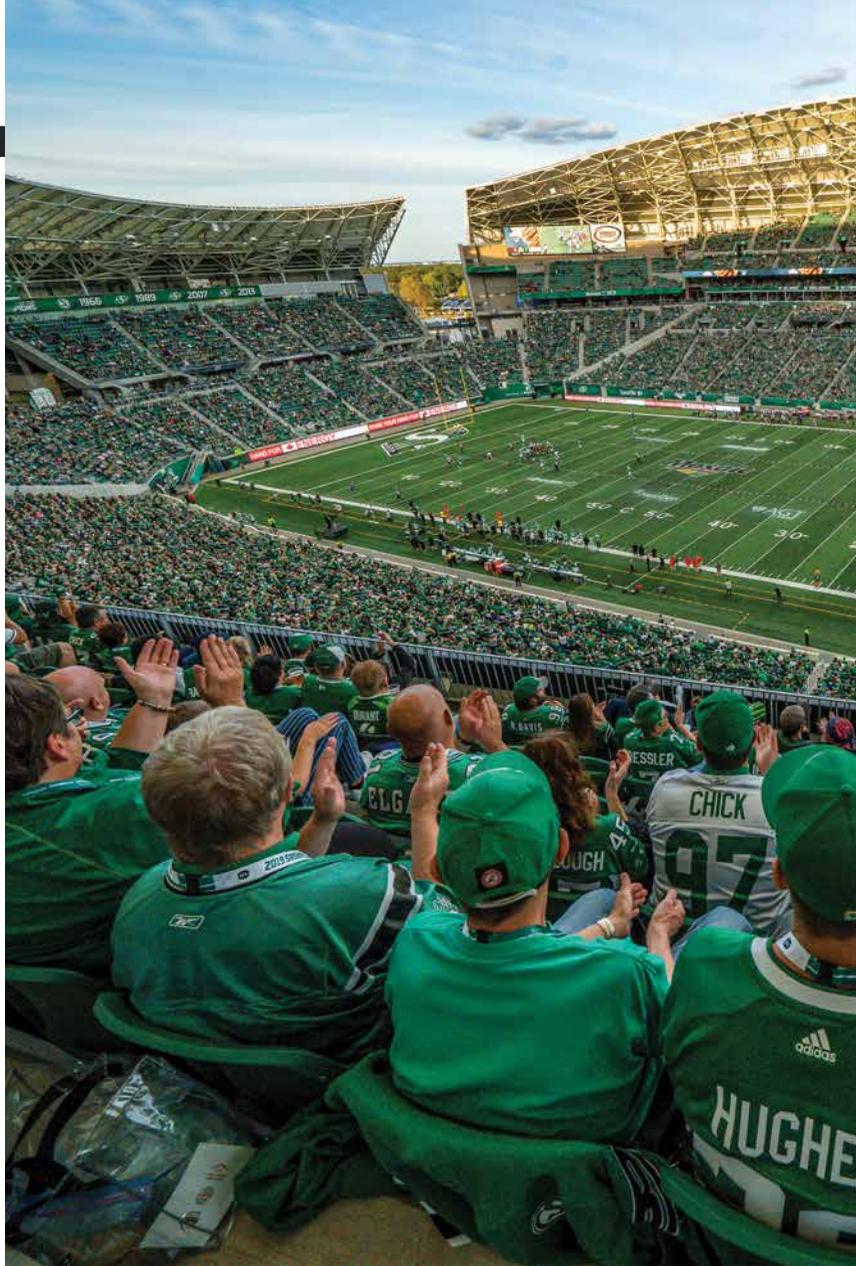
ecruté comme chef des finances par les Roughriders de la Saskatchewan il y a 13 ans, Craig Reynolds, 46 ans, a fini par devenir président et chef de la direction de l'équipe.

Il en a fait l'une des franchises les plus solides de la Ligue canadienne de football (LCF), après des décennies de difficultés. La COVID, qui a forcé l'annulation de la saison 2020, a durement frappé les neuf équipes de la ligue. Mais les Roughriders sont dans une classe à part.

Comme les Blue Bombers de Winnipeg et les Elks d'Edmonton, l'équipe appartient à tout le monde. Plutôt qu'un groupe de propriétaires, ses actionnaires sont ses supporters, qui achètent ses actions et participent à l'élection du conseil d'administration. Ce modèle, rare dans le sport professionnel (les Packers de Green Bay de la LNF sont le seul autre exemple du genre en Amérique du Nord), explique en grande partie le lien si fort qui unit les partisans et l'équipe. Toutefois, ce régime de propriété collective a aussi suscité de l'incertitude quand le club s'est retrouvé privé de rentrées pendant la pandémie, sans un propriétaire bien nanti aux commandes, capable d'assurer la continuité les années de vache maigre.

La saison ratée de 2020 a entraîné une hémorragie record de 7,5 M\$ pour les Roughriders. « L'équipe n'avait jamais traversé une telle crise, explique Craig Reynolds. Ce qui n'est pas peu dire quand on connaît l'histoire de la franchise. »

Le reste des équipes n'a pas fait mieux, et on estime que la LCF a perdu 80 M\$ la première année de la pandémie. D'autres ligues majeures, maintenues à flot par des contrats de télédiffusion et des



▲
Le plus gros projet de l'équipe avant la pandémie a été la construction du stade Mosaic : 38 000 places au coût de 278 M\$.

partenariats qui leur apportaient des milliards de dollars, ont pu poursuivre leurs activités malgré les tribunes désertes. Pas la LCF, dont la rentabilité dépend largement des ventes de billets. (La National Basketball Association, qui présentait ses matchs sans spectateurs, a vu ses recettes chuter de 10 %, mais a tout de même réussi à récolter 8,5 G\$ US.) Le déferlement de la COVID aurait pu sonner le glas d'une ligue qui peinait déjà à élargir son auditoire, en quête de nouveaux adeptes.

Devant cette catastrophe annoncée, Craig Reynolds, qui siège aussi au conseil des gouverneurs de la LCF, a élaboré un plan stratégique pour assurer la survie de son équipe et aussi pour aider la ligue à sortir encore plus forte de l'épreuve.

« Craig et moi en avons souvent parlé, une occasion s'offrait à nous », précise Randy Ambrosie, commissaire de la LCF. Un échec évité de justesse, porteur de renouveau?



cœur pour les Riders! Mais quand des cris de joie remplissent la pièce un instant plus tard, l'adolescent comprend que le botté était bon et que ses Roughriders ont gagné, un moment qui restera gravé dans sa mémoire. L'heure est aux réjouissances, et le jeune Craig endosse le rôle de disc-jockey : il fera tourner les platines jusqu'à l'aube. Ce ne sera pas la dernière fois qu'il sera aux premières loges pour célébrer les hauts faits de son équipe.

Comme beaucoup d'enfants des Prairies, Craig Reynolds a grandi dans l'amour pour les Riders. Ce mordu de football – il se passionne pour la stratégie et l'analyse du jeu – supplie son père, détenteur de billets de saison, de l'emmener aussi souvent que possible aux matchs. Au bout d'un trajet de deux heures et demie, de Foam Lake à Regina, après avoir traversé d'immenses champs de blé et de canola, ils voyaient se profiler à l'horizon le Taylor Field – l'actuel stade Mosaic. « À l'époque, les matchs n'étaient pas tous télédiffusés, alors c'était vraiment un privilège de pouvoir y assister », explique Craig Reynolds.

CRAIG REYNOLDS SE SOUVIENT DES TRAJETS DE DEUX HEURES ET DEMIE POUR ALLER VOIR LES MATCHS, QUI N'ÉTAIENT PAS TOUS TÉLÉDIFFUSÉS.

« C'ÉTAIT UN PRIVILÈGE DE
POUVOIR Y ASSISTER. »

Nous sommes le 26 novembre 1989. Il reste deux secondes à la finale de la 77^e Coupe Grey. Les Tiger Cats de Hamilton et les Roughriders de la Saskatchewan sont à égalité à 40-40.

Devant les 55 000 spectateurs réunis au SkyDome de Toronto, Dave Ridgway des Roughriders, à la ligne de 28 verges, se prépare au plus important botté de sa carrière. Voilà 11 ans que les Roughriders n'avaient pas participé aux séries. La seule et unique Coupe Grey remportée par le club remonte à 23 ans. L'équipe est à deux doigts de remporter l'une des victoires les plus improbables de l'histoire de la LCF.

