

PIVOT



LITÉ DE L'INFORMAT
VISION D'AVENIR BÉ
UX DE TRÉSORERIE
E DE L'AUDITEUR MA

**Les pressions se multiplient.
Les possibilités aussi.
Place au changement.**

NOVEMBRE/DÉCEMBRE 2018

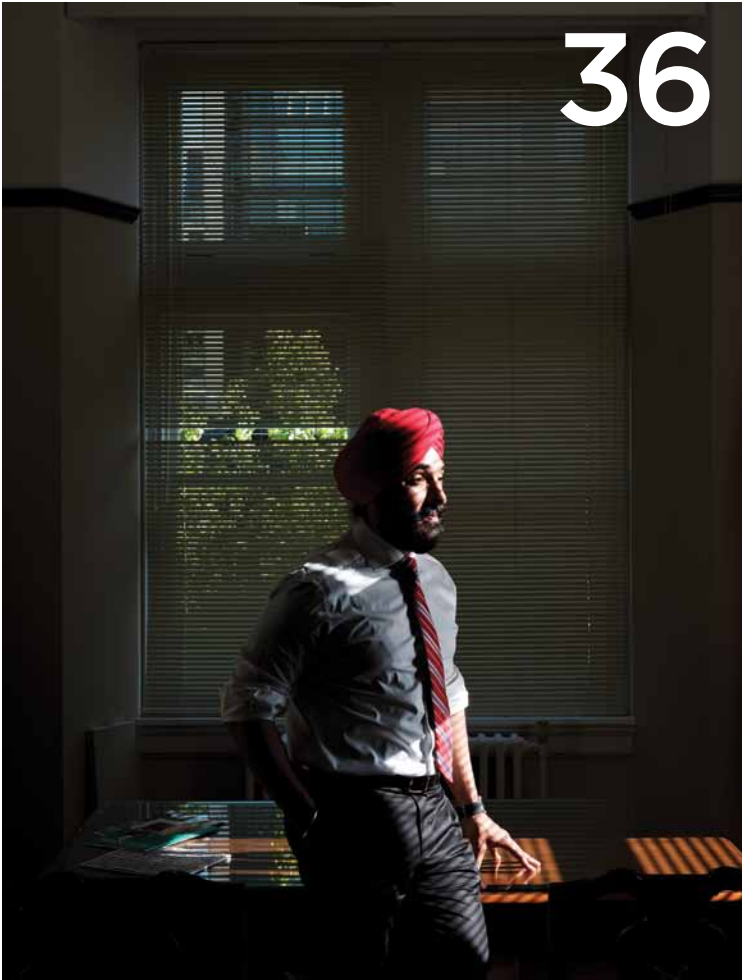
LE **SECRET** LE MIEUX GARDÉ DE LA PAIE

La Ligne Info sur la paie de l'Association canadienne de la paie répond de manière rapide et fiable à toutes vos questions sur la paie.

Découvrez comment la Ligne Info et les ressources de l'Association canadienne de la paie peuvent vous aider ainsi que votre organisation et vos clients.



36



ARTICLES DE FOND

18 | L'avenir de l'audit

La pression sur les auditeurs est forte et les défis se multiplient. Chose certaine : une transformation s'opère. **PAR BERNARD SIMON**

24 | La salade fait sa fraîche

Les restos-salades ont poussé comme des champignons ces dernières années. Tant mieux, mais le marché est-il saturé? **PAR JASON KIRBY**

32 | (re)Venir de loin

Pour pallier une pénurie de main-d'œuvre, la compagnie J.D. Irving a décidé d'aller recruter directement à l'étranger, en créant un poste de directeur de l'immigration. **PAR MATTHEW HALLIDAY**

36 | Le ministre qui compte

Navdeep Bains était déjà un des ministres les plus en vue du gouvernement Trudeau. Or, ce CPA vient d'hériter d'un défi de taille : réglementer l'utilisation des données des Canadiens. **PAR LUC RINALDI**

46 | Elle peut lire dans vos pensées

Prédire le résultat des élections, déceler une tendance, savoir à quoi vous pensez. Cette IA a de toute évidence une longueur d'avance sur les firmes de sondage. **PAR BRYAN BORZYKOWSKI**

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

06 | Facebook traverse une crise? Comme tous les ados!

08 | Il y a ce qu'on apprend à l'école. Pour le reste, demandez à Austin Chan.

09 | Dans la bataille contre l'évasion fiscale, J5 signifiera bientôt « touché-coulé ».

11 | Qui décide de ce que vous écoutez? Surprise!

12 | Rien n'est trop beau pour Fido.

CHRONIQUES

14 | Les faux appels de l'ARC font du tort au fisc.

15 | Littératie financière : pour des effets qui durent.

15 | Un truc inattendu pour une productivité accrue.

16 | Travailler en solo vous pèse? Vous n'êtes pas seuls.

EN PRIME

51 | Si Batman portait un blouson, ce serait celui-ci.

52 | Jamais le luxe n'avait atteint une telle altitude.

53 | Les tatouages, un frein à l'embauche? Ça dépend.

54 | Faut-il troquer ses données contre des réductions?

56 | Un livre pour propulser son entreprise.

58 | CPA le jour, comédienne le soir.

GARDER UNE LONGUEUR D'AVANCE

PAR JOY THOMAS



Les choses bougent pour la profession. Pour y voir clair, j'aborde ici trois sujets : les particularités de l'audit, la littératie financière et la nouvelle campagne de valorisation de la marque. Les études et l'expérience le confirment, la qualité de l'audit dépend de nombreux facteurs indissociables. Je pense à la culture d'entreprise, au respect des normes, à la gouvernance, aux comités d'audit qui conjuguent rigueur et indépendance.

Au Canada, la collaboration entre auditeurs, autorités de réglementation, normalisateurs et institutions financières crée une infrastructure robuste, aux sources d'une information de qualité pour les investisseurs. Nos objectifs communs sont limpides : agir dans l'intérêt public et soutenir nos marchés financiers, dignes d'estime, où l'efficacité règne. Dans le cadre canadien, l'audit

repose sur l'intégrité, la confiance et le respect. Or, tous semblent le comprendre, un virage s'impose, en raison de la mondialisation, couplée à l'évolution des technologies et des attentes.

Dans ce numéro, vous trouverez une réflexion de fond sur les multiples forces, pressions et possibilités qui façonnent notre univers, à l'heure où l'on examine à la loupe le travail des auditeurs, dans le monde entier. Des événements fâcheux, comme le naufrage du groupe britannique Carillion, géant des travaux publics, lourds de conséquences à l'international, soulèvent aussi des questions légitimes sur la qualité de l'audit et sur la surveillance qu'exercent autorités de réglementation et organismes professionnels.

Bref, les regards se braquent sur l'audit, ce qui a donné aux CPA d'ici l'occasion de faire valoir leur réputation de leadership et d'excellence. Ils entendent notamment consolider la pertinence de l'audit, dans un contexte où les investisseurs se renseignent auprès d'une multitude de sources (souvent non auditées). D'après les recherches que nous avons menées avec FEI Canada, la qualité de l'audit repose surtout sur la concertation de trois intervenants : l'auditeur, le comité d'audit et la direction. L'an dernier, CPA Canada a également organisé, avec l'Institute of Chartered Accountants of Scotland, un symposium sur l'avenir de l'audit. Les débats ont porté sur trois grands thèmes, à savoir le rôle de la profession quant aux indicateurs clés de performance, l'analyse de données en audit et les compétences de l'auditeur de demain. Vu le succès du colloque, une suite aura lieu en Écosse.

De surcroît, CPA Canada approfondit la discussion sur l'avenir de l'audit grâce à son initiative de consultation ambitieuse, « Voir demain : Réimaginer la profession. » Donnez votre avis à cpacanada.ca/voirdemain.

Les CPA du Canada attachent la plus haute importance à la collaboration avec toutes les parties prenantes pour protéger les investisseurs. Continuons. Évitions de nous reposer sur nos lauriers. Le Canada a toujours su s'adapter à un marché mouvant, et nous poursuivons

notre évolution grâce à une démarche tournée vers l'avenir.

Novembre annonce pour certains une vague de dépenses effrénées à l'approche des Fêtes. C'est aussi le mois de la littératie financière. Prendre en mains ses finances, c'est régler le solde de sa carte de crédit à temps, et savoir aller au-delà, pour favoriser le mieux-être individuel et familial, et, par ricochet, renforcer la stabilité économique.

La cause compte pour CPA Canada, et je m'y suis investie; j'ai l'honneur de siéger au Comité directeur national sur la littératie financière. Notre programme de littératie financière, réputé dans le monde entier et couronné par divers prix, renseigne les Canadiens grâce à des ateliers et guides gratuits, entre autres. Et les 22 et 23 novembre, CPA Canada présentera à Vancouver, avec CPA Colombie-Britannique, la Conférence sur la littératie financière, sur le thème « Mastering Money ».

Notre programme de littératie financière, qui aide les Canadiens à prendre des décisions financières judicieuses, rejoint les valeurs de l'idéal canadien d'une saine gestion, c'est-à-dire une croissance durable jumelée au développement sociétal.

Déboulonner le mythe du « comptable plate », voilà le fil conducteur de la campagne publicitaire nationale de 2018-2019. Nous voulons remettre en question le stéréotype du « pousseur de crayon » sans personnalité.

Pleine d'humour et de dynamisme, la campagne sera déployée sur toutes les plateformes – télévision, panneaux, médias sociaux – pour souligner que les CPA, professionnels de talent, sont au fait des rouages du milieu des affaires, quel que soit le contexte.

Les publicités, bien accueillies par les groupes de discussion, montrent l'éventail de rôles clés que jouent les CPA sur diverses scènes. Elles s'adressent aux décideurs de tous les horizons, mais visent aussi à favoriser notre fierté à tous. ♦

PIVOT

VOLUME 1 | NUMÉRO 4

**DIRECTEUR DE LA PUBLICATION,
VERSION ANGLAISE**
Mark Stevenson

RÉDACTEUR PRINCIPAL
Luc Rinaldi

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

DIRECTEUR ARTISTIQUE
Adam Cholewa

DIRECTEUR DE LA PHOTOGRAPHIE
Daniel Neuhaus

ÉDITRICE DÉLÉGUÉE
Melanie Morassutti

GRAPHISTE Tooba Syed

ADJOINTES À LA RÉDACTION
Harriet Bruser, Ada Tat

RÉVISEURES
Jen Cutts, Janet Morassutti

CORRECTRICE D'ÉPREUVES
Thérèse Le Chevalier

COLLABORATEURS
Bruce Ball, Michael Barclay, Brian Bethune, Bryan Borzykowski, Steve Brearton, Joe Castaldo, Nathan Cyprys, Francis Fong, Matthew Hague, Matthew Halliday, Chris Johns, Jason Kirby, Nicholas Köhler, Erica Lenti, John Lorinc, Sarah Niedoba, Martin Patriquin, Bernard Simon, Guillaume Simoneau, Peter Shawn Taylor, Katie Underwood, Thomas Van Der Zaag, Aaron Wynia

ÉDITRICE
Heather Whyte, MBA, APR

ÉDITEUR DÉLÉGUÉ
Tobin Lambie

**DIRECTRICE DE LA RÉDACTION,
PLATEFORME NUMÉRIQUE**
Stephanie Bomba

**REPRÉSENTANTE,
VENTES PUBLICITAIRES**
Mary Ruccella 416-364-3333
poste 4051
mary.ruccella@stjoseph.com

**DIRECTRICE, SERVICES
LINGUISTIQUES**
Jane Finlayson

**CONSEIL CONSULTATIF
SUR LA RÉDACTION**
PRÉSIDENTE :

Vinetta Peek, FCPA, FCMA
MEMBRES :
Fred Clifford, CPA, CA, CPA (III.)
Debra J. Feltham, FCPA, FCGA
Ashley Kennedy, CPA, CA
Andrée Lavigne, CPA, CA
John Redding, CPA, CMA



ÉCRIVEZ-NOUS
pivot.lettres@cpacanada.ca

Pivot est publié six fois par an par Comptables professionnels agréés du Canada en collaboration avec St. Joseph Media. Les opinions exprimées par les auteurs, les rédacteurs et dans les publicités n'engagent pas la responsabilité de CPA Canada. Copyright 2018.

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

MONTRÉAL
2020, boul. Robert-Bourassa,
19^e étage
Montréal (Québec) H3A 2A5
Tél. : 514-285-5002
Télé. : 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 RTO001. 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.

ST. JOSEPH MEDIA

PDG
Tony Gagliano
PRÉSIDENT Douglas Kelly
**VICE-PRÉSIDENT PRINCIPAL,
STRATÉGIE** Duncan Clark
**VICE-PRÉSIDENTE,
MARKETING ET PRODUCTION**
Darlene Storey
**DIRECTEUR, ÉDITIONS
NUMÉRIQUES** Sheldon Sawchuk

**DIRECTRICE GÉNÉRALE,
CONTENU** Maryam Sanati
**DIRECTEUR GÉNÉRAL, VENTES,
CONTENU STRATÉGIQUE**
Jonathan Harris
VICE-PRÉSIDENT, RECHERCHE
Clarence Poirier
DIRECTRICE, PRODUCTION
Maria Mendes
CHEF, PRODUCTION Brittany Wong

PAYEZ VOS IMPÔTS COMME VOUS LE DÉSIREZ.

Liez votre compte bancaire, carte de crédit
ou carte de débit Visa à votre compte
PayPal et payez comme vous le désirez.

Facile, pratique, flexible et sécurisé.

paysimply.ca/paypal



PayPal

PayPal s'est associé à Payment Source, un tiers fournisseur de services qui aide à effectuer des paiements à l'Agence de revenu du Canada (ARC). Tous les paiements faits à Payment Source en utilisant PayPal sont effectués sur la plate-forme Payment Source. PayPal ne peut pas être tenu responsable du virement de fonds directement à l'ARC. Des frais de commodité Payment Source de 2,29 % seront appliqués.

DANS L'ACTUALITÉ

PERDRE LA FACE

Les internautes quittent Facebook en masse. La plateforme peut-elle les retenir, et avec eux, les annonceurs? **PAR JOE CASTALDO**

En avril dernier, Facebook l'avouait humblement. « *Mea culpa*, disait-elle. J'ai erré. » Sur fond d'images de poupons, de couples épris, de retrouvailles émouvantes, le narrateur défilait sa triste litanie : pourriels, pièges à clics, fausses nouvelles, données manipulées entachaient désormais nos échanges avec nos proches. Mais Facebook s'engageait solennellement à mieux protéger notre jardin secret, pour redevenir un site rassembleur.