À 2 500 km de là, à Foam Lake, en Saskatchewan, toute la famille Reynolds est rassemblée au sous-sol, rivée au téléviseur. Dave Ridgway s'élance et réussit un puissant botté. De sa position, le jeune Craig Reynolds, qui n'a que 13 ans, croit que le botté a dépassé la zone des buts. Une autre défaite crève-

Après six défaites d'affilée comme quart-arrière de l'équipe de l'école secondaire de Foam Lake, il abandonne tout espoir de revêtir un jour l'uniforme vert et blanc. Le jeune homme se tourne vers l'univers des finances et des banques. Il obtient en 1999 une maîtrise en sciences comptables de l'Université de la Saskatchewan, puis devient comptable professionnel.

« À l'époque où je préparais l'EFU, je me disais que l'examen m'ouvrirait des débouchés. Une fois le titre en poche, les perspectives me semblaient illimitées. »

Craig Reynolds décroche un emploi chez KPMG à Saskatoon, mais sa soif d'aventure le pousse à explorer les affectations à l'international. Hélas, les attentats du World Trade Centre en 2001 interrompent les détachements à l'étranger, et seul le bureau du Luxembourg accepte encore les professionnels mutés. Notre homme saute sur l'occasion, ravi à l'idée de pouvoir parcourir l'Europe. En 2003, il s'installe à Londres pour travailler comme comptable principal à l'exploitation chez Thomson Scientific, avant de revenir au Canada deux ans plus tard. Il devient directeur principal chez Suncor, à Calgary, ville où plusieurs CPA de la Saskatchewan travaillent dans le secteur de l'énergie. Il déménage ensuite à Fort McMurray, où il sera directeur de projet au programme de gestion des coûts des sables bitumineux de Suncor.

En 2009, quand il apprend que les Roughriders cherchent un grand argentier, il pose sa candidature. « Aucun doute, il avait le bagage souhaité », précise le PDG de l'époque, Jim Hopson, qui est né en Saskatchewan et a joué dans l'équipe du championnat de 1976 des Roughriders. « Ce qui me plaisait aussi, c'était qu'il venait de la campagne. À ses solides compétences en comptabilité s'ajoutait sa passion pour les Riders. Il rêvait de décrocher le poste, alors, on a vu en lui un atout de plus. »

La franchise était en pleine expansion. Après une longue période de transition, la petite organisation menée par des bénévoles s'était transformée en une entreprise rentable. Les partisans des Roughriders remplissaient régulièrement leur stade, et les téléspectateurs de la province étaient les plus fidèles de la LCF. Toutefois, en l'absence d'une structure traditionnelle dotée d'un ou de plusieurs propriétaires dirigeants, les profits n'avaient pas forcément été au rendez-vous. Pour Craig Reynolds, l'équipe au gouvernail était bien placée pour orienter l'organisation dans la bonne direction. Mais le club a traversé des moments difficiles.



L'ÉQUIPE A SURVÉCU AUX DIFFÉRENTS CONFINEMENTS PARCE QUE SES PARTISANS ONT CONTINUÉ D'ACHETER DES BILLETS DE SAISON, CE QUI L'A ALIMENTÉE EN LIQUIDITÉS.



► Craig Reynolds a joué un rôle clé dans la conception de la nouvelle plateforme, qui vise une meilleure répartition des bénéfices entre les équipes.



« Certains présument que la situation a toujours été au beau fixe chez les Riders, mais ce n'est pas le cas. Je le sais, j'étais là », ajoute Randy Ambrosie, qui a joué dans la LCF de 1985 à 1993. Dans les années 1980, malgré l'appui d'un noyau d'inconditionnels, les Roughriders se retrouvaient souvent au bord de la faillite. En 1987, à peine deux ans avant sa victoire à la Coupe Grey, le club a même organisé un téléthon pour se remettre à flot. « Durant ma première année, nous avons dégagé un bénéfice de 400 \$ », précise Jim Hopson, devenu président de l'équipe en 2005.

Cependant, sur le terrain, des réussites éclatantes se préparaient. Les triomphes de 2007 et de 2013 à la Coupe Grey coïncidaient avec un boom économique dans la province. Tandis que le chiffre d'affaires atteignait des niveaux record (en 2014, l'équipe enregistrait un bénéfice de 10,4 M\$, contre 2,2 M\$ cinq ans plus tôt), l'organisation déployait des efforts concertés pour étendre son rayonnement. Sous la gouverne de Craig Reynolds, devenu vice-président principal, l'équipe a renforcé les processus aux Finances, actualisé ses modèles de développement des revenus et réinvesti les gains

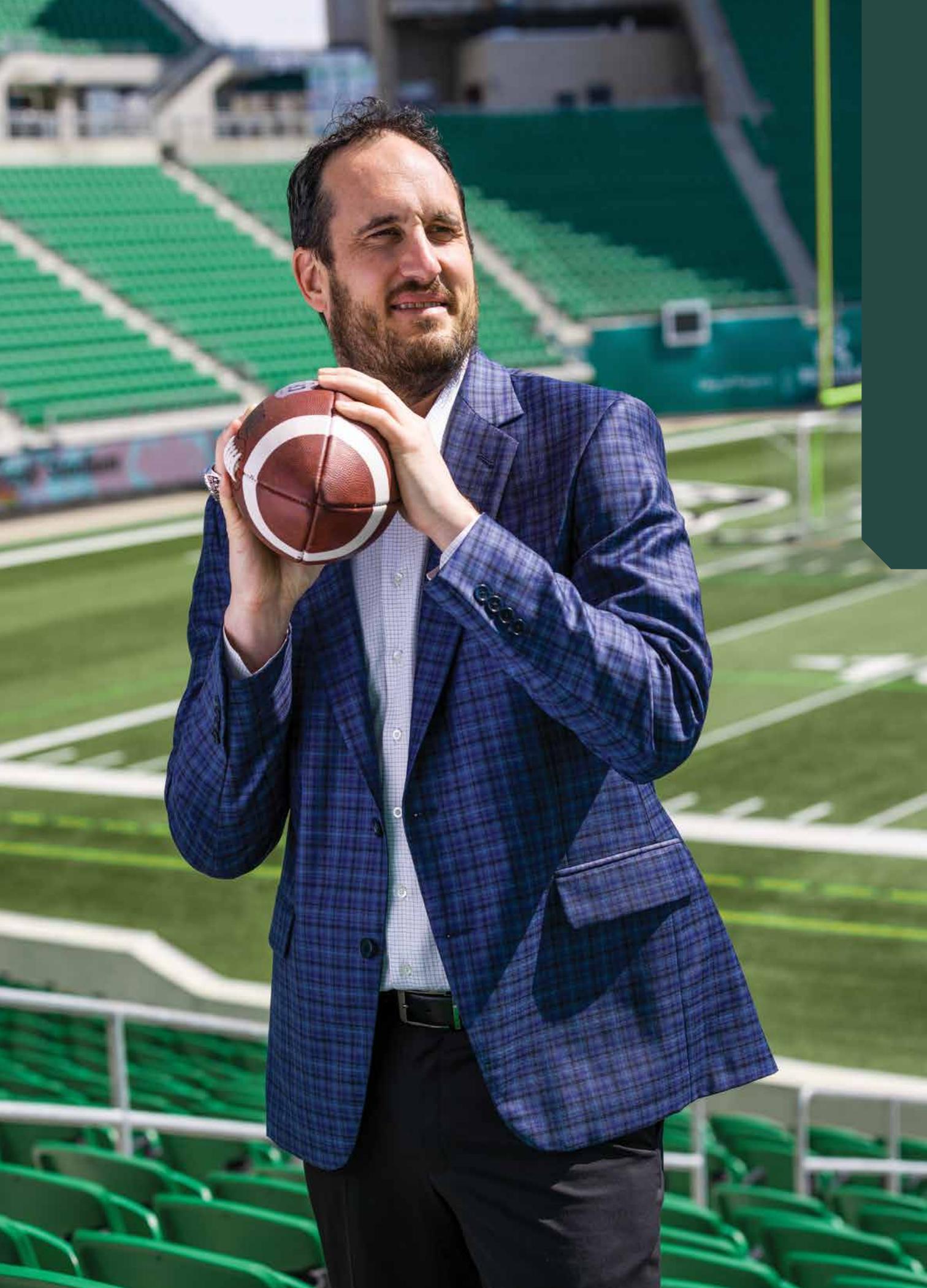
▲
Le régime de propriété collective des Roughriders a suscité de l'incertitude quand le club s'est retrouvé privé de rentrées pendant la pandémie.

pour, notamment, remettre les installations au goût du jour.