Alors, Facebook l'admet, un virage s'impose, surtout sur son fil d'actualité, la base même de la plateforme, à la source de ses épineux ennuis; on peut d'ailleurs se demander si elle réussira à attaquer le mal à la racine. Une interrogation demeure. Quelle sera la trajectoire de l'entreprise, à l'heure où les médias sociaux empruntent un chemin semé d'embûches?

Tentaculaire, Facebook possède une division de réalité virtuelle. S'y ajoutent ses lourds investissements en intelligence artificielle. Dans les faits, elle s'enrichit – tout à fait prosaïquement – par des annonces diffusées sur le fil d'actualité des utilisateurs. Au deuxième trimestre, la publicité représentait 98,5 % de ses recettes, qui se chiffraient à 13,2 G\$ US. Une réussite éclatante donc, fruit d'une rigoureuse collecte de données sur les utilisateurs, ciblés avec précision par les annonceurs. Pour Jaron Lanier, auteur et pionnier de la réalité virtuelle, ce modèle, fondé sur une forme de manipulation, ouvre une brèche, où s'engouffrent volontiers les esprits malveillants qui entendent orienter l'opinion publique et semer la discorde. Pourtant, une fois ce modèle pernicieux éliminé, la technologie sous-jacente n'aurait rien de condamnable en elle-même, fait valoir l'auteur dans son essai *Ten Arguments For Deleting Your*

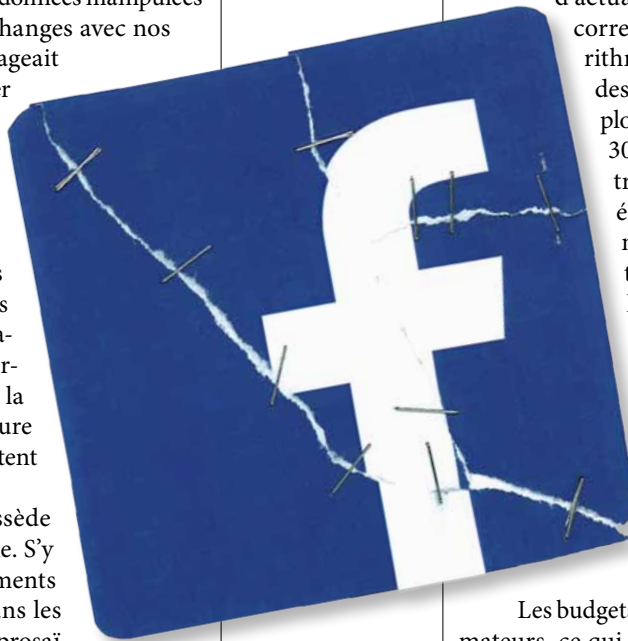
Social Media Accounts Right Now, où il pourfend les médias sociaux.

Toutefois, Facebook n'a aucune intention de refondre son modèle, rejetant le principe des droits d'abonnement. Gratuité d'abord. Interrogée il y a quelques mois, Sheryl Sandberg, chef de l'exploitation, s'y opposait catégoriquement. « La publicité reste un choix naturel, et nous sommes loin d'en avoir épuisé le potentiel. » Bien des créateurs de contenus en tout genre l'ont appris à leurs dépens : rien n'est plus difficile que de faire payer à quelqu'un quelque chose de gratuit.

La priorité? Garder les internautes rivés à leur fil d'actualité. Facebook, qui a apporté des correctifs récemment, a rajusté l'algorithme pour favoriser les publications des proches et a banni certains complotistes comme Alex Jones (pendant 30 jours). Elle a aussi supprimé une trentaine de comptes douteux, d'où étaient lancées des campagnes de manipulations savamment orchestrées, entre autres par des agents à la solde des Russes. Facebook a également fermé plus de 600 comptes en août, associés aux agissements de l'Iran. La société a créé une cellule de crise pour garder l'œil sur les fausses nouvelles et comptes fictifs, à l'aube de l'élection américaine de mi-mandat.

Des gestes essentiels pour regagner la confiance des utilisateurs.

Les budgets de marketing suivent les consommateurs, ce qui force Facebook à les fidéliser et à mieux séduire les annonceurs. Cet été, elle a dit vouloir lancer certaines publicités sur sa plateforme Stories, où sont créées des vidéos éphémères. « Ce vaste espace inexploité a enthousiasmé les publicitaires », précise Paul Briggs, analyste principal pour eMarketer au Canada. Surtout, afin de préserver son capital de confiance auprès des annonceurs, Facebook devait prouver qu'elle avait dressé des murailles infranchissables pour protéger la vie privée et les données du consommateur. « Les publicitaires cherchent la fiabilité au premier chef », explique Peter Hughes, chef des services numériques chez KPMG. « Ils souhaitent éviter à tout prix un scandale retentissant à la Cambridge Analytica. » Rien ne semble tempérer les ardeurs des annonceurs



canadiens sur Facebook. Toutefois, après l'intense surveillance dont elle a fait l'objet l'an dernier, il est clair qu'aucune bévue ne sera tolérée.

Surtout au vu des signes de fatigue inquiétants observés dans la clientèle. Il y a quelques mois, Pivotal, cabinet-conseil en investissements, recensait une diminution de 8 % par personne du temps passé sur la principale plateforme de Facebook. De son côté, eMarketer estime que Facebook perdra en 2018 deux millions d'utilisateurs américains de 24 ans et moins. La géante étend son emprise à l'échelle mondiale. Soit. Mais les chiffres du dernier trimestre révèlent que le nombre d'utilisateurs aux États-Unis et au Canada stagne. Il a même baissé de 1 % en Europe.

Désinformation, ingérence russe, faux comptes, au banc des accusés, les coupables ne manquent pas. Et le malaise fait tache d'huile. Au deuxième trimestre, Snapchat a perdu trois millions d'utilisateurs quotidiens, et Twitter, qui peine à progresser, un million d'utilisateurs mensuels. Devant l'omniprésence des médias sociaux, la croissance devait fléchir. Un vent d'impatience souffle et les jeunes vont voir ailleurs. D'après un sondage de l'agence de publicité Hill Holliday de Boston, 64 % des Z délaissent les médias sociaux, jugés négatifs et chronophages. « C'est plutôt un genre de pause, explique Jessica Lloyd, vice-présidente et directrice de la planification à Hill Holliday. Ils ne désactivent leur profil qu'un temps et reviennent plus tard. »

Dans l'intervalle, la génération montante, volage, privilège peut-être un autre réseau. Au cœur du paysage évolutif des médias sociaux, où les plateformes foisonnent, les jeunes papillonnent d'un site à l'autre. Récemment, Tik Tok, appli de création et de partage de courtes vidéos de musique, s'est attiré leurs faveurs. Le concept semble à mille lieues des fonctions Facebook, et pourtant. Tout service qui accapare les utilisateurs de Facebook est une menace.

Facebook évolue sous l'effet de ces pressions. Les internautes partagent leur temps entre diverses plateformes? Elle leur donne accès aux services distincts qui leur plaisent le plus et réussit ainsi à les garder dans son orbite, même s'ils passent moins de temps sur sa plateforme principale. C'est le cas pour Messenger et WhatsApp, dont Facebook commence tout juste à exploiter le potentiel. Nul ne sait dans quelle mesure elle y parviendra.

N'oublions pas que Facebook exerce une irrépressible force gravitationnelle. « L'entreprise entretient des rapports solides avec ses utilisateurs, même

dans la controverse », note le commentateur Jesse Hirsh. « Ils y ont archivé des décennies de photos; ils y ont tissé des liens sociaux impossibles à recréer ailleurs. » Alors, ils restent fidèles.

Facebook a les reins solides. Quand la menace se précise, hop, elle absorbe ses adversaires : elle a acquis Instagram pour 1 G\$ US en 2012, puis WhatsApp pour 19 G\$ US deux ans plus tard. Et puis, elle peut toujours copier les concurrents hors d'atteinte. Facebook a mis des bâtons dans les roues de sa rivale Snapchat, en lançant à son tour un service de publication de vidéos éphémères.

FACEBOOK N'EST PLUS LA SUPERSTAR DES TECHNOS, MAIS UN GÉANT EN PLEINE EXPANSION. EN AFFAIRES, IL Y A PIRE, NON?



Au train où vont les choses, Facebook deviendra un conglomérat, la Microsoft des médias sociaux. Captifs, les utilisateurs consultent sa plateforme, désormais essentielle, bien qu'imparfaite, mais omniprésente, voire indispensable. En parallèle, inlassable, Facebook étoffe ses services et fait main basse sur des entreprises. Elle doit rester à la page. L'étoile montante, agile, s'est peut-être transformée en mastodonte maladroit (il y a pire, comme destinée, que de réussir). Finira-t-elle par découvrir la nouvelle coqueluche des jeunes, Tik Tok, et par la gober d'un seul coup? L'avenir le dira. ♦

RÉVÉLATIONS

LEÇONS DE VIE

Il n'a que 16 ans et aucun diplôme en éducation, pourtant, **Austin Chan**, un étudiant ontarien, est bien décidé à préparer ceux de sa génération à la vie d'adulte.



Je suis devenu entrepreneur à 14 ans.

Un ami et moi avons pressenti que les petites toupies à main – les *fidget spinners* – allaient faire fureur. On en a acheté un lot de 100, revendu à profit en un mois, à l'école. Peu après, j'ai découvert le site d'apprentissage Udemy, où je me suis fait pédagogue, question d'arrondir mes fins de mois. C'était des cours plutôt banals, au départ, comme une introduction au jeu vidéo Minecraft Magic. Le contenu restait perfectible, mais c'était un à-côté agréable : j'ai eu au total environ 4 000 participants.

Du coup, j'ai réalisé que je suis un enseignant dans l'âme. Je souhaitais faire œuvre utile, au-delà des tutoriels pour jeux vidéo. J'ai donc créé le site Wydlis (What You Didn't Learn In School), où je présente une série de vidéoformations pour les jeunes : je voulais aborder les savoir-faire que l'école n'enseigne pas. Les réflexions de mes amis m'ont inspiré : comment remplir une déclaration de revenus, préparer un bel exposé ou parfaire son intelligence émotionnelle. À problème de taille, occasion de taille. Mieux vaut apprendre ces choses-là quand on est ado, plutôt que de "vieillir idiot", me suis-je dit.

Je savais que fonder Wydlis sans financement serait impossible, alors je me suis inscrit à un concours pour ados entrepreneurs, "Make Your Pitch". Ma courte vidéo m'a valu d'être l'un des 20 finalistes invités à défendre leur idée devant des juges, à Toronto. Et j'ai gagné!

Voici mon critère pour choisir les thèmes de mes ateliers : "Est-ce qu'un adulte doit savoir accomplir cette tâche?" J'ai été étonné du nombre de choses qu'on passe sous silence à l'école. Mes cours, en ligne en octobre, comportent cinq modules : finances, habiletés sociales, perfectionnement professionnel, croissance personnelle et style de vie. Pour suivre un module, le participant paye environ 97 \$. Il aura accès à une cinquantaine de capsules vidéo de 3 à 10 minutes, où on lui présentera l'essentiel à retenir et quelques images éloquentes. J'ai puisé mon inspiration dans les cours d'Udemy et aussi en ligne, sur des sites sérieux. Je vais dans des congrès, je suis sur le terrain. Et j'ai demandé à des ressources de mon réseau de valider les contenus.



Ce qu'on y apprend? Organiser son temps, communiquer, tenir un budget. L'argent reste un mystère pour certains jeunes et moins jeunes. Il y a trois camps : ceux qui gèrent correctement, ceux qui flambent et ceux qui économisent parce qu'on leur a dit de le faire. Combien de mes amis savent préparer leur déclaration de revenus? Peu. Ce n'est pourtant pas sorcier.

Je n'ai pas trouvé facile de trouver l'équilibre entre l'école et le projet Wydlis. J'ai manqué certains cours pour donner des entrevues, alors mes notes en ont pâti. Au début, mes parents trouvaient que j'y mettais trop de temps, mais ils m'aident néanmoins, pour que le projet tourne rondement. J'ai lu le guide pour entrepreneurs en herbe *How to Be a High School Superstar* de Cal Newport, qui suggère de limiter le temps consacré à son entreprise, mais de se concentrer à fond. De retour à la maison, je commence par mes travaux scolaires; ensuite, je passe à mon entreprise.

Je crois que je vais être de ceux qui lancent une entreprise après l'autre. YouTube et Shopify n'ont plus de secrets pour moi. D'ailleurs, j'ai un tableau au mur dans ma chambre, où j'ai inscrit tout plein d'idées à explorer un jour : marché boursier, immobilier, marketing et médias sociaux. Je rêve de bâtir une entreprise, puis d'en céder les rênes à quelqu'un d'autre. Affaire à suivre. Ce qui compte, c'est le travail acharné, au-delà des idées et du talent. » ♦

— *Propos recueillis par Katie Underwood*

Novembre est le Mois de la littératie financière, l'occasion d'aider les Canadiens à développer leurs compétences en gestion financière. CPA Canada propose de nombreux documents sur une foule de sujets à l'attention d'un public de tout âge. Pour en savoir plus : cpacanada.ca/litteratiefinanciere.

LA LIGUE DES JUSTICIERS

Un nouveau groupe de travail international s'attaque à l'évasion fiscale. **PAR MARTIN PATRIQUIN**

Dans un monde financier qui gagne en complexité et où les frontières s'estompent, les gouvernements cherchent chacun de leur côté à détecter et à décourager la fraude fiscale et à poursuivre les contrevenants. C'est ainsi que, dans l'optique voulant que l'union fait la force, le Canada, les Pays-Bas, les États-Unis, le Royaume-Uni et l'Australie ont formé en juin dernier le Joint Chiefs of Global Tax Enforcement (J5). Ce groupe réunit les autorités fiscales des cinq pays, qui ont mis en commun leurs banques de renseignements et leurs ressources pour traquer et condamner les plus grands fraudeurs fiscaux et blanchisseurs d'argent au monde. Johanne Charbonneau, directrice générale, Direction des enquêtes criminelles de l'Agence du revenu du Canada (ARC), supervise la participation canadienne au J5. Cette experte, une CPA qui travaille à l'ARC depuis 30 ans, s'est entretenue avec Martin Patriquin.

D'abord, parlez-moi de la constitution du J5.