Quand Jim Hopson a annoncé sa retraite en 2014, l'équipe avait accumulé un fonds de réserve de 40 M\$. Impressionné par la rigueur et la prévoyance de Craig Reynolds, il a encouragé ce dernier à briguer le poste de PDG. « Je me suis revu à 13 ans pendant la Coupe Grey de 1989. Impossible de refuser. Je voulais diriger le club, que j'aimais depuis l'enfance », ajoute Craig Reynolds.

Il garde un œil sur tous les engrenages de la mécanique : vente des billets de saison, gestion des installations, embauche, expansion, présence dans la communauté, Craig Reynolds est l'un des visages familiers de l'organisation. Un des avantages à souligner? Il a le plaisir de rencontrer les membres de l'équipe championne de 1989, les héros de son enfance. Des joueurs, dont Dave Ridgway, aujourd'hui devenu un de ses amis qui, tout comme d'autres étoiles d'hier, assistent aux matchs à domicile et tissent des liens étroits avec l'équipe et ses fidèles partisans.

Avant l'irruption de la COVID, comme principal projet entrepris par Reynolds et les Roughriders,





JE SAIS TOUT CE QUE L'ÉQUIPE REPRÉSENTE POUR NOS FANS ET POUR LA PROVINCE. COMMENT JE LE SAIS? C'EST PAREIL POUR MOI.

on pense surtout à la construction du stade Mosaic de 38 000 places, ouvert il y a cinq ans, qui a coûté 278 M\$. Pour le réaliser, de la planche à dessin à la mise en service, il a fallu dix ans. Les partisans ont prêté main-forte à l'organisation, tout comme les trois ordres de gouvernement. L'équipe a créé un modèle économique partagé, fondé sur un financement municipal assorti d'une subvention de 80 M\$ et d'un prêt de 100 M\$ de la province, à rembourser en 30 ans, grâce à des droits de 12 \$ intégrés au prix du billet. « En définitive, ce sont les fans qui ont financé en grande partie le stade. »

Après une résurgence de la COVID et un autre report de la saison 2021, au Canada, le football professionnel reprenait enfin le 5 août 2021, après un hiatus d'un an. Les équipes, qui se préparaient depuis des mois, avaient élaboré des protocoles au préalable, dans le respect des consignes de santé publique, après consultation de médecins. Le calendrier de 18 matchs a été réduit à 14 rencontres, mais l'équipe a connu une saison hors norme : elle a accueilli un match éliminatoire (une opération rentable, selon Craig Reynolds) et s'est hissée aux demi-finales. Pour la LCF, c'était un pas dans la bonne direction. De quoi entrevoir avec optimisme la campagne de 2022.

« Depuis deux ans, nous reconstruisons l'infrastructure de la ligue », explique Randy Ambrosie,

qui évoque le plan de stabilisation des équipes, délaissé depuis 40 ans, mais récemment adopté par la LCF. C'est un modèle de répartition des bénéfices, choisi par certaines ligues sportives. Les équipes rentables (comme les Roughriders) laissent une part du gâteau aux clubs qui traversent des difficultés, afin de renforcer les neuf franchises, solidaires. D'après Randy Ambrosie, Craig Reynolds a joué un rôle clé dans l'élaboration de la plateforme. « Il s'est demandé comment bâtir une ligue solide, tous ensemble. Son jugement sûr, sa modération, sa logique sont des ressources inestimables pour le conseil de la ligue. »

« Pendant la pandémie, j'ai eu des problèmes à résoudre, et j'ai fait appel à mes talents de CPA, poursuit Craig Reynolds. Dans mon travail, je devais faire de la modélisation financière, pour prévoir et analyser les flux de trésorerie. Grâce à mes compétences de CPA, j'ai su poser des questions et aller au fond des choses. Je mets en œuvre jour après jour mes acquis dans la profession. »

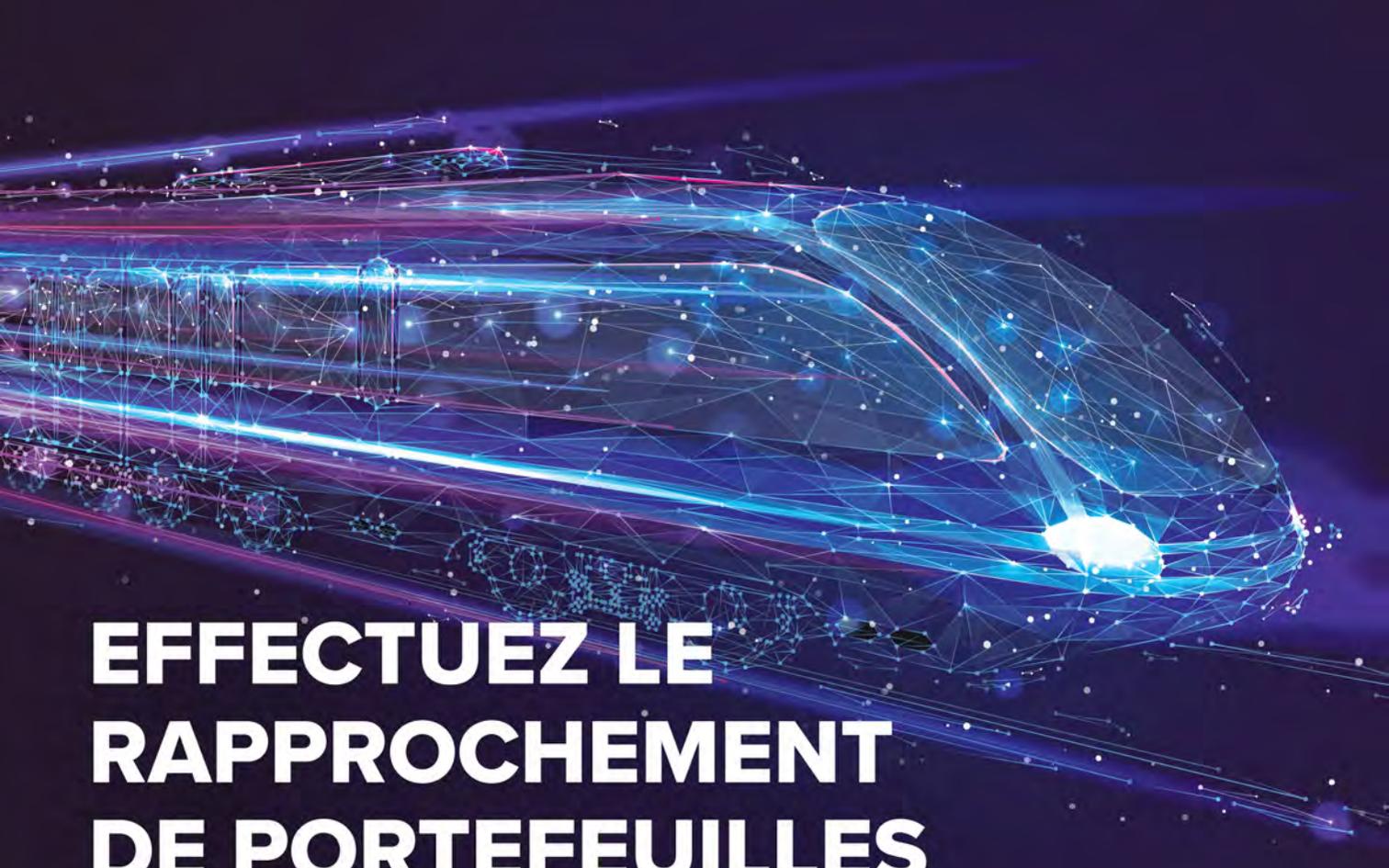
Pour la saison 2022, la LCF a misé sur les partenariats stratégiques. En décembre 2021, elle a annoncé un coup de maître, une entente avec Genius Sports, plateforme britannique spécialisée en données et technologies sportives, qui a passé des contrats avec la NFL, la PGA et l'English Premier League. Football, golf et soccer, un beau terrain de jeu. La LCF compte exploiter toutes les armes de Genius, qui décline un portefeuille de technologies, de paris sportifs et de programmes de diffusion numérique pour élargir son rayonnement. Elle entend mobiliser les spectateurs fidèles et en attirer d'autres, au Canada et ailleurs.

Rejoint à Regina, Craig Reynolds, modeste, souligne que si l'équipe a survécu à sa traversée du désert pendant les confinements, c'est surtout grâce à ses fervents partisans. « Ils ont continué d'acheter des billets de saison, de nous alimenter en liquidités. C'était notre planche de salut. »

« J'y mets du cœur, jour après jour, parce que je sais tout ce que l'équipe représente pour nos fans et pour la province. Comment je le sais? C'est pareil pour moi. »

Il se souvient d'une journée compliquée, traversée au début de son mandat. Lassé, il s'était confié à Jim Hopson. « C'est complètement fou. La moindre décision est scrutée à la loupe! », avait-il soupiré.

« Justement! C'est le plus bel atout des Riders », lui avait rétorqué son patron. « Tout le monde y croit à fond. » ♦



EFFECTUEZ LE RAPPROCHEMENT DE PORTEFEUILLES EN QUELQUES MINUTES

La solution automatisée d'Artiffex pour le rapprochement de placements aide les cabinets comptables et les bureaux de gestion de patrimoine à prospérer au sein d'un contexte de plus en plus concurrentiel.

Fièrement québécoise et détentrice de la certification SOC 2 Type 1, Artiffex est une plateforme infonuagique compatible avec toute institution financière qui s'intègre facilement dans votre flux de travail existant.

Nous offrons des services flexibles d'abonnement et d'externalisation qui réduisent les coûts de manière importante et permettent d'économiser du temps.

Rapide. Précis. Sécuritaire.

Augmentation de votre efficacité pouvant atteindre 80%

Tarifs spéciaux pour les lecteurs de Pivot





La maison Fibonacci, imprimée en 3D et située à Procter (C.-B.), peut être louée sur Airbnb.

TECHNOLOGIE

IMPRIMER LES MURS

L'imprimante 3D architecturale, un nouvel outil à exploiter pour que tous trouvent un toit.

PAR LAURA HENSLEY

C'est en 2018 que Ian Comishin se lance dans l'impression architecturale 3D aux Pays-Bas, en compagnie de quatre associés. Le rêve à réaliser? Imprimer des maisons. « On a foncé tête baissée », d'expliquer l'entrepreneur de Kimberley (C.-B.). C'est ainsi qu'est née la maison Fibonacci en 2020, première structure architecturale imprimée en 3D au Canada, nichée dans le pittoresque village de Procter

(C.-B.). Offerte en location sur Airbnb, la maisonnette (400 pi²) servira de modèle pour de futurs logis.

L'entreprise d'Ian Comishin, Twente Additive Manufacturing (TAM), voit en l'impression 3D une piste à explorer en contexte de crise du logement abordable.

Présente en Europe, à Dubaï et au Canada, TAM poursuit son travail de développement d'imprimantes architecturales 3D, et dans bien des pays, on en redemande. Économie de temps, économie de coût aussi, la construction par impression 3D l'emporte sur les méthodes d'hier. De quoi pallier la pénurie de logements dans le monde, d'après Ian Comishin.

La technologie émergente repose sur un procédé intuitif. Une grande imprimante 3D pousse un mélange de béton spécial à travers une buse

(un peu comme on presse sur le tube pour faire sortir le dentifrice), érigeant, couche par couche, les murs de la structure. C'est moins cher que les méthodes classiques et, sans contredit, étonnamment rapide. Il a suffi de cinq semaines pour fabriquer, imprimer et installer la maisonnette Fibonacci. Construire en 3D réduit les coûts de 15 % à 25 %, fait valoir Ian Comishin.

L'argument massue? La vitesse. TAM collabore avec des organisations internationales qui aident les sans-abri et les mal-logés, évincés d'un marché inaccessible, à trouver un toit. D'où des partenariats avec l'organisme World Housing de Vancouver, pour bâtir cinq maisons à deux chambres qui accueilleront des familles à Nelson (C.-B.), et avec l'Université de Windsor et Habitat pour l'humanité, pour réaliser un projet résidentiel à Windsor-Essex



L'impression 3D consiste à ériger, couche par couche, les murs de la structure.



le projet, il suffit de reprogrammer le logiciel de commande. La facilité de mise à jour du logiciel autorise la personnalisation des habitations. « Et n'oublions pas la fonctionnalité qu'offre la construction accélérée en 3D en situation d'urgence, par exemple, pour réinstaller une population après une catastrophe », ajoute-t-il.

D'après Scott Dunham, vice-président à la recherche au cabinet-conseil en impression 3D SmarTech Analysis, établi aux États-Unis, malgré la rapidité d'exécution de certaines étapes de la construction, des pierres d'achoppement demeurent.

« Entre autres difficultés inhérentes, la plupart des structures 3D exigent une approche échelonnée afin d'intégrer à l'intérieur même de l'ouvrage les dispositifs de branchement aux services publics et autres. » L'imprimante fabrique les murs de béton en un rien de temps, mais les corps de métiers doivent intervenir pour l'électricité, la plomberie, l'isolation.

Le hic, c'est que le Canada accuse du retard du côté de la formation des travailleurs spécialisés appelés à dessiner les structures et à manier les imprimantes, selon Ian Comishin.

« Dans les écoles européennes, les étudiants apprennent à piloter les outils matériels et logiciels au cœur de la technologie. Le Canada doit presser le pas. » D'ailleurs, en Colombie-Britannique, le campus Trail du collège Selkirk, à Nelson, n'a pas tardé à intégrer la construction par impression 3D et la méthode de TAM à son programme de fabrication numérique. « Les jeunes se présentent dans le laboratoire et y dessinent des pièces que nous imprimons pour leur donner une idée des capacités de la technologie. »

L'impression 3D, c'est l'avenir du logement durable et abordable, pense le professeur Banthia, qui évoque la Chine, les États-Unis et Singapour, où des quartiers entiers ont été bâtis à partir de cette technologie. On estime que d'ici 2027, le secteur de l'impression 3D pèsera quelque 55,8 G\$ US à l'échelle mondiale. ♦

DES ÉCOLES EUROPÉENNES FORMENT DÉJÀ À L'IMPRESSION 3D, ALORS QU'ICI, AU CANADA, ON ACCUSE DU RETARD.

(Ontario) dans les prochains mois.

Tournée vers l'international, TAM, qui regroupe des divisions de génie et de direction aux Pays-Bas, une filiale à Dubaï, un centre de recherche-développement en Allemagne et deux établissements en Colombie-Britannique, fabrique ses imprimantes à Hemmingford, au Québec. Ian Comishin souligne que la demande monte, nourrie par des projets de logement abordable au Japon, au Moyen-Orient et en Amérique du Sud.

TAM, qui vend ses imprimantes 3D de pointe et offre elle-même des services d'impression 3D, utilise ses propres machines et en assure

l'évolution technologique accélérée.

À la vente et aux services d'impression, les deux piliers de son chiffre d'affaires, s'ajoutent les services de génie-conseil et de consultation, sans oublier les licences logicielles, qui alimentent les bénéfices, précise Ian Comishin.

Nemkumar Banthia, professeur en génie civil, titulaire d'une Chaire de recherche du Canada à l'Université de la Colombie-Britannique, considère qu'en plus de son potentiel en construction résidentielle, l'impression 3D favorise la durabilité. Le recours à la robotique et aux TI élimine environ le tiers des déchets de construction. Une imprimante 3D peut servir à répétition, et pour modifier

MUR À MUR

LOUER L'ART POUR TOUS

Les galeristes ont fait des affaires d'or en louant des œuvres aux amatrices et amateurs d'art cloîtrés à la maison. **PAR LIA GRAINGER**

Ces deux dernières années, nous avons eu beaucoup de temps pour observer nos intérieurs... et nos exigences touchant ce qui orne nos murs ont monté d'un cran.

Tammy Yiu Coyne, cofondatrice de la galerie virtuelle torontoise Partial, est de ces marchands qui offrent désormais aux particuliers la location d'œuvres à prix abordable. Depuis le début de la pandémie, Partial a vu sa fréquentation progresser de 130 %. De 2019 à 2020, les locations ont plus que doublé, et la hausse annuelle de 43 % enregistrée en 2021 confirme la tendance.

Fondée en 2016, l'entreprise de vente et location en ligne visait au départ à décupler le nombre de toiles canadiennes exposées. La galerie invite les particuliers souhaitant s'initier à l'univers des collectionneurs à parcourir son catalogue d'œuvres d'artistes nationaux connus et émergents. La location coûte de 25 \$ à plusieurs centaines de dollars par mois, et les achats, de 35 \$ à 10 000 \$ (la fourchette médiane se situant plutôt entre 750 \$ et 2 500 \$).

On peut acquérir une toile directement ou la louer pour un, deux ou trois mois, puis choisir de la garder moyennant un prix réduit des frais de location payés.