Depuis un bon moment déjà, l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) tient un forum sur la fiscalité et la délinquance, où les organismes d'application de la loi, les services de renseignements financiers et les administrations fiscales viennent discuter de fraude fiscale. Ce forum débouche ensuite sur une réunion des chefs des services d'enquête sur la fraude fiscale des diverses régions du globe. À la réunion de novembre 2017, nous nous sommes demandé sous quel angle nous pourrions nous attaquer à ceux qui facilitent les fraudes fiscales transnationales complexes. Les chefs de service de cinq pays, dont moi-même, avons constaté que nous avons des points en commun en termes de structure et de menaces. Par souci d'efficacité, nous avons décidé de travailler ensemble en petit groupe afin d'approfondir nos connaissances, d'élaborer des stratégies, puis de faire part de nos progrès aux autres pays.

Le Canada a déjà conclu des conventions fiscales et des ententes d'échange d'information avec divers pays. Qu'est-ce qui distingue le J5?

Les conventions fiscales et autres ententes similaires régissent l'échange d'information. Le J5 vise plutôt à enquêter sur les mécanismes de la fraude fiscale.

Les **FRAUDEURS** misent sur les pays développés pour rendre les opérations plus crédibles.

En échangeant de l'information sur des cibles communes, nous cherchons à détecter et à décourager les infractions commises simultanément dans plus d'un pays du J5, et faisons enquête. Lors de notre réunion à Montréal en juin, nous avons cerné plusieurs cibles communes qui nous avaient échappé jusqu'alors. Je ne dirai pas lesquelles, puisque nous recueillons encore des données à leur sujet, mais les cinq pays se préparent déjà à la prochaine étape.

Quelles sont les structures et les menaces communes à l'Australie, aux Pays-Bas, aux États-Unis, au Royaume-Uni et au Canada?

Nous avons plusieurs points en commun. Pour les enquêtes fiscales, nous avons nos propres détectives et enquêteurs techniques, alors que plusieurs autres pays ont recours à du personnel externe au fisc. Nos cadres législatifs se ressemblent et nous sommes soumis à des enjeux de vie privée similaires. Nos programmes de formation du personnel sont très avancés alors que ceux de certains pays en voie de développement sont encore loin derrière.

Pourquoi vous allier uniquement à ces quatre pays plutôt qu'avec d'autres pays développés comme la France ou l'Allemagne?

Les autres pays membres de l'OCDE ne mènent pas leurs enquêtes fiscales de la même façon que les membres du J5. Ces cinq pays exercent leurs activités de façon très semblable, ce qui facilite notre travail. Nous avons tous traité des dossiers impliquant au moins l'un des quatre autres pays – les États-Unis et le Royaume-Uni dans mon cas. Nous avons déjà fait équipe à deux pays, mais jamais à cinq : nous pouvons maintenant le faire.

Si j'étais un fraudeur, j'évitais de transférer mon argent dans un de ces pays. Ce ne sont pas les options qui manquent.

Certes, mais très souvent les fraudeurs passent par l'un de ces pays pour légitimer leurs opérations. Si vous placez des fonds dans un pays moins connu ou moins réputé à l'échelle internationale, vous courez un certain risque au moment de les retirer. En revanche, si vous déposez de l'argent dans un pays à réputation solide, comme l'un des membres du J5, vous rendez l'opération un peu plus crédible.

Il existe un parallèle entre vos activités et le suivi du terrorisme à l'échelle mondiale, en ce sens qu'il est préférable de ne pas travailler en vase clos.

C'est justement notre but. Or, même si nous avons tous les outils nécessaires, nous avons encore du mal



à transmettre l'information rapidement aux autres pays, qui ont des lois semblables, mais différentes. Même la langue fait obstacle. Nous cherchons activement des solutions pour bâtir une plateforme d'échange de données entre les cinq pays membres.

Ces dossiers présentent-ils des similitudes qui vous auraient échappé si vous n'aviez pas formé le J5?

Le J5 cible expressément les promoteurs professionnels qui facilitent ces stratagèmes sophistiqués. Nous avons formé cinq équipes et les avons chargées de trouver entre un et trois facilitateurs dans leur pays qui opèrent également dans deux des autres pays ou plus. Chaque équipe nous est revenue avec un, deux ou trois dossiers, et nous avons pu relever un dénominateur commun : des promoteurs de stratagèmes fiscaux complexes qui n'existent que pour échapper au fisc.

Qui a recours à ces services? Les particuliers ou les sociétés?

N'oubliez pas que ce sont des particuliers qui dirigent les sociétés. Derrière chaque société traduite en justice se trouve un particulier coupable qui se sert des entités comme écran. Ces structures complexes sont dissimulées dans des sociétés réparties dans plusieurs pays afin de faciliter la circulation des fonds sans laisser de piste.

Le manque fiscal à gagner du Canada à l'étranger dépasserait les 3 G\$ et plus de la moitié des audits internationaux de l'ARC entre 2014 et 2017 se sont soldés par d'importants ajouts aux revenus et de nouvelles cotisations. Pourquoi les gens continuent-ils de croire qu'ils peuvent échapper au fisc?

La plupart des contribuables sont honnêtes, mais certains voudront toujours se soustraire à l'impôt. Ils connaissent nos méthodes et nos embûches, et tentent continuellement de conserver une longueur d'avance. Les cinq pays doivent donc intensifier leurs efforts, travailler en équipe et, au strict minimum, se montrer aussi futés que les fraudeurs.

Le J5 a-t-il ciblé un montant qu'il aimerait récupérer?

En fait, notre mission est de faire comprendre aux fraudeurs récalcitrants que leurs actions ont des conséquences. Nous devons toutefois utiliser nos ressources avec parcimonie, puisqu'elles sont financées à même les fonds publics. Par conséquent, nous privilégions les dossiers importants.

Qu'entendez-vous par « dossier important »?

C'est une attaque contre le système d'imposition ayant des retombées importantes sur l'économie canadienne et perpétrée par des promoteurs attirant beaucoup de soi-disant « victimes ». Pour le J5, il ne s'agit pas, par exemple, du plombier qui gagne 20 000 \$ par année et omet de déclarer un contrat de 10 000 \$. Les tribunaux criminels ont d'autres chats à fouetter. Un dossier important s'entend plutôt d'un particulier ou d'une société qui évite de payer des millions de dollars en TPS ou en impôt.

Pouvez-vous décrire le fonctionnement d'un stratagème de base visant à frauder le fisc?

Supposons qu'un ou plusieurs actionnaires d'une société canadienne créent des sociétés dans différents pays, généralement des sociétés à numéro pour masquer le propriétaire véritable. Ils placent leur argent dans ces sociétés, loin de la portée du fisc canadien, et paient des personnes peu fortunées pour qu'elles en deviennent propriétaires. Ils peuvent aussi réaliser de fausses opérations ou falsifier des documents décrivant de prétendues activités commerciales avec un autre pays, alors qu'en fait, la société sert strictement à sortir des fonds du Canada.

Quel est le plus grand obstacle à la lutte contre la fraude fiscale?

Les technologies, qui permettent de cacher ou d'accélérer les virements de fonds. Pire encore, les

cryptomonnaies nous compliquent la tâche en raison du secret qui entoure leurs propriétaires. Pour ces raisons, nous voudrions voir la loi changer pour nous aider à percer le voile de la personnalité morale.

Comment expliquer que si peu de fraudeurs se font épinglez?

Les dossiers sont de plus en plus complexes. Il faut du temps pour suivre la piste de l'argent autour du monde et pour interroger les témoins qui peuvent être au courant des infractions. En plus de devoir en faire la preuve hors de tout doute raisonnable, nous devons démontrer que le contribuable a sciemment trompé l'Agence et qu'il ne s'agit pas d'une erreur.

Ces personnes ont nécessairement beaucoup de moyens, n'est-ce pas?

Dans de rares cas, le fraudeur n'est pas très fortuné et engage un promoteur simplement pour éviter de payer de l'impôt. Sinon, les fraudeurs sont effectivement plus riches que la moyenne et peuvent engager des professionnels pour arriver à leurs fins.

Comment l'auteur du stratagème est-il payé?

Il touche souvent un pourcentage. Par exemple, il place 10 M\$ dans un compte à l'étranger et retient 10 % de l'impôt que vous épargnez. La rémunération dépend toutefois de la complexité du stratagème.

Le mandat du J5 se centre sérieusement sur les cryptomonnaies. Parlez-nous du fossé entre l'argent liquide et les cryptomonnaies en matière de fraude fiscale.

Nous sommes conscients que les cryptomonnaies représentent un nouveau défi. Le principe est le même : nous suivons l'argent, sauf que les cryptomonnaies peuvent demeurer anonymes. Nous devons donc généralement nous tourner vers les bourses pour identifier leurs propriétaires. Les États-Unis ont une longueur d'avance parce que Coinbase, l'une des plus grandes bourses américaines de cryptomonnaies, leur donne accès à une multitude de données – voilà le genre d'information que nous échangeons au J5.

Le problème réside-t-il dans la nature des cryptomonnaies ou dans le manque de ressources pour les suivre comme s'il s'agissait d'argent « véritable »?

Je dirais que c'est un peu des deux. Une cryptomonnaie est bel et bien une forme d'argent, sauf qu'elle est anonyme. Il est donc difficile de savoir d'où elle vient. Nous progressons, mais devons établir comment les criminels parviennent à se

servir des cryptomonnaies pour cacher de l'argent aux autorités en général.

Diriez-vous, avec les années, que la volonté politique d'enrayer la fraude fiscale a augmenté ou diminué?

Manifestement augmenté, ne serait-ce que parce que la fraude fiscale outre-frontières est devenue monnaie courante. Les pays qui ont du mal à boucler leur budget sont particulièrement motivés à enrayer la fraude fiscale, notamment certains membres de l'OCDE, du G7 ou du G20, et pour cause : les impôts sont essentiels pour gouverner. Sans eux, il n'y aurait pas d'autoroutes, de services publics ou de sécurité civile. Les pays qui pâtissent de cette situation ont généralement un régime fiscal déficient. ♦

PALMARÈS À LA CARTE

Qui, aujourd'hui, tire les ficelles du marché de la musique? Les faiseurs de listes d'écoute.

PAR MICHAEL BARCLAY



La diffusion en continu a transformé le marché de la musique. Oubliez le créneau du disque en vinyle ou les soubresauts de l'écoute radio : en 2016, la diffusion en continu représentait plus de la moitié des revenus tirés de la musique enregistrée. Le chef de file, Spotify, compte 160 millions d'utilisateurs (dont 70 millions d'abonnés; les autres écoutent le volet gratuit, financé par la publicité). Apple Music suit de près. Bref, ce ne sont plus les radios qui décident des choix musicaux, mais bien les tout-puissants qui concoctent les listes d'écoute.

Et pourquoi pas? Devant 40 millions d'œuvres musicales, comment les auditeurs s'y retrouveraient-ils autrement? Idem pour les films

et les émissions de télévision (Netflix estime que plus des trois quarts des visionnements font suite à ses recommandations) ainsi que pour les livres (chez Indigo, presque tous les titres recommandés par la PDG, Heather Reisman, « se vendent très bien », rapportait le *Toronto Star* en 2016). En offrant aux consommateurs l'accès à tout ce qui se lit, se regarde ou s'écoute, ces entreprises se targuent de démocratiser le contenu culturel. Mais, de plus en plus, elles décident quelles œuvres méritent d'être diffusées.

Selon un rapport de la Commission européenne, l'inscription d'une œuvre musicale sur la très populaire liste d'écoute « Today's Top Hits » de

Spotify peut valoir à l'artiste 20 millions de diffusions et environ 100 000 \$ (Spotify verserait de 4 \$ à 6 \$ pour 1 000 diffusions), sans parler de la publicité, des tournées et des commandes événementielles. Comment décroche-t-on une place sur ces influents palmarès? D'après Joel Waldfoegel, professeur à l'Université du Minnesota, auteur du rapport de la Commission européenne et d'un ouvrage à paraître (*Digital Renaissance*), une seule des 25 listes d'écoute les plus suivies de Spotify est établie par algorithme; les autres font l'objet d'un choix. Eh oui! Même à l'ère des technologies, des humains choisissent encore le succès musical de l'été.

EN CHIFFRES

VIE DE CHIEN, VIE DE RÊVE

Dans l'astrologie chinoise, 2018 est l'année du Chien. Nul besoin d'être devin pour le savoir, nos compagnons poilus sont choyés : soins au spa, accessoires haute couture, suppléments nutritifs, rien de trop beau pour Fido, rien de trop doux pour Minou. Les dépenses record des propriétaires le prouvent. Sur Internet, des « influenceurs » comme Tibby, la petite corgi, et Crusoe, le teckel intrépide, reçoivent jusqu'à 15 000 \$ US par publication sur les médias sociaux. Un marché de niche qui rapporte. — *Steve Brearton*

2 600 \$

Dépenses moyennes d'un Canadien pour son chien, la première année (vétérinaire : 710 \$; nourriture : 464 \$; dressage : 171 \$; jouets : 87 \$).

8 300 000 000 \$

Total dépensé au Canada en produits et services pour animaux de compagnie en 2018.

142 000 000 000 \$

Total dépensé dans le monde en produits et services pour animaux de compagnie en 2017.

3 %

Croissance prévue par an du marché mondial des animaux domestiques d'ici 2022.

57 %

Proportion de ménages canadiens possédant un animal de compagnie en 2014.

86 %

Proportion de Canadiens qui voient leur chien comme un membre de la famille.

8,8 MILLIONS

Nombre de chats domestiques au Canada.

7,6 MILLIONS

Nombre de chiens domestiques au Canada.

VITAMINES

34,99 \$ US

Même si leur nourriture contient ce qu'il faut, 33 % des chiens recevraient des suppléments. Project Paws propose des produits riches en 20 nutriments (calcium, zinc, vitamine B12) pour la santé et l'énergie.

ZOOTHÉRAPIE

De 65 \$ à 75 \$

Des thérapeutes comme Zenwoof à Montréal et Hanging with Hounds à Calgary offrent divers soins - reiki, relaxation musculaire, aromathérapie, digitopuncture - pour apaiser la tension et l'anxiété chez le chien.

POLO BCBG

40 \$ US

Lancée il y a une quinzaine d'années, la collection canine Ralph Lauren propose des polos rayés à 40 \$ US et des pulls en cachemire à 95 \$ US.

TESTICULES

489 \$ US

Neuticles propose des implants testiculaires, pour rétablir l'apparence naturelle (et l'amour-propre?) du chien opéré.

PAR ICI LA MARI

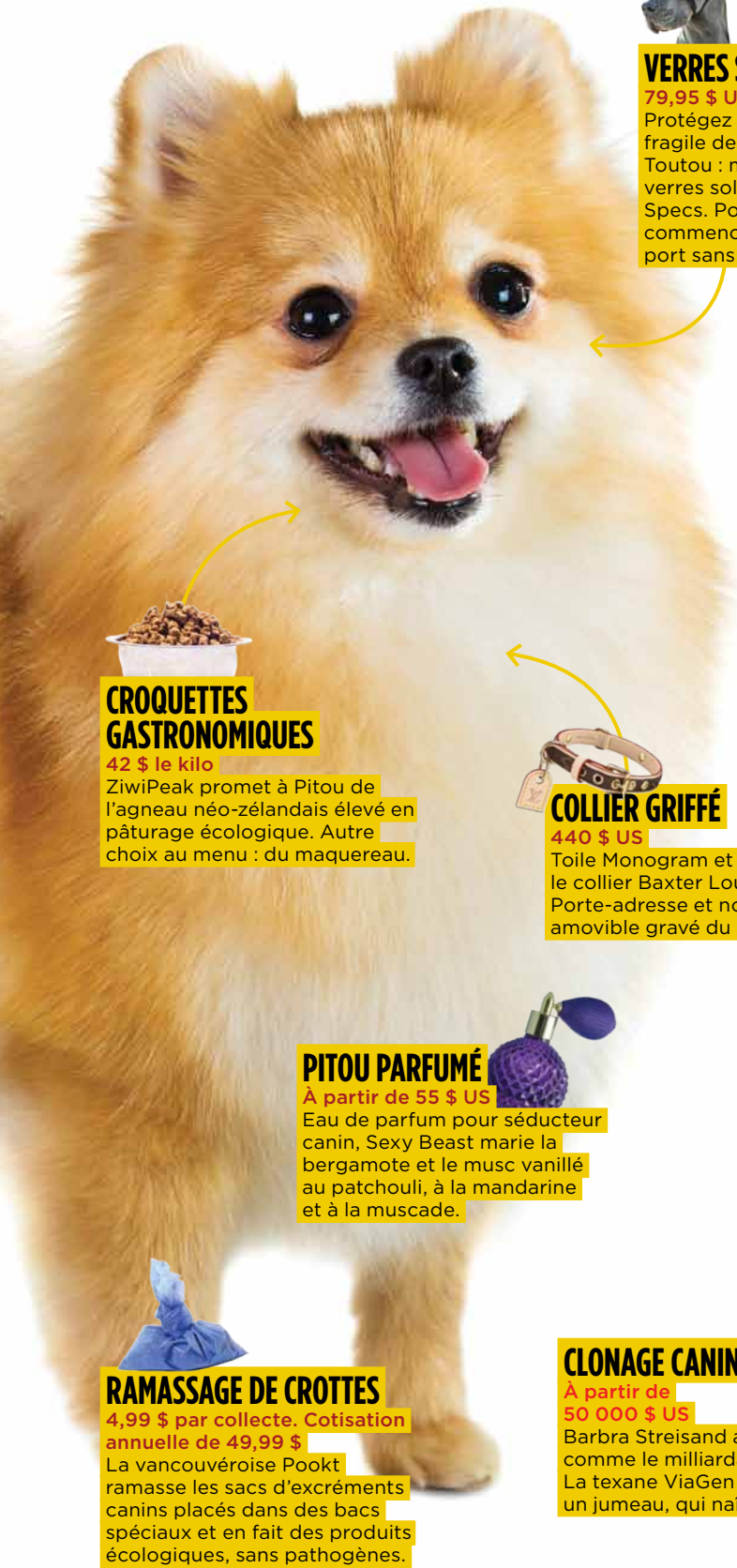
50 \$ US pour 125 mg

Santé Canada a approuvé les essais cliniques : le cannabis réduirait l'anxiété chez l'animal. L'ontarienne Canopy Growth espère fournir des gâteries au cannabidiol (sans effets psychotropes) contre l'épilepsie, la douleur ou l'anxiété.

CHIEN BIEN CHAUSSÉ

à partir de 26 \$

La torontoise Neo-Paws offre au chien sportif des bottines en néoprène tout confort.



VERRES SOLAIRES

79,95 \$ US
 Protégez le contour fragile des yeux de Toutou : mettez-lui ses verres solaires Rex Specs. Pour l'habituer, commencez par un port sans lentilles.

CROQUETTES GASTRONOMIQUES

42 \$ le kilo
 ZiwiPeak promet à Pitou de l'agneau néo-zélandais élevé en pâturage écologique. Autre choix au menu : du maquereau.



COLLIER GRIFFÉ

440 \$ US
 Toile Monogram et cuir pour le collier Baxter Louis Vuitton. Porte-adresse et nœud amovible gravé du symbole LV.

PITOU PARFUMÉ

À partir de 55 \$ US
 Eau de parfum pour séducteur canin, Sexy Beast marie la bergamote et le musc vanillé au patchouli, à la mandarine et à la muscade.



RAMASSAGE DE CROTTES

4,99 \$ par collecte. Cotisation annuelle de 49,99 \$
 La vancouveroise Pookt ramasse les sacs d'excréments canins placés dans des bacs spéciaux et en fait des produits écologiques, sans pathogènes.

CLONAGE CANIN

À partir de 50 000 \$ US
 Barbra Streisand a cloné son chien, comme le milliardaire Barry Diller. La texane ViaGen se vante de créer un jumeau, qui naîtra plus tard.



ANIMAUX LES PLUS SUIVIS SUR INSTAGRAM (AOÛT 2018)



Jiffpom, le poméranien polisson
8 900 000



Nala, la féline rescapée
3 700 000

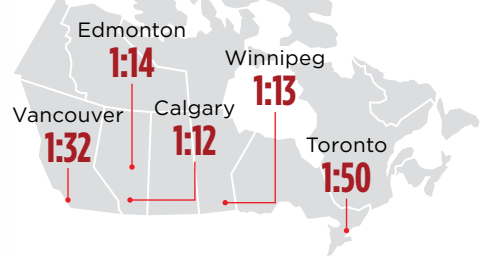


Doug, le carlin coquin
3 500 000



Grumpy Cat, la chatte grincheuse
2 500 000

VILLES CANADIENNES AU RATIO ÉLEVÉ DE PERMIS POUR CHIEN PAR PERSONNE



PROPORTION DE CHIENS SUR LE NOMBRE TOTAL D'ANIMAUX DE COMPAGNIE



Argentine
66 %



Canada
33 %



États-Unis
50 %



Chine
25 %



Pologne
45 %



Allemagne
21 %



Italie
39 %



Turquie
12 %

ÉCONOMIE

L'ARC SOUS TENSION

Quand les arnaqueurs réclament des impôts imaginaires, l'ARC écope.



BRUCE BALL

Le téléphone sonne, vous décrochez. Au bout du fil, un fonctionnaire de l'Agence du revenu du Canada (ARC) qui, sur un ton menaçant, vous somme de régler d'importants arriérés d'impôt sous peine d'arrestation ou d'autres conséquences graves. Certains, crédules, se laissent piéger.

Si l'arnaque a cours depuis longtemps (elle aurait même touché certains enquêteurs de l'ARC), elle se serait intensifiée ces dernières années : 12 000 plaintes en 2017. Soulignons que cette ruse grossière n'est pourtant qu'une facette d'un problème généralisé. En fait, selon une récente enquête de CPA Canada sur la fraude (mars 2018), 35 % des répondants auraient été victimes d'une fraude d'ordre financier. Malgré la surveillance accrue des corps policiers et la sensibilisation du public, les escrocs poursuivent leurs méfaits, car le magot à la clé est énorme. Du côté des arnaques fiscales, les victimes flouées auraient été délestées de 4,7 M\$ l'an passé, exclusion faite des bonnes poires qui ont tu leur désarroi. Pour mémoire, en 2017, selon le Centre antifraude du Canada, l'usurpation d'identité (fraude et vol) nous a coûté plus de 85 M\$, et les fraudes de télémarketing, près de 21 M\$. Des porte-parole de l'ARC expliquent d'ailleurs que bon nombre des filous opèrent à l'étranger, ce qui complique les coups de filet. À Ottawa, le ministre de la Sécurité publique, Ralph Goodale, a récemment affirmé que les autorités canadiennes et indiennes collaborent en vue de faire cesser certaines fraudes fiscales.

Mais voilà que c'est l'ARC elle-même qui devient une victime, par ricochet. Sur leurs gardes, les contribuables raccrochent au nez des véritables fonctionnaires ou, méfiants, ne donnent pas suite à la correspondance officielle.

Le dilemme des agents de l'ARC est exacerbé par une règle destinée à assurer la confidentialité du dossier des contribuables : si vous recevez un appel légitime (en apparence) mais que vous nourrissez un doute, vous êtes en droit de chercher à établir sa véracité. Or, les politiques de l'ARC empêchent ses représentants de divulguer des détails sur votre dossier en guise de preuve à l'appui. La poule et

4,7 M\$

Estimation du montant versé par des Canadiens à de faux agents de l'ARC en 2017.

l'œuf? Ou le jeu du chat et de la souris. Voilà un phénomène susceptible de gêner le fisc dans ses tâches de perception de l'impôt. Il va de soi que l'ARC doit parfois communiquer avec les contribuables et leurs conseillers, pour démêler l'écheveau en cas de difficulté ou recueillir des renseignements pertinents. Afin de faire son travail dans l'équité et la rigueur, l'ARC doit à tout prix pouvoir s'adresser en toute bonne foi aux intéressés.

Stratégie suggérée et prometteuse pour régler le problème : recourir à un système de communications numériques. L'Agence aviserait le contribuable qu'il doit s'attendre à un appel, ou encore, lui demanderait un complément d'information à transmettre par écrit. Pour l'heure, ses fonctionnaires se reportent à des modèles de lettres classiques faciles à imiter, si bien que les citoyens ont raison de rester sur leurs gardes (parfois à outrance).

Dernièrement, CPA Canada a collaboré avec l'ARC pour élaborer un système d'avis en ligne adossé au portail « Mon dossier ». Cet outil permet déjà à l'agence de communiquer avec les particuliers ou leurs conseillers en toute sécurité; il pourrait servir de moyen fiable pour fixer des rendez-vous téléphoniques ou pour s'entendre sur une autre façon de communiquer sans méfiance en cas de problème.

Autre préoccupation : une certaine méconnaissance du régime fiscal chez les néo-Canadiens, mal renseignés, qui risquent peut-être de tomber dans le panneau. Il y aurait lieu de mettre cette clientèle fragile en garde contre les escrocs sans scrupules, par une campagne de sensibilisation ciblée.

L'ARC AUSSI EST VICTIME : REDOUTANT LES FRAUDEURS, DES CONTRIBUABLES NE DÉCROCHENT PLUS, OU BIEN RACCROCHENT AU NEZ DE SES AGENTS.

Enfin, l'ARC aurait intérêt à évaluer l'étendue du scepticisme qu'entraînent les appels frauduleux, ainsi que l'ampleur des répercussions sur le système, sur le plan des coûts et de l'efficacité. Il faut s'assurer que les manœuvres illicites n'érodent pas l'intégrité du régime fiscal.

Les CPA, eux, ont un rôle à jouer. Rappelons à nos concitoyens d'être prudents et de faire échec à la fraude, quelle que soit la nature du stratagème. Prenons les devants et informons nos clients qu'ils courent par ailleurs un risque s'ils font la sourde oreille en cas de demande légitime des autorités

fiscales. Si la solution réside dans un recours accru au portail sécurisé de l'ARC, que davantage de contribuables seront appelés à utiliser, tant mieux. Oui, Internet a attiré une horde de pirates informatiques, mais les transactions chiffrées, dûment protégées et efficaces, sont certainement à l'abri des fraudeurs de bas étage qui sévissent impunément sur les réseaux téléphoniques. ♦

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

S'INVESTIR

ÉDUCATION PERMANENTE

La littératie financière n'a que du bon, mais comment transformer ses enseignements en saine gestion financière à long terme?



FRANCIS FONG

La littératie financière revêt une importance capitale dans notre société. De fait, les lacunes à cet égard sont à l'origine de bien des maux économiques : nombre de Canadiens peinent à boucler leur budget et à prendre des décisions financières réfléchies. Endettement

des ménages, épargne-retraite chétive, progression du travail précaire, autant de sujets d'inquiétude à envisager sous l'angle de la littératie financière. Et puis, enseigner les bases des finances ne se traduit pas forcément par l'adoption de saines habitudes à long terme. L'écart persiste.

Des recherches récentes jettent un nouvel éclairage sur les facteurs à considérer pour améliorer la littératie financière des Canadiens. Ainsi, une étude de CPA Canada montre pour la première fois, en contexte canadien, que pour expliquer certaines différences, ce qui compte, au-delà de la répartition entre hommes et femmes, c'est plutôt les traits de caractère.

De fait, les études universitaires ont mis en évidence de notables écarts hommes-femmes au chapitre de la littératie financière. Selon l'Enquête canadienne sur les capacités financières réalisée en 2014 par Statistique Canada auprès d'environ 100 000 Canadiens, seulement 15 % des femmes pouvaient répondre correctement aux cinq questions

du questionnaire abrégé, contre 22 % des hommes. Moins du tiers des femmes déclaraient avoir de bonnes connaissances financières, comparativement à 43 % des hommes. Les sondages menés en Europe et aux États-Unis vont dans le même sens.

Or, la nouvelle étude montre que les traits de personnalité (caractère consciencieux, par exemple) permettent de prédire si les sondés auront tendance à prendre en mains leurs finances. Cette découverte marquante sur le rôle de la personnalité contribuera à bonifier les interventions d'appui à la littératie financière. Ainsi, un timide cherchera à parfaire ses connaissances, mais évitera les conversations ou les rassemblements qui pourraient lui être profitables.

Ces recherches sont essentielles dans la conjoncture actuelle. Pensez à la transformation du marché du travail : précarisation de l'emploi, déplacement de la main-d'œuvre engendré par les nouvelles technologies et l'automatisation, essor de l'économie de la pigo. Chacune de ces situations accroît les pressions sur les travailleurs plus que jamais appelés à épargner davantage et à être prévoyants.

Le renforcement des compétences financières doit se faire dans une optique à court et à long terme. Selon une méta-analyse de 2013 regroupant plus de 200 études de divers pays sur les programmes de littératie financière, l'éducation a permis d'influer positivement sur les conduites à court terme, mais sans effets durables. Sur le long

SORTEZ VOTRE AGENDA

Le secret d'une journée bien remplie? Regroupez vos réunions en matinée.