« L'idée d'acheter une œuvre d'art en intimide plus d'un, souligne Tammy Yiu Coyne. Ce modèle donne le temps de se familiariser avec un tableau avant de prendre une décision. »

Les entreprises y recourent depuis longtemps déjà pour décorer bureaux, salles d'attente, restaurants et plateaux de tournage. La galeriste a élargi sa clientèle en partie grâce aux confinements, qui, dit-elle, ont suscité

chez certains une profonde réflexion sur le moyen d'embellir leur foyer au quotidien. Bien sûr, la hausse du revenu disponible consécutive aux restrictions sur les voyages et les sorties au restaurant y a contribué, mais selon l'entrepreneure, une évolution générale des valeurs, qui a suscité un intérêt renouvelé pour l'art, a aussi été déterminante.

« Ce temps de réflexion inattendu a amené les gens à dépenser avec plus de discernement. Devrais-je acheter sur Amazon ou soutenir un artiste local? »

Florene Belmore, coordonnatrice à la location à North Van Arts, en Colombie-Britannique, s'est évidemment inquiétée de la fermeture des bureaux et des studios de cinéma de la province au début de la pandémie. Depuis 1969, cet organisme sans but lucratif loue des œuvres essentiellement à des entreprises et à l'industrie du cinéma. Or, en parallèle à la chute des locations commerciales, les ventes et locations privées ont bondi, si bien que la galerie tire aujourd'hui de ce segment des recettes supérieures de 20 % à celles d'avant la pandémie, stimulées au premier chef par l'essor des locations à des particuliers.

« Propice à la contemplation, le temps d'arrêt imposé par la pandémie a réveillé le goût de l'art

chez les Canadiens. Sans oublier le désir de beaux arrière-plans pour les réunions virtuelles. »

Au Musée des beaux-arts de l'Ontario, on a assisté à une inversion totale des proportions de la clientèle locative : avant la pandémie, les entreprises (70 %) louaient davantage que les particuliers (30 %). Récemment, environ 80 % des nouvelles locations étaient destinées à des maisons particulières.

« Nos recettes proviennent surtout du domiciliaire, actuellement », explique Claire Kyle, coordonnatrice à la location et aux ventes du Musée. Elle prévoit néanmoins une reprise des locations commerciales une fois passée la vague Omicron.

La Banque d'art du Conseil des arts du Canada propose ses quelque 17 000 œuvres canadiennes d'art moderne et contemporain en location aux organisations des secteurs privé et public, mais non aux particuliers. Rebecca Huxtable, responsable des locations, précise que, comme d'autres organisations, la Banque d'art évalue encore les possibilités qu'offrent les nouveaux modes de travail.

Malgré un recul des locations commerciales en début de pandémie, ce secteur est appelé à croître. En effet, nombre d'employés jugeant

Des œuvres comme *Your Husband Works Too*, de Parveen Dhatt, pourraient temporairement orner vos murs.



maintenant leur présence au bureau facultative, bien des employeurs consacrent temps et argent à la création d'un milieu de travail à l'esthétique agréable, dans l'espoir de favoriser le retour du personnel.

« Meilleur éclairage, mobilier de qualité, plantes ornementales et œuvres d'art originales font partie des moyens d'y parvenir. »

En outre, le virage vers l'économie du partage devrait stimuler la location d'œuvres d'art, soupçonne Rebecca Huxtable.

« Ce modèle s'inscrit dans la lignée des services en progression, comme le cotravail, le covoiturage et la livraison de repas. »

Que pensent les artistes de la popularité grandissante de la location aux particuliers? « Dans un cabinet d'avocats, une toile sera vue par beaucoup de gens, c'est certain, mais ça fait toujours un petit velours de savoir qu'elle orne les murs d'une maison particulière », conclut Tammy Yiu Coyne. ♦

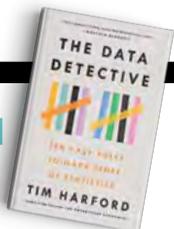
BONNES FEUILLES

LES NOMBRES MENTENT-ILS?

Chercher la vérité dans les tonnes de données qui nous parviennent chaque jour est beaucoup plus facile à dire qu'à faire, comme le souligne l'économiste Tim Harford dans son nouveau livre.

PAR BRIAN BETHUNE

Tim Harford, passé maître dans l'art de vulgariser les réalités économiques, signe *The Data Detective: Ten Easy Rules to Make Sense of Statistics*, où il propose dix principes à suivre pour mieux décoder les chiffres. Un excellent guide, à consulter pour rester vigilant à l'ère des mégadonnées. Il faut dire que si l'auteur prodigue des conseils élégants et judicieux,



leur mise en œuvre n'aura parfois rien d'aisé. Citons sa première recommandation : dominer ses émotions. « Avant de reprendre une statistique, écrit-il, j'évalue d'abord quel sentiment elle fait naître en moi. Ce n'est pas une méthode infaillible pour éviter d'errer, mais une précaution inoffensive, qui se révèle parfois bénéfique. »

Soit, mais les statistiques font appel au raisonnement, et cet aspect de l'architecture mentale n'est pas celui que l'être humain applique d'emblée à une information qui l'attire ou le dérange. De tous les principes directeurs énoncés par l'économiste, le premier serait-il le plus exigeant à suivre?

Par ailleurs, on nous invite à jeter un regard avisé sur l'origine des données, surtout si les chiffres étonnent. Par exemple, les taux de mortalité infantile varient considérablement d'un pays à l'autre, et même d'une région à l'autre, quoique les systèmes de soins y soient tout aussi avancés. C'est un sujet brûlant, depuis des années. Y aurait-il des pratiques exemplaires à adopter pour sauver des vies? Un chercheur britannique a voulu comprendre pourquoi les résultats des hôpitaux dans les Midlands (au centre de l'Angleterre) n'étaient pas à la hauteur de ceux des établissements de Londres. Ses constats ont surpris. À Londres, les fausses couches tardives (22 et 23 semaines) n'étaient pas comptabilisées dans les données sur la mortalité infantile, tandis que dans les Midlands, ces événements tragiques étaient intégrés aux naissances. « Les chances de survie des nouveau-nés n'étaient pas supérieures à Londres. Ce qui différait, ce n'était pas tant les faits que la façon de les consigner. »

L'auteur suggère aussi de contextualiser les données et de se demander quelle information manque. Ainsi, de 2014 à 2018, Amazon s'est tournée vers un algorithme de recrutement fondé sur les similitudes entre les candidats et les postulants retenus antérieurement. Or, comme l'échantillon de départ était majoritairement constitué d'hommes, le modèle de l'algorithme pénalisait le terme « femmes »

et déclassait les profils féminins.

De nombreuses études l'ont établi, les effets des médicaments varient souvent selon le sexe du patient, mais les femmes restent fréquemment exclues des essais cliniques. Et quand une enquête en sciences sociales ou en médecine donne des résultats déconcertants, Tim Harford invite ses lecteurs à voir si les études suivantes les confirment ou les invalident. En 2010, les politologues Brendan Nyhan et Jason Reifler ont publié une étude qui avalisait l'« effet retour de flamme », voulant qu'on s'accroche encore plus fort à une idée fautive après avoir vu des preuves qui la discréditent. Ces résultats troublants, pour des raisons évidentes, ont suscité le désarroi de certains journalistes, surtout après l'ascension de Donald Trump. Mais les deux chercheurs ont eux-mêmes encouragé la tenue d'études subséquentes, qui ont révélé que l'effet retour de flamme restait rare, et que la présentation de faits à l'appui s'avérait en général utile. Bref, toute statistique exceptionnelle issue d'une seule étude exige d'être considérée avec circonspection.

En fait, il faut s'estimer capable de décrire avec confiance l'article de journal ou l'entrefilet Facebook en question à un proche, pour aborder la méthodologie, expliquer qui a participé, et évoquer les constats des chercheurs (eux-mêmes choqués ou non par leurs propres résultats). Une étude montre que les bleuets donnent le cancer? Les journalistes qui la citent sans autre forme de justification doivent revoir leur copie.

L'auteur s'en voudrait de nous inciter à rejeter d'emblée les données statistiques et à n'y voir que de la désinformation. Il est vrai que les émotions et partis pris, d'ordre conscient et inconscient, dictent la marche du monde, autant que les faits et chiffres, mais « autant » ne signifie pas « entièrement », rappelle-t-il. Continuons de croire que les statistiques peuvent nous aider à faire le point. Tout se résume au dixième commandement, à une règle d'or : rester curieux de tout. Pour décrypter notre univers, les chiffres représentent l'atout maître. ♦



PLANÈTE

GRAND MÉNAGE

Des innovatrices travaillent à éliminer les déchets de plastique, une pastille détergente à la fois. **PAR SOLARINA HO**

Tout a commencé le jour où Marie-Hélène David a découvert une fissure dans un tuyau corrodé par des produits de nettoyage. L'entrepreneure et CPA, enceinte de son deuxième enfant, réalisait soudain combien ces nettoyants étaient toxiques.