PAR SARAH NIEDOBA

Vous n'arrivez pas à travailler juste avant une réunion? La faute à votre cerveau! Des études récentes révèlent qu'on devient nettement moins productif peu avant d'exécuter une tâche prévue à l'horaire. Des chercheurs ont informé deux

groupes d'étudiants réunis pour l'étude que l'activité serait retardée de cinq minutes. Ils ont dit au premier groupe « Vous avez cinq minutes pour faire ce que vous voulez » et, au second, « Nous commencerons dans cinq minutes ». Moins sensibilisés au début imminent de l'activité, les étudiants du premier groupe ont mieux occupé leur temps que ceux

du deuxième, au courant de l'échéance, qui n'ont pas fait grand-chose. Conclusion : au travail, mieux vaut prévoir de larges plages de temps ininterrompu. Si vous organisez vos réunions en matinée, vous aurez plus de latitude en après-midi. Ou bien, tenez-les l'une après l'autre pour éviter de créer des intervalles difficiles à mettre à profit. Une réunion entre-coupe la journée? Répartissez vos tâches en périodes de travail courtes.



terme, seulement 0,1 % des changements des habitudes financières pouvaient s'expliquer par l'éducation. Cela dit, les auteurs ont souligné que les différentes enquêtes présentaient des divergences profondes : les motivations fondamentales qui induisent le comportement financier, fort complexes, dépassent la portée des études.

Nous devons poursuivre les efforts pour cerner les facteurs qui favorisent de saines habitudes financières, par des recherches et des démarches rigoureuses.

Au Canada, le paysage de la littératie financière a grandement évolué. Nous observons une mobilisation en faveur d'une meilleure gestion des finances personnelles. Jane Rooney a été nommée chef du développement de la littératie financière du Canada, un tout nouveau poste. Le Comité directeur national sur la littératie financière, où siège la présidente et chef de la direction de CPA Canada, Joy Thomas, se consacre à une stratégie pancanadienne.

Et vous, comment avez-vous appris à gérer vos finances? Auprès de vos parents et à l'école? Sur Internet? Quand vous étiez enfant? Comme adolescent, en travaillant à temps partiel, ou par nécessité, une fois adulte?

Vous avez sans doute répondu « un peu » à chacune de ces questions. En fait, les facteurs qui influent sur l'adoption des habitudes financières, nombreux et complexes, font écho à la diversité de nos besoins. D'où l'importance de mieux les comprendre et d'élaborer des programmes d'éducation financière qui nous incitent tous à prendre de meilleures décisions. Ce n'est qu'ensuite que nous pourrions transformer le savoir en action.

Les besoins en littératie financière évoluent au fil du temps et des étapes de la vie, jalonnée selon le cas par les études universitaires, le mariage, l'achat d'une maison, la naissance d'un enfant et, enfin, la retraite. Les personnalités aussi changent avec le temps, à mesure que l'on gagne en maturité, et qu'on assume de nouvelles responsabilités.

Dans un commentaire publié dans *Maclean's* l'année dernière, Mme Rooney a bien résumé les efforts à entreprendre : « Les effets de la littératie financière s'estompent avec le temps, alors, sensibilisons les jeunes dès leur plus jeune âge, sans hésiter à innover. » À nous d'envisager l'acquisition des connaissances financières en fonction de la personnalité de chacun, pour mieux surmonter certaines difficultés. L'approche se traduira par de nouvelles méthodes et, certainement, par de nouvelles réussites. ♦

Francis Fong est économiste en chef à CPA Canada.

0,1 %
seulement des changements d'habitudes financières à long terme s'expliquent par l'éducation.

AU TRAVAIL

TRAVAILLER EN SOLO

Les travailleurs canadiens sont plus isolés que jamais. Un problème de santé publique qui nuit aussi aux affaires.



ERICA LENTI

En 2013, Aristaea Clarkson, CPA, décide de quitter un grand cabinet comptable pour se lancer en affaires. Tout un virage en perspective. Incidence sur ses finances, aménagement d'un bureau à domicile, constitution d'une clientèle, planification connexe : elle pensait avoir fait le tour de la question. Bref, elle était fin prête. Et pourtant.

Comme nombre de télétravailleurs débutants, Mme Clarkson avait oublié l'essentiel – le vide qu'allait créer le manque de contacts sociaux. En avril, quand les dossiers pleuvaient, cloîtrée dans son bureau 80 heures par semaine, elle ne sortait le nez de ses déclarations de revenus que pour préparer le souper à la hâte... et l'avaler en quatrième vitesse, aux côtés de son mari et de ses enfants. En guise de divertissement, elle se précipitait à l'épicerie. Les interactions se faisaient rares. Alors, quand le réparateur de l'appareil de climatisation est arrivé, Mme Clarkson n'a pu s'empêcher de le suivre d'une pièce à l'autre, pour lui faire la conversation : elle mourait d'envie de parler à quelqu'un. « Mes activités me comblaient, mais, dès que j'avais un visiteur, j'étais ravie de pouvoir bavarder. »

Certains qualifient ce phénomène de solitude professionnelle. Un terme qui peut sembler mal choisi. De fait, pour bien des professionnels, le travail n'est pas vu au premier chef comme une occasion d'échange social. Il reste que les façons de faire changent : la dernière enquête de Statistique Canada (2010) établit à 1,7 million le nombre de télétravailleurs, du moins à temps partiel, à l'exclusion des indépendants comme Mme Clarkson. (Il s'agit là des chiffres les plus récents.) Même au travail, la technologie empiète sur les moments de convivialité; Google Hangouts ou Slack virtualisent les réunions. Sans parler de la place croissante de l'économie de la pique, qui pousse les contractuels à faire cavalier seul. Et dans un espace de travail collectif également, les interactions se réduisent comme peau de chagrin.

Cette évolution, qui bouleverse de fond en comble les échanges sociaux, conditionne non seulement l'efficacité professionnelle, mais aussi le moral des uns et des autres. Un moral parfois à zéro.

Alors, la solitude, crise de santé publique? C'est ce que soutiennent certains. En février, John et Stephanie Cacioppo, de l'Université de Chicago, en ont mesuré les effets. Pour ceux qui souffrent de solitude, la probabilité d'un décès prématuré augmente de 26 %, sans compter l'irritabilité, la dépression et l'égoïsme. Les travailleurs qui se sentent seuls au monde prennent leurs distances avec l'employeur et se démotivent, renchérit une étude de l'Université d'État de la Californie (Sacramento). « Tâches directes, esprit d'équipe, efficacité collective : la solitude professionnelle nuit au rendement de chacun », concluent les chercheurs.

Ainsi, en mai dernier, IBM, pourtant l'une des premières à avoir vanté les mérites du télétravail, a-t-elle rappelé au bureau des milliers d'employés, emboitant le pas à Yahoo et à Best Buy. Quant à Apple et à Google, le télétravail ne figure pas dans

+26 %
Probabilité de décès prématuré chez les personnes qui souffrent de solitude.

LES INTERACTIONS MANQUAIENT À MME CLARKSON, SI BIEN QU'ELLE SUIVAIT LE RÉPARATEUR CHEZ ELLE JUSTE POUR POUVOIR BAVARDER.



leur vocabulaire. La solitude de la main-d'œuvre mine sa productivité, et les affaires en souffrent. Collaboration rime avec proximité, clament ces géantes. « Point de collaboration sans communication », affirme, lui aussi, Jerry Useem, dans *The Atlantic*, commentant la décision d'IBM. « Pour l'heure, la technologie de communication qui offre la connexion la plus rapide, la plus abordable et la plus élargie, c'est encore le bureau. »

ILLUSTRATION OLIVER MUNDAY

Ne jetons pas pour autant le bébé avec l'eau du bain. Nombreux sont les partisans du travail à domicile : le personnel s'acquitte de ses tâches (pour certains, en pyjama) pendant au moins une partie du temps qu'il consacrerait sinon à des déplacements interminables. Les employeurs, eux, réduisent d'onéreux coûts indirects. D'ailleurs, Mme Clarkson est formelle : elle n'a jamais été aussi heureuse que depuis qu'elle s'est installée chez elle, même pendant ses longues semaines en solitaire. « Je suis ravie d'être loin des intrigues du bureau. »

Comme souvent, l'équilibre reste essentiel. Point de solution dans les extrêmes. Pensons au travail en aire ouverte : les entreprises, après avoir démonté allégrement les cloisons des modules, s'attendaient à ce que tous partagent leur espace de travail sans heurts ni stress. Elles ont déchanté. Impossible aussi de croire que le télétravail, avec l'isolement pour corollaire, va forcément augmenter la productivité.

Les pionniers de l'innovation dans le domaine semblent saisir la situation. Ainsi, Steelcase, entreprise d'ameublement du Michigan, a-t-elle redessiné ses bureaux pour que les aires ouvertes cohabitent avec des espaces privés apaisants. Cette combinaison, qui favorise le travail individuel et collaboratif, paraît idéale.

D'autres encouragent leurs pairs à faire part de leur sentiment d'isolement. L'an passé, Marissa Korda, graphiste à Toronto, a lancé The Loneliness Project, site Web de partage et de communication. Objectif : oser sortir de sa coquille pour faire échec à la solitude. Au-delà de l'isolement professionnel, certains se sentent emprisonnés dans un désert relationnel. Alors, comme premier geste, on parle du problème, on reconnaît son existence, histoire de cheminer vers une stabilité essentielle à retrouver.

Dans le même ordre d'idées, le télétravailleur pourra s'associer avec un pair qui partage ses centres d'intérêt, et s'installer dans un café pour mener ses tâches à bien. Peut-être reviendra-t-il au bureau quelques jours par semaine. Ou encore, il participera à une activité sociale complémentaire (sans rapport avec ses devoirs professionnels) afin de faire le plein de ces précieux contacts.

Mme Clarkson cherche toujours ce point d'équilibre. Elle téléphone volontiers à ses anciens collègues si la pression monte ou qu'elle a besoin d'un coup de main, ou tout simplement pour resserrer les liens. Pourtant, la solitude affleure, de temps à autre. « C'est à refaire tous les jours, admet-elle. C'est la règle du jeu. » ♦

Erica Lenti est rédactrice à Toronto et éditrice de This Magazine.

ACTIFS PASSIFS
É DE L'INFORM
ON D'AVENIR B
X DE TRÉSORRE
E DE L'AUDIT
BILAN BÉNÉFIC



Si les pressions s'intensifient, de larges débouchés s'ouvrent. Chose certaine, l'audit est en pleine transformation, à commencer par les méthodes de travail.

Il y a bien longtemps que les auditeurs ne parcourent plus les entrepôts, crayon et bloc-notes en main, pour y compter des caisses de matières premières et y dénombrer les produits finis. Des applications mobiles, qui recensent les numéros de stock, épiluchent des masses de fichiers pour y relever tendances, incohérences et lacunes, en temps réel. Les feuilles de travail, qui, plus que jamais, regorgent de données, sont dressées en un clin d'œil, puis transmises subito presto à l'équipe d'audit.

L'intelligence artificielle a simplifié des processus autrefois fastidieux, et élargi le champ des possibles. Les systèmes experts, en quête d'une aiguille dans une botte de foin, diminuent le risque de voir des erreurs ou des fraudes échapper aux contrôles (les algorithmes peuvent même déceler des écarts dans des contrats de location, entre autres). En outre, on se sert de l'apprentissage machine pour concevoir des modèles probabilistes à l'intention des auditeurs, notamment pour évaluer le risque d'anomalies significatives.

Cependant, comme toujours, qui dit nouveaux outils dit nouvelles difficultés : l'incertitude entoure les savoir-faire qui seront exigés de l'auditeur demain. On s'interroge sur les éléments à mesurer et à auditer, dans un monde assoiffé de données supplémentaires. Les audits restent tributaires de la qualité de l'information fournie aux auditeurs. La vigilance s'impose, pour éviter les partis pris. Et pour éviter de tomber dans le piège d'une confiance aveugle, inspirée par les données mêmes produites par les nouveaux outils. Comme bien des sphères d'activité, la comptabilité hésite, tiraillée entre les pratiques établies et les nouveautés. C'est particulièrement vrai en audit, où l'essentiel du travail est aujourd'hui examiné à la loupe. La technologie n'est qu'un moteur du changement.

À l'étranger, les auditeurs doivent gagner la confiance d'un public qui s'impatiente, après divers événements fâcheux, qui ont fait les manchettes. De fait, des allégations de manquements de la part d'auditeurs ont été formulées. Qu'on songe aux difficultés du géant américain des services financiers Wells Fargo, de la société d'électricité nationale sud-africaine Eskom et du groupe de travaux publics britannique Carillion. Audit ou pas, ce dernier s'est effondré en janvier, écrasé par une dette de 2,6 G\$. Les appels à la réforme se multiplient.

De plus, un débat fait rage sur les mesures à prendre pour s'adapter à un paysage qui se mondialise. Comment combler l'écart grandissant entre la perception qu'ont les auditeurs

du rôle qu'ils peuvent – et sont censés – jouer, d'une part, et ce que la société exige d'eux, d'autre part?

Soulignons que le Canada n'est pas un observateur passif. Les auditeurs et les autres intéressés remettent en cause les méthodes d'audit. Ils scrutent, repensent bien des choses et soulèvent des questions de fond. Quel est le but de l'audit, au juste? Comment former les auditeurs? Et comment les entreprises peuvent-elles encourager un audit de qualité?

Sheila Fraser, FCPA, vérificatrice générale du Canada de 2001 à 2011, relate qu'en juin, à une réunion de l'International Financial Reporting Standards Foundation (IFRS Foundation), un membre d'un groupe d'experts a observé qu'analystes et investisseurs n'attachaient plus autant d'importance qu'avant aux états financiers audités. Une réflexion édifiante, qui s'ajoutait à des commentaires dans la même veine, entendus par le passé. Et qui mettait en évidence ce que Mme Fraser

considère comme la plus lourde contrainte à long terme qui pèse sur l'avenir des CPA : « On s'appuie moins sur les états financiers et sur l'information auditée, d'où des difficultés préoccupantes qui se profilent pour la profession. »

À l'ère des données instantanées, les investisseurs et les analystes se tournent vers des mesures non conformes aux PCGR et d'autres indicateurs pour évaluer les résultats d'une entreprise. Dans leur quête d'une information utile et à jour, seraient-ils amenés, par inadvertance, à faire confiance à des sources douteuses? L'exactitude, l'uniformité et la comparabilité des renseignements laissent parfois à désirer. Ou bien il y a eu battage médiatique. Pensons aux communiqués sur les dernières acquisitions qu'a réalisées une entreprise ou sur les étapes marquantes qu'elle a franchies.

« Certains investisseurs évaluent même le chiffre d'affaires au nombre de camions quittant les usines, fait observer Mme Fraser. Que l'information soit auditée ou non, peu importe, semble-t-il. Pour moi qui viens du monde de l'audit, c'est alarmant. »

Tout aussi troublant, le but même de l'audit serait désormais sujet à interprétation. De nos jours, PDG, investisseurs, autorités de réglementation, médias et actionnaires ont tous des attentes différentes à l'égard des auditeurs. Pour les cadres, l'audit fait figure de service fourni principalement pour donner satisfaction à la direction. Pour d'autres, c'est une simple

PAR
**BERNARD
SIMON**

évaluation des risques. Quant au public, il demeure convaincu que l'audit représente une forme de caution, comme s'il garantissait qu'une entreprise ne sombrera pas.

Cet écart quant aux attentes ne pouvait que s'élargir avec le temps. Ce qu'on oublie, ce sont les nuances que même les critiques des auditeurs apportent pour tempérer leurs positions. La grande majorité des missions se déroulent en effet sans encombre. De surcroît, la qualité d'un audit dépend inévitablement de la validité des données fournies par le client. Et puis, les auditeurs externes ne forment que l'une des trois équipes essentielles pour un audit de qualité. Impossible de faire leur

Comment combler l'écart grandissant entre la perception qu'ont les auditeurs du rôle qu'ils peuvent et sont censés jouer, et ce que la société exige d'eux?

travail correctement sans une direction qui allie compétence et probité, appuyée par un comité d'audit résolu à exercer une surveillance rigoureuse. Auditeurs, direction, comité d'audit : si l'une des trois équipes manque à ses devoirs, même l'audit le plus scrupuleux ne pourra garantir que tout est pour le mieux.

Quand une entreprise publie des états financiers trompeurs, « il faut les décortiquer pour découvrir la cause réelle », constate Kevin Dancey, FCPA, devenu récemment chef de la direction de l'International Federation of Accountants (IFAC). « Est-ce le fait des cadres? Ou bien d'une culture d'entreprise insuffisante, côté gouvernance? Est-ce vraiment que le cabinet n'a pas su appliquer les normes et s'acquitter de ses responsabilités? »

Pour M. Dancey, c'est l'écart quant aux attentes qui constitue l'un des principaux écueils auxquels la profession se heurte. « On peut se doter de normes de certification irréprochables et s'assurer que les auditeurs bénéficient d'une formation hors pair. Mais les informations sur lesquelles ils se prononcent doivent cadrer avec les valeurs de la société; c'est là où le bât blesse et où la pertinence de notre travail pourra être remise en cause. »

Le scandale, catalyseur de réflexion et de changement? Oui, systématiquement, ou presque. En particulier, la saga Carillion a déclenché des appels à une vaste réforme au Royaume-Uni, où une enquête parlementaire récente a abouti à un rapport qui propose l'adoption d'une approche de l'audit radicalement différente; ses auteurs font également état de facteurs et de constatations qui débordent du cadre de l'audit. Pour eux, les errements de l'entreprise sont symptomatiques, dans un marché qui avantage les Quatre Grands, au détriment de l'économie dans son ensemble. Les auteurs recommandent en outre que le marché des missions d'audit (le « contrôle légal des comptes ») soit encadré par l'organisme britannique de surveillance de la concurrence tout en préconisant une mesure draconienne : que les Quatre Grands

soient scindés, en vue de favoriser la concurrence et de réduire les conflits d'intérêts.

Deux autres questions délicates reviennent sur le tapis. Primo, qui doit rémunérer les auditeurs et, comme suite logique, qui est leur client? Pour combler l'écart quant aux attentes, il faudra en arriver à une forme de consensus, et déterminer si les auditeurs travaillent pour la direction ou pour les investisseurs, et qui devrait acquitter leur note d'honoraires. La crise financière de 2008, elle aussi, avait soulevé des questions : pourquoi les trois grandes agences de notation de crédit sont-elles payées par les entreprises dont elles évaluent les titres? Le débat reste d'actualité.

Secundo, les cabinets devraient-ils être autorisés à se diversifier, au-delà de leur activité principale d'audit? De nombreux auditeurs soutiennent que, dans le cas de missions mondiales complexes, le travail du groupe d'audit sera facilité par l'accès à une gamme de disciplines et de services, où les cabinets possèdent des compétences utiles. En outre, les auditeurs exposés à des services non liés à l'audit prennent de l'expérience à l'égard des divers secteurs industriels et des entreprises qui y évoluent. On y gagne en efficience et en efficacité. Voilà les constatations d'un groupe de travail composé de cadres supérieurs canadiens, réunis dans le cadre d'une initiative de 2012 sur l'amélioration de la qualité de l'audit.

De son côté, Kin Lo, FCPA, professeur de comptabilité à la Sauder School of Business de l'Université de la Colombie-Britannique (UBC), affirme que les auditeurs devraient refuser de fournir des services-conseils afin d'éviter les conflits. « Quand la profession, les autorités de réglementation et le public découvrent un problème qui relève des mandats de consultation, les cabinets y renoncent, pour mieux les reprendre ensuite. La fonction d'audit ne peut pas rétrécir d'année en année dans les cabinets. Autrement, ceux-ci s'en désintéresseront. Le problème dépasse le simple conflit d'intérêts avec un client en particulier; il s'agit d'une contradiction sur le fond des activités des cabinets. »

Le fait que tant de Canadiens jouent un rôle de premier plan dans diverses organisations qui font avancer la profession – et l'audit – montre combien notre pays inspire le respect dans le monde financier (rappelons que nos banques n'ont pas vacillé pendant la crise de 2008). Brian Hunt, FCPA, directeur général sortant du Conseil canadien sur la reddition de comptes (CCRC), préside l'International Forum of Independent Audit Regulators à Tokyo, qui cherche à améliorer la qualité des audits dans le monde entier. Directeur général de l'IFAC, Kevin Dancey parle au nom de quelque trois millions de comptables dans plus de 135 pays. Enfin, le Canada est représenté au conseil d'administration de l'IFAC, à ses comités et aux conseils de normalisation indépendants internationaux.

La mondialisation présente un dilemme en soi. Aucun pays, et surtout pas une économie ouverte comme le Canada, ne peut s'isoler des pratiques d'information financière en vigueur ailleurs dans le monde. Les réformes, comme celles qui découleront vraisemblablement de l'affaire Carillion, ont tendance à franchir les frontières. Qui plus est, comme de nombreuses

sociétés canadiennes exercent leurs activités dans un contexte mondial, nos structures et processus d'audit doivent cadrer avec les pratiques internationales ou s'harmoniser avec elles.

Michael Izza, directeur général de l'Institute of Chartered Accountants in England and Wales (ICAEW), a déclaré à la BBC il y a quelques mois : « Comme professionnels, nous devons être prêts à penser autrement et à agir différemment. » Il envisage, dans la vague de changements qu'apportera la débâcle Carillion, un nouveau rôle pour les cabinets autres que les Quatre Grands, et un recours accru à la technologie.

Parallèlement, les entreprises et les investisseurs qui évoluent sur un territoire national particulier seront réticents à respecter un cadre normatif et réglementaire sur l'audit qui ne les concerne guère. Il faudra trouver l'équilibre afin d'en arriver à des normes et à des pratiques de communication de l'information adaptées aux marchés locaux, mais aussi aux besoins des nombreuses entreprises canadiennes qui commercent à l'étranger et y exercent des activités.

Le Canada a jusqu'à présent choisi une approche sur mesure, en adoptant les normes mondiales de certification et d'information pour les sociétés cotées. Toutefois, le pays fait cavalier seul quant aux normes d'information pour les entités à capital fermé, qui peuvent appliquer un processus d'établissement des états financiers simplifié, y compris en ce qui concerne les obligations d'information.

Ici, une approche concertée a permis de surmonter certains obstacles de taille. Ainsi, en 2003, dans la foulée du scandale Enron, la profession, les autorités de réglementation et les institutions financières ont collaboré pour fonder le CCRC.

Le CCRC examine régulièrement le travail de 14 cabinets qui auditent plus de 100 sociétés ouvertes. Il a également inspecté les dossiers de 31 cabinets de moindre envergure en 2017. La plupart des neuf administrateurs du CCRC n'ont jamais travaillé pour un cabinet d'audit, ce qui lui confère une indépendance inhabituelle pour un organisme de surveillance de la profession.

Le CCRC exige des cabinets qu'ils corrigent leurs lacunes par des interventions efficaces et pérennes. En cas de récidive, il a le pouvoir d'imposer diverses pénalités, de la publication du nom du cabinet à l'interdiction d'auditer les sociétés ouvertes. Le CCRC indique prendre diverses mesures pour améliorer la qualité des audits et mieux protéger les investisseurs. Il invite par exemple les auditeurs à se faire concurrence sur le plan de la qualité, au-delà d'une course aux honoraires les plus avantageux. Le Conseil collabore avec les autorités de réglementation des valeurs mobilières pour obtenir les dossiers des audits réalisés à l'étranger. Cette année, son examen a porté non seulement sur les dossiers d'audit, mais aussi sur les Quatre Grands : efficacité de leur structure, reddition de comptes, processus de contrôle qualité et culture organisationnelle.

Le CCRC ne mâche pas ses mots. Son dernier rapport d'inspection sur les Quatre Grands, publié en octobre dernier, fait état d'« un manque de constance dans la réalisation des audits ». Pour deux cabinets, qui restent anonymes, on observe une augmentation des « constatations importantes » découlant de

l'inspection; autant d'éléments problématiques. Le CCRC a demandé à un cabinet de passer en revue le rapport d'inspection « afin d'établir si les résultats de cette année constituent une anomalie ou s'ils sont annonciateurs d'une diminution potentielle de la qualité de ses audits ». L'autre cabinet doit fournir un plan d'action détaillé pour « remédier à ces résultats inacceptables ».

« L'examen des constatations découlant de ces inspections révèle la persistance d'inégalités dans la qualité de l'audit », affirmait Carol Paradine, CPA, chef de la direction du CCRC. « Bien que, dans l'ensemble, la qualité des audits de sociétés ouvertes réalisés au pays soit excellente, nous devons insister auprès des cabinets comptables pour qu'ils règlent ce manque de constance récurrent. »

Réagissant aux turbulences engendrées par la crise de 2008, le CCRC et CPA Canada ont entrepris en 2012 un projet d'envergure qui vise à améliorer la qualité de l'audit. Leurs travaux ont porté sur trois grands thèmes : rôle des comités d'audit dans la surveillance des auditeurs externes; modèle de rapport de l'auditeur; et indépendance des auditeurs. Leur rapport, publié en 2013, a ouvert la voie à des réformes d'envergure. Les comités d'audit des sociétés ouvertes doivent désormais procéder à un examen complet du travail effectué par leur cabinet d'audit au moins tous les cinq ans et présenter un résumé de leurs constatations. Le CCRC a par ailleurs réalisé un projet pilote de deux ans, qui entendait donner aux comités d'audit des critères précis d'évaluation de la qualité d'un audit externe.

La profession prend également acte des insatisfactions de certains, pour qui les états financiers traditionnels ont perdu de leur pertinence, les analystes et autres utilisateurs leur préférant tout un éventail d'indicateurs de la performance. CPA Canada a publié un guide en vue d'aider les comités d'audit à prendre en considération certaines facettes de cet enjeu émergent. Le guide *Indicateurs clés de performance : Outil pour les*

Le rapport du CCRC sur les Quatre Grands fait état d'« un manque de constance dans la réalisation des audits ». L'un d'eux présente même des « résultats inacceptables ».

comités d'audit (à télécharger au www.cpacanada.ca/ICPOutil) porte sur l'élaboration d'un processus de présentation de mesures fiables dans le rapport de gestion et dans les communiqués sur les résultats de l'émetteur.

Qui plus est, le Conseil des normes comptables (CNC) du Canada a publié en juin un projet de Cadre de présentation des mesures de la performance, soumis aux commentaires du public. Le Cadre concerne, outre les sociétés ouvertes, d'autres entités astreintes à un examen externe; il s'agit des organismes sans but lucratif appelés à communiquer des informations pour obtenir des subventions, ou des entreprises

à capital fermé à la recherche de capitaux auprès d'investisseurs externes. Selon le Conseil, ce projet représente un premier pas pour combler l'écart entre l'information communiquée par les sociétés et les attentes des investisseurs, en quête de cohérence, de comparabilité et de transparence.

« Nous voulons souligner que si quelqu'un prend une décision d'investissement, il doit tenir compte de la qualité de l'information », explique Linda Mezon, FCPA, présidente du CNC, donnant l'exemple d'un détaillant qui mesure les ventes au pied carré, un critère de performance courant pour les magasins traditionnels. Dans un souci de transparence

Tous ceux qui interviennent dans le processus de présentation d'information financière doivent se mobiliser pour en rehausser la qualité, estime Linda Mezon.

et de comparabilité, l'entreprise devrait indiquer si la mesure comprend ou non les ventes en ligne.

« Nous appelons tous ceux qui interviennent dans le processus de présentation de l'information financière à en faire autant, ajoute Mme Mezon. Nous espérons que si chacun y met du sien, nous rehausserons la qualité de l'information fournie. »

À son arrivée à l'aéroport Pearson de Toronto plus tôt cette année, Anton Colella, PDG du cabinet Moore Stephens International et ancien directeur général du Scottish Institute of Chartered Accountants, s'est vu demander par le douanier quel bon vent l'amenait au Canada. M. Colella a expliqué qu'il était venu présenter une allocution devant une assemblée de leaders en comptabilité. Et l'agent, narquois, de dire : « La comptabilité! Mais c'est passionnant. »

Comme le prouve cette anecdote, certains clichés ont la vie dure. Celui de l'empêcheur de tourner en rond qui carbure aux chiffres perdure. Savoir rapprocher des comptes restera une compétence essentielle. Mais à l'avenir, on attendra davantage des auditeurs. Ils devront se montrer prêts à accepter le changement, et capables de persuader leurs collègues de

leur emboîter le pas. Ils seront invités à maîtriser l'art de la communication, de la pensée stratégique et du leadership. « Il ne s'agit pas de nouer des rapports d'amitié, souligne M. Colella, mais plutôt de bien communiquer. J'ai vu des comptables d'une grande intelligence réussir à interpréter les données avec brio, mais échouer lamentablement dans leurs tentatives pour expliquer le tout au client. »

Les auditeurs de demain devront aussi se familiariser avec les outils qui transforment la profession, sous l'impulsion des technologies émergentes et de la refonte des ressources de formation. Les atouts et les périls que représente cette lame de fond sont au cœur de l'ambitieux projet Voir demain de CPA Canada (voir l'encadré).