Inquiète pour la santé de sa famille, elle s'est lancée dans la fabrication de produits maison, une idée qui allait aboutir à la création d'une entreprise de produits ménagers peu polluants dénommée MYNI.

La jeune femme a élaboré son projet pendant son congé de maternité, et MYNI a vu le jour un an plus tard, en 2020, à l'aube de la pandémie.

« C'est allé vite, parce que j'ai commencé petit », confie Marie-Hélène David, qui a d'abord lancé deux produits nettoyants, l'un, tout usage, et l'autre, pour vitres et miroirs.

L'entrepreneure, qui avait déjà présenté un projet de sacs à main à l'émission *Dragons' Den* de CBC, a décidé de soumettre sa nouvelle idée à l'émission *Dans l'œil du dragon* de Radio-Canada. Entourée de cinq chimistes, la jeune mère a concocté cinq nouveautés, dont un savon pour les mains. Douze autres s'y ajouteront, notamment du détergent pour la lessive et pour le lave-vaisselle.

Vendues sous emballage biodégradable, les pastilles (de la taille d'une pièce de monnaie) se transforment en solution de nettoyage une fois dissoutes dans l'eau. L'entreprise propose aussi des flacons pulvérisateurs

en verre. Pour fabriquer les pastilles, il faut mille fois moins d'énergie que pour élaborer des produits nettoyants traditionnels. Et puis, petites et légères, elles se transportent aisément, d'où des économies de l'ordre de 95 % sur le fret. Les émissions de GES baissent, car on évite de déplacer des tonnes d'eau. Et on dit adieu aux bouteilles en plastique.

Au Canada, des dizaines de commerces « zéro déchet » ont vu le jour ces dernières années. Leur histoire varie, mais tout part d'une seule et même motivation. L'emballage représente 47 % des déchets de plastique, selon un rapport d'Environnement et Changement climatique Canada. On sait que l'équivalent d'un camion à ordures de plastique se retrouve déversé dans la mer toutes les minutes. Fort de sa Charte sur les plastiques dans les océans, le gouvernement fédéral compte éliminer les déchets de plastique d'ici 2040, en commençant par interdire dès cette année certains articles jetables (sacs, couverts, anneaux porte-cannes). En outre, on espère pouvoir recycler tous les plastiques d'ici 2040.

Pendant ce temps, de jeunes pousses comme MYNI capitalisent sur les préoccupations des consommateurs. Eco+amour, une boutique de vente en vrac de Scarborough fondée en 2018, vend en ligne ainsi que chez des détaillants en Ontario et au Nouveau-Brunswick. Elle propose savons,

shampoings et détergents pour lave-vaisselle biodégradables. S'y ajoutent des comprimés de dentifrice et des masques faciaux sous forme de capsules solubles dans l'eau.

« L'une de nos grandes forces, c'est la fabrication sur place, à Scarborough », précise la cofondatrice Sarah Marcus, qui développe ses produits avec son associée Laura Craig, formée au Royaume-Uni. Elles sont toutes deux aidées par un chimiste.

Selon l'entrepreneure, de 98 % à 99 % des clients d'eco+amour apportent leurs propres bouteilles à remplir. L'entreprise propose également une vingtaine de marques locales axées elles aussi sur la réduction des déchets.

Des acteurs établis, comme Tru Earth, fondée en Colombie-Britannique en 2018, ont montré que la demande était là. Seconde au palmarès des jeunes entreprises montantes dressé par Canadian Business en 2020, Tru Earth comptait 200 000 clients dans 52 pays après 18 mois d'activité. Où trouver ses produits? Chez Indigo, Sobeys et Home Hardware, entre autres. Des concurrents tels Cleancult et Blueland intensifient également leur présence au Canada.

Née dans la cuisine de Marie-Hélène David, MYNI a connu une expansion rapide, malgré la pandémie. Ses pastilles, vendues en ligne et dans des chaînes comme les pharmacies Jean Coutu, sont aussi présentes chez 300 détaillants des Amériques, du Royaume-Uni, du Japon et des Émirats arabes unis. L'entrepreneure espère voir ses produits dans un millier de points de vente au Canada d'ici l'été.

Un grand démarrage en ligne n'était pas vraiment prévu, mais la pandémie a forcé les choses et le contexte s'est avéré favorable, puisque tout le monde était confiné à la maison, en train de récupérer l'évier. Et grâce au contact direct avec les clients en ligne, MYNI a pu affiner ses formulations pendant la première année. De quoi en arriver à ce que Marie-Hélène David appelle « un meilleur équilibre », pour une entreprise innovante, qui a trouvé son créneau dans un nouveau marché. ♦



HORIZON

TOUR DU MONDE

Les vacances haut de gamme, réservées à des privilégiés qui s'abonnent, charment les clients en quête d'excellence.

PAR CHRIS JOHNS

« Souhaitez-vous dîner à la villa le soir de votre arrivée en Toscane? », s'enquiert-on dans le courriel qui m'est envoyé. On me demande aussi quels délices en tout genre j'aimerais découvrir dans le réfrigérateur et le bar. Chianti, côtelettes de porc? Mes désirs sont des ordres. On me

propose un massage-détente, la visite d'un hameau perché au sommet d'une colline, une chasse aux truffes. Mon itinéraire aura été organisé de A à Z par mon ambassadeur à moi. C'est l'un des avantages dont je profiterais régulièrement, me dit-on, si j'adhérais au club Exclusive Resorts.

Les clubs de vacances existent depuis des décennies, mais la pandémie leur a donné un sacré coup de pouce, à l'heure où les complexes hôteliers battaient de l'aile.

« Après l'arrivée inopinée de la COVID-19, un vent favorable a soufflé », reconnaît James Henderson, chef de la direction d'Exclusive Resorts. « Les habitués des hôtels se sont demandé s'ils voulaient

vraiment se retrouver coude à coude dans des espaces partagés. » Son club promet aux clients le nec plus ultra, sans jamais quitter leur villa ni rencontrer d'autres voyageurs, si tel est leur désir.

Quelque 400 résidences et séjours, près de 80 destinations, Exclusive Resorts, qui se targue d'évoluer dans les ligues majeures, vient de présenter d'excellents résultats, inégalés en 10 ans. Le groupe entrevoit une hausse de 15 % des réservations en 2022 par rapport à 2021, et de 5 % par rapport à 2019. C'est une progression de 100 %, comparativement à l'exercice précédent.

Mais l'intimité et le service haut de gamme, ce n'est pas donné. Il faut déboursier la bagatelle de 175 000 \$

Abonnez-vous

ET ÉCONOMISEZ 52 % !



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 !

RECEVEZ **CHATELAINE** PENDANT UN AN
(6 MAGNIFIQUES NUMÉROS) POUR 19,99 \$!



[CHATELAINE.COM/ABONNEMENT](https://www.chatelaine.com/abonnement)

pour un abonnement de 10 ans (275 000 \$ pour 30 ans). La plupart des membres s'offrent entre 15 et 30 jours de vacances par an, à 1 465 \$ la nuitée. La note est salée, mais les abonnements en famille ont la cote, en particulier chez les jeunes, qui représentent près des trois quarts des nouveaux membres. Le deuxième segment en importance? Celui des couples dont les enfants viennent de quitter le nid pour l'université.

Le type de croissance remarquable que connaît Exclusive Resorts trouve un écho ailleurs, et l'ensemble des clubs de vacances déploient leurs ailes. Inspirato, fondé en 2010, a lancé en 2019 l'Inspirato Pass, un service par abonnement qui propose un million de voyages vers une centaine de destinations. La formule à 600 \$ par mois est assortie de tarifs exclusifs pour certaines dates, et l'Inspirato Pass, à 2 500 \$ par mois (droits d'inscription de 2 500 \$ en sus), offre le tout-compris pour quelques plages de dates. Hébergement, frais et taxes, tout y

abonnement plaît, tout comme dans les autres marchés en intégration verticale. On pense à Netflix, qui produit ses propres émissions. Attirer et fidéliser la clientèle s'avère coûteux, d'où l'idée de tisser une relation suivie. » Sans compter qu'il s'agit d'un système où l'on règle la note d'avance.