« J'ai suivi un parcours classique. Après un baccalauréat en commerce, j'ai travaillé en cabinet », explique Eric Turner, CPA, directeur à CPA Canada. « Aujourd'hui, les cabinets le constatent, il faut aussi des candidats diplômés en mathématiques, forts en analyse de données, qui savent tirer des conclusions en fonction de la programmation. » Signe des temps, la Sauder School of Business (UBC) compte parmi les établissements qui offrent une maîtrise en analytique (elle propose également des cours connexes au premier cycle).

Dans divers pays, quelques cabinets collaborent étroitement avec les universités pour former des diplômés dotés des compétences qu'exige l'audit à l'ère du numérique. L'émergence de disciplines de pointe comme l'intelligence artificielle pourrait persuader les jeunes que l'audit n'a rien d'une profession conventionnelle, voire ennuyeuse, au-delà des idées véhiculées par les générations précédentes. De dire M. Turner : « Certains, qui n'étaient peut-être pas susceptibles de s'y intéresser, seront intrigués. Ils se diront qu'en audit, c'est l'esprit critique qui compte, pour recueillir des éléments probants en tirant parti d'outils avancés pour mettre les faits en évidence. »

Certes, quelques-uns des virages qui s'amorcent pourraient chambouler des habitudes bien ancrées en audit. Ils apporteront leur lot de contraintes, de perturbations aussi. Qui dit nouveaux processus et nouvelles normes dit nouveaux dirigeants et nouvelles structures. Mais au long de la transformation, une constante demeurera. Les organisations, appelées à communiquer des informations précises aux parties prenantes, s'adresseront à des intervenants indépendants, dignes de confiance, qui attesteront la validité des renseignements. Autrement dit, elles iront cogner à la porte des auditeurs. ♦

VOIR DEMAIN

Réimaginer la profession

Les dilemmes auxquels se heurte la profession sont au cœur d'un nouveau projet de CPA Canada, Voir demain. Mutations technologiques, enjeux sociaux et géopolitiques, évolution des processus réglementaires, confiance et éthique à l'ère numérique y seront

abordés pour dégager des orientations. Audit et certification, fiscalité, gestion de la performance, information financière, les moteurs du changement nous interpellent tous. « La consultation se fait auprès de tous les acteurs de l'écosystème comptable », souligne

Joy Thomas, présidente et chef de la direction. Nous recueillerons les conclusions de tables rondes où se réuniront une quarantaine de leaders du monde des affaires et de la comptabilité. Nous avons aussi mis en ligne des forums et des groupes de discussion, où interviendront nos 210 000 membres, ainsi que tous les intéressés au Canada et ailleurs. Pour creuser la question, consultez la page cpacanada.ca/voirdemain.

QUALITÉ ET CONFIANCE

Jazzit, de Calgary, offre des services de pointe aux cabinets. Et fidélise sa clientèle.

Phoebe Elliott a l'habitude de mener divers dossiers de front. Directrice au cabinet Kingston Ross Pasnak d'Edmonton, où évoluent 140 personnes, elle y prend en charge le respect des normes. Il lui incombe donc de passer en revue les états financiers et les dossiers de mission pour assurer la conformité aux normes de comptabilité et de certification. Et quand les logiciels font défaut, le temps presse. Il faut trouver des solutions.

Or, quand il y a urgence, certains fournisseurs informatiques laissent à désirer. « J'en ai déjà appelé un trois fois de suite pour signaler un problème, sans succès », souligne Mme Elliott. Par contre, Jazzit, entreprise de Calgary, a toujours su répondre à ses attentes.

« C'EST UNE APPROCHE SUR MESURE. AU BESOIN, J'APPELLE QUELQU'UN QUI ME CONNAÎT, QUI TRAVAILLE AU CŒUR DE L'ENTREPRISE. »

Fondée en 2000, Jazzit propose une série de gabarits adossés à des méthodes et à des procédures détaillées, qui facilitent l'établissement de divers documents électroniques : feuilles de travail, lettres, listes de contrôle et autres. Mme Elliott insiste sur la qualité du service à la clientèle. Dès qu'elle signale un problème, on la rappelle; au bout du fil, en général, elle aura l'un des trois spécialistes au courant de ses dossiers. D'ailleurs, Mme Elliott a déjà téléphoné au président de Jazzit pour lui communiquer ses commentaires.

Soulignons que Kingston Ross Pasnak fait affaire avec Jazzit depuis 2003. C'est dire que des liens de confiance se sont tissés. « Je bénéficie d'un service de qualité. Dès que j'appelle ou que j'écris, on sait qui je suis, ma demande sera mise en contexte, je me sens écoutée et épaulée. »

COLLABORATION D'ABORD

D'emblée, Jazzit a voulu mettre la clientèle au cœur de la démarche, explique Mike Chew, CPA, qui dirige l'entreprise. Comme formateur sur le système CaseWare, qui facilite la tâche des professionnels en exercice, il a eu l'idée de monter des modèles CaseView, qui s'intégreraient à la plateforme CaseWare. Car M. Chew l'avait constaté, les participants qui suivaient ses cours trouvaient contraignant de concevoir et de tenir à jour leurs propres gabarits. Alors, au lieu d'utiliser CaseView pour créer des documents, ils se rabattaient sur Word et Excel. Des outils classiques, mais moins efficaces. « Je souhaitais réussir à automatiser autant que possible certaines étapes. » Aujourd'hui, grâce aux

modèles CaseWare personnalisés de Jazzit, les CPA gagnent du temps. C'est déjà beaucoup. Mais M. Chew savait que l'entreprise devait aller au-delà d'une plateforme logicielle pour viser la concertation. « Nous voulions travailler de concert avec les clients, comme véritables partenaires. Les modèles proposés et les fonctions du système ont évolué en fonction de cette collaboration. »

Cette approche fondée sur l'esprit d'équipe n'a rien d'une simple astuce stratégique, ajoute Lori McGurran, vice-présidente à l'exploitation, qui travaille pour Jazzit depuis le début. Elle et M. Chew, qui ont connu les réalités du métier, savent qu'un coup de pouce peut s'avérer bien utile. « Nous avons tous deux évolué en cabinet, où il fallait traverser dossier après dossier, jour après jour, explique-t-elle. Soumis à des contraintes

budgétaires, on est parfois débordé, le temps presse. En fiscalité, on se retrouve à expédier des formulaires à 23 h le 30 avril. Ayant vécu ces difficultés, nous savions pertinemment qu'il faut pouvoir s'appuyer sur des outils performants quand on est bousculé. »

UN ATOUT PRÉCIEUX

Au service d'un éventail de clients – aussi bien des professionnels en exercice indépendants que des cabinets d'envergure, où travaillent environ 200 CPA –, Jazzit s'investit aussi dans la profession. Elle offre de généreuses bourses aux étudiants en comptabilité, et prévoit de poursuivre ses démarches en ce sens. (Pour M. Chew et Mme McGurran, le goût des chiffres s'est transmis d'une génération à l'autre : Cameron, le fils de M. Chew, sera bientôt CPA, et David, le fils de Mme McGurran, est CPA, CGA depuis 2015.) M. Chew et Mme McGurran sont fiers de voir les étudiants qu'ils côtoient obtenir leur diplôme, commencer à travailler, décrocher leur titre, puis ouvrir leur propre cabinet, voire devenir des clients. « C'est un plaisir de les voir voler de leurs propres ailes, précise M. Chew. La dynamique vaut aussi pour nos employés. Nous tenons à favoriser leur réussite et leur mieux-être. »

Bref, Jazzit, où travaillent huit personnes, a fait de l'approche collaborative un gage de pérennité. Au lieu de miser sur la promotion (« Le démarchage à outrance ne cadre pas avec notre vision des choses », souligne Mme McGurran), l'entreprise a grandi grâce au bouche-à-oreille.

Phoebe Elliott se dit satisfaite des services de Jazzit, dont les modèles préétablis épargnent à son équipe d'innombrables heures de travail. Mais elle tient surtout à évoquer la qualité de sa relation avec le fournisseur : « C'est une approche sur mesure. Au besoin, j'appelle quelqu'un qui me connaît, qui travaille au cœur de l'entreprise. Un atout précieux. »

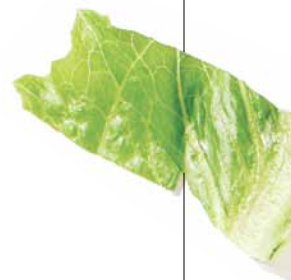


A photograph of a bowl of fresh green salad, likely romaine or iceberg lettuce, overflowing with vibrant green leaves. A white plastic fork is visible on the right side of the bowl. The background is a plain, light color, and the lighting is bright, highlighting the texture of the lettuce.

LA SALADE FAIT SA FRAÎCHE

Au rayon des salades santé, Freshii s'est positionnée en leader. Mais la concurrence a poussé. Ce vent de fraîcheur va-t-il souffler encore longtemps?

PAR JASON KIRBY
PHOTO DE THOMAS VAN DER ZAAG



Difficile d'imaginer une guerre alimentaire plus santé que celle qui sévit près de l'intersection animée des rues King et Yonge, à Toronto. Les armes de choix : salades, chou frisé et quinoa.

Les restos-salades sont si nombreux à s'entasser aux alentours qu'on y trouve plus de légumes-feuilles que dans les champs d'un maraîcher. Côté nord, Fast Fresh Foods tente d'attirer les clients à l'un de ses huit restaurants du centre-ville avec des salades sur mesure (épinards, quinoa et mesclun). Côté est, B.Good, une chaîne bostonienne comptant cinq établissements en ville, riposte avec ses bols santé (chou frisé, carottes et choux de Bruxelles marinés). Tout près, l'un des sept restos iQ Food Co. de Toronto propose aux passants un menu de salades saisonnières. Flock Rotisserie + Greens, Hopscotch, Kupfert & Kim, La Prep et Salad Days se disputent aussi la clientèle des amateurs de mets santé.

C'est loin d'être le seul front dans la bataille des salades. Dans une foule de villes canadiennes, des chaînes et des établissements familiaux de restauration décontractée, saine et rapide, s'affrontent. À Calgary, des restaurants comme Dirtbelly (une chaîne locale connue pour ses salades composées saisonnières) et Fork and Salad se mesurent à Seed N Salt et à de grandes chaînes comme

The Chopped Leaf, fondée dans la région de l'Okanagan, qui compte plus de 30 établissements, surtout dans l'Ouest, mais aussi en Ontario. Ailleurs, au centre-ville de Vancouver, les amateurs de chou frisé ont le choix entre Chop and Toss, SaladLoop, Green Leaf, GreenDay, Leafy Box et Tractor Foods.

Dans cette course aux armements à coups de mets santé, un Goliath domine les David. À cinq minutes de marche de l'intersection King et Yonge à Toronto, huit restaurants Freshii proposent aux clients pressés des roulés et des salades César au chou frisé. Ce noyau est lui-même entouré d'une ceinture d'autres restaurants Freshii, et ainsi de suite.

On en compte plus d'une vingtaine au centre-ville, soit plus de restos que n'y possède McDonald's et presque autant que Tim Hortons. Dans la région du Grand Toronto, il y en a plus de 60. Au centre et dans l'Ouest du pays, Freshii possède 16 établissements à Winnipeg, plus de 20 à Calgary, 16 à Edmonton et plus de 30 dans le Lower Mainland de la Colombie-Britannique, sans compter de nombreux autres points de vente parsemés entre ceux-ci.

Voilà 13 ans que Matthew Corrin, alors âgé de 23 ans, diplômé en études médiatiques et sans expérience en restauration, a ouvert à Toronto son premier resto-salades, alors appelé Lettuce Eatery, axé sur une toute nouvelle



À l'instar de la chaîne espagnole de mode Zara,

qui s'inspire des plus récentes tendances de la mode et les reproduit en série, Freshii fait de même avec les tendances en alimentation naturelle. Voici cinq ingrédients qui occupent une place de choix dans le menu de Freshii selon Andie Shapira, spécialiste de la diététique pour l'entreprise.



GRAINES DE CHANVRE

« Excellente source de gras bons pour le cœur, les graines de chanvre contiennent aussi tous les acides aminés essentiels, ce qui en fait une source complète de protéines végétales. De plus, elles renferment des fibres solubles et insolubles, qui favorisent la santé digestive. »



AVOCAT

« En plus d'avoir un goût riche et crémeux, l'avocat contient de bons gras qui stimulent l'absorption des vitamines liposolubles (A, D, E et K). L'ajout d'un avocat à une salade la rend plus nourrissante et peut contribuer à la régulation de la glycémie. »



POIS CHICHES

« Légumineuses contenant plusieurs vitamines et minéraux, les pois chiches renferment aussi des protéines et des fibres. En outre, les légumineuses sont l'une des sources de protéines les plus écologiquement viables qui soient. »



CHOU FRISÉ

« Riche en éléments nutritifs et faible en calories, le chou frisé est un aliment particulièrement nutritif. Il regorge de vitamines, de minéraux, d'antioxydants et de fibres. »



QUINOA

« Bien connu du public, le quinoa est riche en fibres, ne contient pas de gluten et a un indice glycémique faible, ce qui peut contribuer à la régulation de la glycémie. Il est aussi plus riche en protéines que bien des céréales – une excellente option pour les végétariens et les végétaliens. »

clientèle soucieuse de sa nutrition, qui voulait des repas frais et sains servis rapidement. Cette initiative visionnaire lui a indéniablement conféré un avantage précoce dans la mutation radicale qu'allait connaître le monde de la restauration rapide. « En restauration, le mot "frais" vaut actuellement son pesant d'or », fait observer Aaron Allen, conseiller spécialisé dans ce secteur.

Aujourd'hui, Freshii possède un nombre quasi inégalé de points de vente de superaliments qui, outre des salades sur mesure, offrent aussi bien des roulés et des burritos que des soupes et des jus. En juillet, la société comptait 421 établissements, presque tous franchisés, dont plus de 160 répartis dans 19 pays, surtout aux États-Unis, mais aussi au Royaume-Uni, en Irlande, en Suède, en Autriche, au Mexique, au Pérou et en Colombie, voire à Dubaï et à Riyad. Elle ouvre en moyenne deux nouveaux restaurants Freshii par semaine et s'apprête à en ajouter 185 très prochainement.