Certains des plus grands programmes de fidélité dans l'hôtellerie (IHG Rewards Club et Starwood Preferred Guest) tirent la moitié de leur chiffre d'affaires des visites de clients fidélisés, et c'est pourquoi plusieurs clubs de voyage mettent aujourd'hui à l'essai la formule de l'abonnement. Des clubs privés de voyageuses, comme The El Camino Travel Clubhouse, proposent des vacances planifiées dans les moindres détails par des spécialistes. Il y a aussi des organisations autres, telles que Regenerative Travel, qui plaide pour le renouveau écologique et social, et offre à ses membres un crédit de 99 \$ sur toute réservation dans un hôtel et centre

EN PROPOSANT DES ABONNEMENTS À LEURS CLIENTS, LES AGENCES DE VOYAGES S'ASSURENT DE LES FIDÉLISER.

est. Inspirato décline un éventail de résidences de luxe, de centres de villégiature cinq étoiles et d'hôtels-boutiques, où officie une équipe aux petits soins. Les derniers chiffres présentés par le groupe font état d'une augmentation de 12 % du nombre d'abonnés.

Sean O'Neill, rédacteur principal en hôtellerie pour le site d'actualités Skift, fait valoir que les abonnements se généralisent dans une foule de domaines. « On s'abonne volontiers à toutes sortes de services », dit-il, évoquant les Netflix, Amazon Prime et Goodfood de ce monde. « La formule convient à certains groupes de clients mûrs et aisés, surtout depuis que la pandémie a frappé. »

« De nombreuses agences de voyages constatent que le modèle par

de villégiature de son réseau.

La plateforme Travel + Leisure n'est pas en reste, elle qui a lancé l'an dernier son propre service de vacances par abonnement, pour mettre à profit ses relations dans le milieu et créer des itinéraires planifiés, où rien n'est laissé au hasard.

Onéreux, les abonnements? Certes. Mais Sean O'Neill voit aussi le volet pratique, qui rassure le consommateur. Il pense que la tendance rappelle le concept bien connu des copropriétés de villégiature à temps partagé. « Pour ceux qui mettent de l'argent de côté en prévision de leurs vacances, l'abonnement n'a rien de déroutant. Mois après mois, on s'offre un séjour, et les clubs apportent bien davantage que la possession d'un pied-à-terre. » ♦

LES CHOIX DE PIVOT

Temps libres

PAR DAVE ZARUM



À regarder

Faut-il souligner le flair ou condamner les manigances de Tom Parker, dit « le colonel », l'imprésario d'Elvis, incarné par Tom Hanks dans le film *Elvis*? Réalisé par Baz Luhrmann et mettant en vedette Hanks et Austin Butler (Charles « Tex » Watson, dans *Il était une fois... à Hollywood*), qui prend les traits de Presley, ce film porte un regard sur la carrière fulgurante et la déchéance du King, ainsi que sur sa relation complexe avec son imprésario, qui l'a propulsé vers la gloire.

À écouter

Le balado *Conviction: The Disappearance of Nuseiba Hasan* relate l'histoire véridique d'une Canadienne adoptée en bas âge qui souhaitait connaître ses origines. Découvrant que sa mère biologique est portée disparue depuis plus de 10 ans, elle cherche à percer le mystère qui entoure l'affaire, en collaboration avec la journaliste d'enquête Habiba Nosheen.

À lire

L'auteur de *L'infinie comédie* (2017), David Foster Wallace, mort en 2008, avait laissé un manuscrit inachevé de 500 pages, devenu *Le Roi pâle*, paru en 2012. Les adeptes de cet écrivain savent que la brique originale comprenait un roman court, *Something to Do with Paying Attention*, qui vient d'être publié à part. Selon l'éditrice Sarah McNally, le style de Wallace brille dans ce récit du quotidien d'un fonctionnaire du fisc.

Votre solution complète fondée sur l'infonuagique.

Inspirée, conçue et testée par des auditeurs.

AUVENIR

Auvenir fournit des solutions interactives d'audit financier et d'assurance, fondées sur l'infonuagique et conçues spécifiquement pour répondre aux besoins des cabinets comptables de petite et moyenne taille.

Tirez parti des meilleures technologies du moment pour créer une expérience de mobilisation optimale pour les praticiens et les clients.



Normes intégrées



Persistence des données
dynamiques



Portail de collaboration
avec les clients



Plateforme fondée sur
l'infonuagique



Sécurité supérieure, comme
une banque



Analyses intégrées

**Apprenez-en plus sur notre plateforme et planifiez votre
démonstration gratuite dès aujourd'hui**

auvenir.com/pivot

info@auvenir.com

Acquisition Expansion Cession

De la première écriture à l'arrêté des comptes...
Vous pouvez compter sur PoE Group Advisors.

**Avancez vers l'avenir,
 une étape à la fois.**

POE GROUP
 ADVISORS

Que vous souhaitiez acquérir un cabinet, le faire croître ou passer le flambeau, PoE Group Advisors saura vous épauler et vous aider à considérer divers points, étape par étape.

Consultez nos fiches de cabinets à vendre et notre bibliothèque de ressources au PoeGroupAdvisors.com.

PoeGroupAdvisors.com | Au Québec: 1-833-984-9222 (sans frais)

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.

EST-IL TEMPS POUR...

- La famille
- La vie
- Un changement

Est-il temps de VENDRE? **IL EST TEMPS DE CHANGER**

Scannez ici

**OBTENEZ DES RÉSULTATS
 UNE PRATIQUE À LA FOIS**

Sonia Albert
sonia@aps.net
 877.606.8622

Alan M. Liverman C.A.
 (1973-1998)
alan@aps.net
 514.819.8088

**ACCOUNTING
 PRACTICE SALES**
LEADER MONDIAL DE LA VENTE DE CABINETS
www.APS.net

ENCORE PLUS D'ACTUALITÉS EN LIGNE!

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

À LIVRE OUVERT

MACHINES OMNIPOTENTES

Penser les transformations de l'humain sous l'influence du numérique grâce à la philosophie. **PAR MATHIEU DE LAJARTRE**

Applications qui déterminent notre humeur. Robots qui s'adaptent à notre comportement. Caméras qui deviennent nos gestes. Sommes-nous allés trop loin? Trop vite? Quels sont les risques? Voici quelques-unes des questions que pose *La Bienveillance des machines. Comment le numérique nous transforme à notre insu* (Seuil, 2022), de Pierre Cassou-Noguès.



LE SYNDROME DU THERMOMÈTRE

Ni technophobe ni technophile, le professeur de philosophie à l'Université Paris 8 illustre comment, au nom du progrès, nous avons laissé le numérique envahir nos vies et transformer notre quotidien, sans nous interroger sur les mutations induites ni prendre de distance. Nous utilisons désormais un écran pour tout : compter nos pas comme nos pulsations, gérer nos comptes et nos rendez-vous, ou savoir quoi écouter. Et qui fait encore l'effort de retenir des numéros de téléphone?

Omniprésentes et omniscientes, les applis de nos téléphones lisent en nous comme dans un livre ouvert, nous dictant souvent quoi ressentir – rien de tel que des *like* pour aller mieux! Et Cassou-Noguès d'évoquer le syndrome du thermomètre, en référence à un oncle qui décidait s'il avait chaud ou froid (ou s'il était bien) seulement après consultation de la température extérieure.

Car c'est un fait : confier à des algorithmes la tâche de décrypter ce qui devrait relever d'une expérience intérieure ne nous gêne plus, y compris lors d'élections (à la manière d'une boussole électorale). Cependant, si fondamentalement « je pense, donc je suis », qu'advient-il de notre intériorité (notre pensée, nos sentiments) quand je n'est plus celui qui pense?

UN MONDE DE ZOMBIES

Pour le philosophe, le numérique a aussi introduit une désynchronisation du temps, nous permettant de mener différentes tâches simultanément. Si peu d'émissions de télévision attirent encore les foules d'antan (les mêmes émissions qui étaient chargées de fournir aux annonceurs du « temps de cerveau disponible », selon le PDG d'une chaîne française), la bataille se joue à présent au niveau individuel, en ligne.

Selon une récente enquête NETendances menée par l'Académie de la transformation numérique de l'Université Laval, les adultes québécois passent en moyenne plus de 3,5 heures par jour sur les réseaux sociaux (4,5 heures chez les 25-34 ans et 5 heures chez les 18-24 ans). Or, « tout ce que nous faisons sur Internet, tous nos clics, la durée de notre présence devant un flux d'images, ont une valeur » et laissent des « traces que des algorithmes mobilisent au profit d'un tiers », rappelle Cassou-Noguès.

Et puis il y a toutes ces publicités, qui n'ont pas pour seul but de nous inciter à acheter les marchandises qu'elles présentent, mais qui visent à rendre leur objet attrayant. Autrement dit, plus nous sommes exposés à ces publicités, plus nous contribuons à en augmenter leur désirabilité, explique-t-il.

Notre temps de loisir est ainsi entré dans la sphère de la production, constate Cassou-Noguès. « Les plateformes numériques semblent mettre à

profit un triple travail de l'utilisateur, un travail dans la production de contenus (blogs, profils Facebook, vidéos sur YouTube), un travail dans la production de traces, et un travail *zombie* analogue à celui qui a lieu devant la télévision par le fait de se rendre disponible à la publicité. »

« Le capitalisme contemporain a donc besoin d'une foule de zombies, ou de nous, zombies, quelques heures par jour, aussi bien que des travailleurs immatériels », note Cassou-Noguès. Il anticipe déjà une société faite de robots industriels qui « fabriquent tout ce dont les humains ont besoin pour vivre et tout ce qu'ils peuvent désirer de superflu [...] Il resterait des ouvriers mais sur un ou deux continents seulement, où se trouveraient les usines. »

UNE SUPPOSÉE BIENVEILLANCE

Alternant les références autant à Platon, Derrida ou Lacan qu'à d'innombrables œuvres de fiction, l'auteur consacre de nombreuses pages aux progrès faits en neurosciences pour « lire » notre cerveau ainsi qu'aux algorithmes prédictifs, notamment à la base des applications de « santé mentale numérique ». Il s'attarde aussi sur les robots compagnons chargés d'assurer une présence, jusque dans notre intimité, et illustre à quel point les machines gagnent du terrain.

Se posant en lanceur d'alertes du possible, Cassou-Noguès souligne que tous ces systèmes censés veiller sur nous (nous « bien-veiller ») sont devenus une forme de vie. « Les machines se développent, bien qu'elles ne possèdent ni la conscience humaine, ni la vie animale, ni même une autonomie au sens où elles pourraient se passer de l'humain. Machines et humains s'entraident comme deux espèces vivant en symbiose. »

Ouvrage fouillé, exigeant et parfois difficile, *La Bienveillance des machines* est un essai ambitieux sur l'ampleur de la révolution numérique en cours. Il porte un regard critique sur cette servitude confortable dans laquelle nous nous complaisons trop souvent sans vouloir en connaître le prix. ♦

AVOIR L'ŒIL

Après s'être installé à Hong Kong pour poursuivre son cheminement en comptabilité, Ron Yue a opté pour la photographie. Établi à Vancouver, il mène une carrière qui lui fait découvrir des coins reculés de l'Asie. **PAR ROB CSERNYIK**

J'ai mené une vingtaine d'expéditions photographiques avec des clients, dans des coins reculés de la Chine occidentale et du Tibet. C'est parfois exigeant. Mes clients habituels sont des professionnels trop occupés pour organiser eux-mêmes une expédition, mais qui tiennent à **sortir des sentiers battus**.

Mes qualités de comptable, comme la prudence et la prise en considération des coûts, m'ont été d'une grande utilité. **La rigueur, c'est le pilier** d'une gestion avisée et de la pérennité d'une entreprise.

En photographie, il faut souvent viser la simplicité. L'objectif saisit tout ce qu'on voit devant soi : une foule de choses, si bien qu'on n'a plus de point de mire. **On doit épurer, ramener l'image à quelques éléments essentiels** pour capter la quintessence d'un lieu.

L'expédition en Chine et au Tibet s'est avérée riche en imprévus. Je circulais avec un coureur automobile au volant d'un bolide aux lignes d'antan (une Caterham jaune vif) qu'ont signé toute une galerie de personnages, y compris les agents de sécurité du barrage des Trois-Gorges. **En fait d'aventure et d'inattendu, j'ai été servi.**

Quand j'ai choisi la photographie, j'ai demandé à des photographes professionnels de Hong Kong si je pouvais les accompagner. Hong Kong est un excellent endroit pour amorcer un tournant. **On m'a laissé faire mes preuves.**

La photo, c'est moitié savoir viser pour réussir un cliché, et **moitié avoir le sens des affaires.**

Parfois, l'aventure vient à vous. **C'est pour cette raison que je n'ai pas ouvert un studio.** Je préfère être photographe itinérant.

Entre autres aventures mémorables, je me rappelle un documentaire réalisé sur 50 jours au fin fond de la Chine et du Tibet, et une expédition de photo d'alpinisme au mont Denali, en Alaska.

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



Nous voilà dans une nouvelle réalité, tant pour ce qui est de la vie quotidienne et du travail qu'en ce qui concerne l'économie. Pour vous aider, CPA Canada vous fait profiter d'aubaines qui tombent à point : chambres d'hôtel, location de voitures, matériel informatique, logiciel financier, forfaits de téléphonie mobile, financement de voitures et plus encore.

ÉCONOMISEZ JUSQU'À 30 %!

Bell

Bénéficiez d'offres et de rabais exclusifs que propose Bell à ses partenaires : économisez jusqu'à 30 % sur d'excellents forfaits de téléphonie mobile avec des données illimitées à partager.

ÉCONOMISEZ 70 %!

qb intuit
quickbooks

Bénéficiez d'un rabais de 70 % sur tout abonnement à QuickBooks en ligne pendant trois mois.

JUSQU'À 1 755 \$ DE RABAIS!

HYUNDAI

Les membres de CPA Canada bénéficient de prix exclusifs sur les véhicules neufs de Hyundai : jusqu'à 1 755 \$ de rabais, plus nos offres promotionnelles exceptionnelles.

RABAIS SPÉCIAUX!

ADP
Avec le développement
sur les personnes™

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 %!

Dext

Offre exclusive de Dext : profitez d'un rabais de 25 % sur les 6 premiers mois d'un abonnement annuel, de 60 jours d'accueil et d'intégration gratuits et d'un service d'assistance bilingue de premier ordre.

PREMIÈRE ANNÉE GRATUITE!

vf VeriFyle

Abonnez-vous sans frais à VeriFyle Pro (tarif courant : 144 \$/an) et obtenez 100 Go pour le stockage et le partage ultrasécurisés de vos messages et documents, et un nombre illimité de signatures numériques.

ÉCONOMISEZ JUSQU'À 15 %!

CHOICE
HOTELS CANADA™

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

TARIFS PRÉFÉRENTIELS!

enterprise
rent-a-car

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

ÉCONOMISEZ JUSQU'À 50 %!

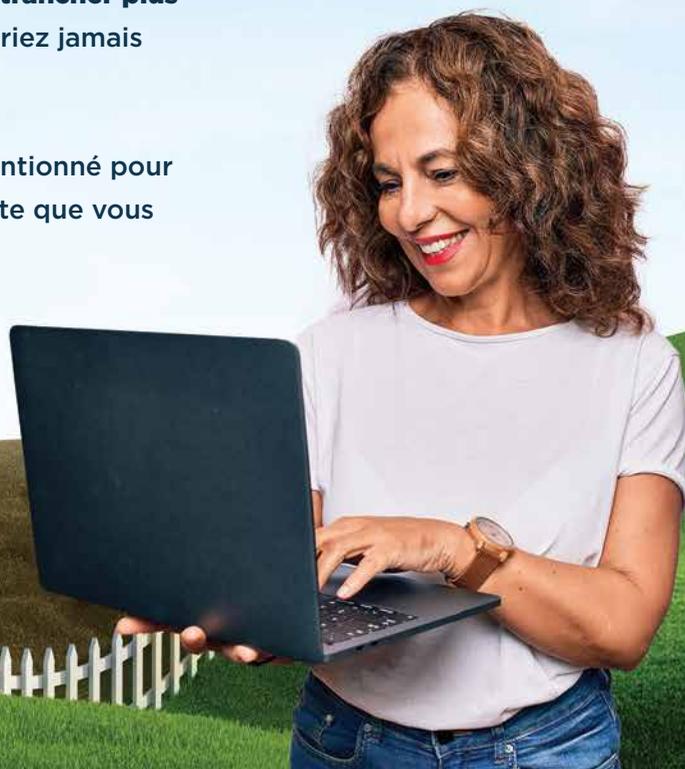
Lenovo

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.

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

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

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



 **TaxCycle**
DE XERO

L'évolution du
logiciel d'impôt

Commandez ou renouvelez maintenant et profitez de nos prix les plus bas de l'année, soit jusqu'à 300 \$ de réduction sur le prix régulier de la **suite TaxCycle**. De plus, nous offrons toujours des **modalités de paiement sans intérêt et sans frais** sur 12 mois sur nos suites et produits combinés!

Téléchargez une version d'essai gratuite au taxcycle.com/fr-ca/cpa.

Vous pouvez nous joindre en composant le **1-833-277-4055**.

L'offre prend fin le **jeudi 15 septembre 2022**.