Par ailleurs, Freshii ne se limite pas aux restaurants traditionnels. Vous faites le plein d'essence? En Ontario, les stations-service Shell vous offrent maintenant des salades et des roulés Freshii. Vous prenez l'avion? La boîte-repas avec purée d'avocat de Freshii figure au menu d'Air Canada. Vous avez un enfant à l'école? Freshii vient de lancer un programme scolaire de repas-santé. D'autres innovations dites « multicanaux » sont en préparation. « Nous voulons réaliser notre mission en investissant tous les aspects de la vie quotidienne », affirme Adam Corrin, directeur de l'exploitation de Freshii (et frère de Matthew, qui n'était pas disponible pour une entrevue).



Cette volonté d'omniprésence a permis à Freshii de s'imposer à grande échelle. Rares sont les entreprises canadiennes à succès qui dépassent les limites confortables de nos frontières. Mais, récemment, sa croissance remarquable a commencé à s'étioler. D'une part, la surabondance de chaînes de restos-salades présentes aux alentours de l'intersection Yonge et King, qui se disputent les mêmes clients et les mêmes emplacements de choix, caractérise aussi un grand nombre de villes partout dans le monde, ce qui complique l'expansion de Freshii et incite à se demander si l'on assiste à la formation d'une bulle de la restauration santé, sur le point d'éclater.

D'autre part, il faut dire que Freshii a aussi commis des faux pas. Lorsque la société est entrée à la Bourse de Toronto au début de 2017, elle a fait miroiter aux yeux des investisseurs la poursuite continue de sa croissance vertigineuse, pour ensuite revenir sur certaines promesses après quelques mois à peine. La réaction des investisseurs s'est traduite par une forte baisse du cours de ses actions.

La société fait maintenant face à un test important. Freshii doit regagner la confiance de ses actionnaires, tout en continuant de devancer ses rivaux en croissance rapide. Les mois à venir seront d'une importance capitale, à commencer par les résultats de la société au troisième trimestre, qui devraient être annoncés début novembre. « Freshii n'a pas tenu ses promesses initiales », affirme John Zamparo, analyste chez Marchés mondiaux CIBC, qui recommande de conserver l'action. « Mais, abstraction faite du cours de l'action, l'idée d'une chaîne nationale ou internationale de restos-santé me semble viable. Ce sont les aspects communication et exécution qui posent problème. »

Au départ, Matthew Corrin ne rêvait pas de révolutionner la restauration rapide. Originaire de Winnipeg, il a étudié les médias, l'information et la technoculture à l'Université Western à London (Ontario) avant de s'installer à New York avec sa compagne Kate, aujourd'hui sa femme. Après un stage à l'émission *Late Show with David Letterman*, il a décroché un emploi en marketing à la maison de mode Oscar de la Renta.

C'est à New York que lui est venue l'idée d'exploiter un créneau du secteur alimentaire. Dans les nombreuses petites épiceries fines familiales, il a remarqué les clients qui faisaient la queue aux comptoirs à salades et autres aliments frais. Les marques étaient mal mises en valeur et le service laissait à désirer, mais les New-Yorkais semblaient pourtant très friands de ces repas-minute. En s'y prenant bien, croyait-il, il pourrait ouvrir au Canada un restaurant qui offrirait des repas-santé à service rapide. De retour au pays, il a donc emprunté de l'argent à sa famille et à la banque pour ouvrir son premier établissement, Lettuce

Eatery, nom qui annonçait franchement ses couleurs.

Le moment était idéal. Quelques années plus tôt, le film *Fast Food Nation* avait amené le public à s'interroger sur la provenance des mets de restauration rapide. Dans un autre film, *Super Size Me*, on apprenait que Morgan Spurlock avait gravement compromis sa santé en mangeant exclusivement chez McDonald's. Les chaînes de restauration décontractée à service rapide comme Chipotle Mexican Grill tiraient déjà parti de ce malaise en posant leurs plats comme solutions de rechange aux

aliments fortement transformés de Taco Bell et de McDonald's, ce dernier ayant souvent tenté, en vain, d'ajouter à son menu des choix santé. (Rappelez-vous le burger McLean Deluxe faible en gras et garni d'algues des années 1990...)

Déterminé à réussir avec la salade ce que Howard Schultz, PDG de Starbucks, avait accompli avec le café, Matthew Corrin a ouvert huit autres restaurants en deux ans. En 2007, il a déménagé avec sa femme, alors enceinte, à Chicago, première étape de son expansion mondiale. C'est à

**Le fondateur de
Freshii au PDG
de McDonald's :
« Devenez notre
partenaire. Sauvez
le monde et votre
entreprise en
même temps. »**



Matthew Corrin, le fondateur de Freshii.



Freshii compte plus de 250 établissements au Canada.

Chicago que Lettuce Eatery a été rebaptisée Freshii. La société a ouvert d'autres établissements au Canada et à l'étranger, si bien qu'en 2014, la chaîne en comptait 100, comme le proclamait fièrement son fondateur auprès des journalistes : « Nous avons ouvert nos 100 premiers restos plus rapidement que ne l'ont fait Starbucks, Subway et McDonald's. »

Freshii a su tirer parti de vents démographiques favorables. Au début des années 2010, les milléniaux (la génération Y) entraînent massivement sur le marché du travail, avec leurs goûts et leurs préférences propres en matière de restauration. Plus soucieux de leur santé que les générations précédentes, les Y veulent savoir de quoi sont constitués leurs aliments et s'assurer que ces derniers sont acceptables sur les plans écologique et social. Selon l'enquête *Generational Lifestyles Survey* de Nielsen, 81 % des milléniaux sont prêts à payer plus cher pour des aliments santé, contre 67 % des baby-boomers; une enquête de l'International Food Information Council révèle aussi que 7 milléniaux sur 10 souhaitent que leurs aliments et

leurs boissons soient produits de manière écologiquement durable. Ils évitent les mets préparés en copie conforme, piliers de tant de géants de la restauration rapide, et préfèrent les repas sur mesure. Pour eux, en raison de leur emploi du temps chargé et de leur vie sociale active, la commodité constitue une priorité.

Si les restaurants doivent déployer plus d'efforts pour séduire les jeunes, le jeu en vaut la chandelle. Un récent rapport de l'association sectorielle Restaurants Canada révèle que l'an dernier a été particulièrement prospère pour l'industrie, avec une hausse de 5,1 % par an des ventes annuelles globales, due pour les trois quarts à la clientèle des Y.

Société dirigée par des milléniaux avec des milléniaux comme franchisés, Freshii a tout naturellement adopté ces priorités, avec ses listes d'ingrédients simples et claires, ses salades et bols de céréales personnalisables et son offre de boîtes-repas couvrant tous les moments de la journée (petit-déjeuner, lunch, dîner et deux collations) :

plus besoin d'aller à l'épicerie ou de cuisiner. Telle est la mission de Freshii : « aider les citoyens du monde entier à vivre mieux en rendant l'alimentation santé accessible et abordable ». (Au fait, presque chaque chaîne de restauration décontractée à service rapide axée sur les salades et les aliments santé affiche sur son site Web son credo avant-gardiste. Celui de Sweetgreen, entreprise en croissance rapide établie à Washington consiste à « être une force positive dans le monde et dans le circuit alimentaire »; et celui de B.Good : « que nos mets soient les racines qui interconnectent les gens et les inspirent à faire le bien ».)

Adam Corrin mentionne que, pour rester au goût du jour, la société est toujours à la recherche de nouveaux mets et de concepts alimentaires novateurs à intégrer à son menu. « Nous sommes le Zara de la restauration santé décontractée », ajoute-t-il, faisant allusion à la chaîne espagnole de mode éphémère. « Tous les 30 ou 40 jours, Zara s'inspire des plus récentes tendances de la mode et les reproduit en série. Nous faisons de même avec les tendances en alimentation naturelle. Notre secret : la rotation continue des menus. »

Quoi qu'il en soit, dans le secteur encombré de la restauration où il est essentiel de se faire remarquer, le PDG fanfaron de Freshii a prouvé qu'il savait adroitement attirer l'attention des médias internationaux sur sa société aux dépens de ses rivaux, les vieux pros de la nourriture grasse. En 2015, Matthew Corrin a adressé une lettre ouverte à Steve Easterbrook, PDG de McDonald's, société qu'il avait déjà qualifiée de « moribonde, vouée à l'échec ». Le ton de sa lettre n'était guère plus diplomatique : « McDonald's s'enlise dans la stagnation, ses jours de croissance sont révolus », écrivait-il, invitant le géant du burger à faire équipe avec sa société pour vendre les repas santé Freshii dans ses restaurants. « Devenez notre partenaire. Sauvez le monde, et sauvez votre entreprise en même temps. »

D'autres lettres au ton railleur ont suivi, adressées notamment à Subway, société en difficulté qui a dû fermer des centaines de restos au rendement décevant au cours des dernières années : « Subway a surdéveloppé sa présence au détail... Envisageons un partenariat pour convertir ensemble certains restos Subway en restaurants Freshii », a écrit M. Corrin. Il s'est aussi adressé aux franchisés de la chaîne de yogourts glacés froYo, pour les inciter à changer de marque : « Je vous mets au défi de faire revivre votre chaîne d'établissements ». (Cette lettre a valu à Freshii une poursuite de 10 M\$ pour avoir dénigré le terme « froyo ».)

Ces missives ironiques ont apporté de l'eau au moulin des médias, trop heureux de voir un PDG en attaquer un autre en public. Elles ont aussi alimenté la spéculation quant à l'avenir de Freshii : la société entrerait-elle en

Bourse pour donner aux investisseurs l'occasion de participer à sa noble mission?

L'occasion s'est présentée en janvier 2017, lorsque Freshii a inscrit ses actions à la Bourse de Toronto et recueilli 124,5 M\$. Le cours de ses actions ayant grimpé de plus de 6 % dès la première journée d'activité, la société a publié un communiqué de son PDG concernant ses perspectives prometteuses. « Nous sommes au seuil des possibilités que j'entrevois pour la marque Freshii, écrivait M. Corrin. Je crois que nous connaissons l'une des croissances les plus spectaculaires en Amérique du Nord. »

Au siège social de Freshii à Toronto, la matinée commence toujours par une réunion stratégique. Le déroulement est toujours le même : « D'abord on discute de ce qui va mal, ensuite de ce qui va bien, explique Adam Corrin. Nous savons déjà ce qui va bien. Nous voulons savoir ce qui vous empêche de dormir. »

La dernière année a donné aux dirigeants de Freshii bien des causes d'insomnie. En septembre 2017, huit mois après son entrée en bourse, la société a assené aux investisseurs deux mauvaises nouvelles. Deux ans auparavant, Freshii s'était associée au géant américain du détail Target pour ouvrir des points de vente dans 18 de ses magasins. À l'époque, Matthew Corrin avait annoncé que l'entente permettrait à Freshii d'offrir « santé et bien-être au plus grand nombre ». Toutefois, après deux ans d'efforts, les deux sociétés ont convenu de se séparer. Les investisseurs se sont sentis floués, mais ils ignoraient encore ce qui les attendait ce jour-là.

L'un des principaux attraits pour les investisseurs était la remarquable capacité de Freshii d'ouvrir un restaurant après l'autre à un rythme rarement vu dans l'industrie. À son entrée en bourse, la société avait prévu ouvrir jusqu'à 160 nouveaux établissements avant la fin de 2017, pour en porter le total global à environ 440, et qu'à la fin de 2019, elle compterait 840 établissements de par le monde. Pourtant, huit mois plus tard, Freshii a radicalement révisé ses prévisions à la baisse pour ramener le total à 376 établissements en 2017 et 760 en 2019, d'où un recul de 22 % de son produit estimatif pour 2019, qui atteindrait 285 M\$ US au lieu de 365 M\$.

Freshii a qualifié ce ralentissement d'« extrêmement décevant », en invoquant des retards dus à la logistique de son ambitieux programme d'expansion. « Nos principes commerciaux fondamentaux sont plus solides que jamais », avait alors déclaré Matthew Corrin au réseau BNN. Or, depuis, la croissance trimestrielle des ventes d'établissements comparables de Freshii a reculé, passant d'une moyenne de 6 % en 2016-2017 à seulement 0,9 % au deuxième trimestre de cette année.

Points de vente à Dubaï et à Riyad, partenariat avec Air Canada et Shell : la stratégie de croissance de Freshii est résolument variée.



Si Steve Easterbrook, PDG de McDonald's, répondait aujourd'hui à la lettre ouverte de M. Corrin évoquée plus haut, il pourrait faire valoir deux faits pertinents : premièrement, la croissance trimestrielle des ventes d'établissements comparables de McDonald's surpasse maintenant celle de Freshii; et deuxièmement, depuis le premier appel public à l'épargne de Freshii, les actions de McDonald's sont en hausse de 27 %, alors qu'en septembre 2018, les actionnaires de Freshii ont vu leur investissement chuter de près de 70 %.

Les analystes boursiers sont nettement plus sceptiques face aux prétentions de Freshii qu'au moment de son inscription en bourse. Au départ, 85 % de ceux qui suivaient Freshii recommandaient d'en acheter l'action. Aujourd'hui, plus de deux tiers des analystes conseillent de la conserver. « La situation est problématique, explique John Zamparo, de la CIBC. Bon nombre d'investisseurs doutent que Freshii atteigne ses objectifs pour 2019 en ce qui a trait à l'ouverture de nouveaux restaurants. »

D'autres observateurs sont tout aussi désillusionnés. Doug Fisher, de Toronto, conseiller en restauration et actionnaire de Freshii, qualifie de « désarticulée » la stratégie internationale de la chaîne. Il soutient que Freshii se disperse trop dans le monde. Par exemple, elle compte un seul restaurant à Riyad, deux au Pérou, un à Vienne, un autre au Guatemala, trois au Royaume-Uni et deux au Mexique. Surveiller ce mélémélo d'établissements à l'étranger constitue une distraction coûteuse pour la direction, estime-t-il : « Freshii pourrait compter 400 restaurants rien qu'en Ontario, et la marque serait forte. Une présence répartie dans quelque 18 pays flatte l'ego, mais ne témoigne pas d'un très bon concept. »

Adam Corrin reconnaît que Freshii n'a pas été à la hauteur des attentes des investisseurs. « Nous sommes conscients que certains investisseurs peuvent avoir perdu confiance en nous, mais l'enthousiasme avec lequel notre équipe s'attaque à la réalisation de nos projets et sa confiance dans notre marque ravivent notre optimisme. »

Le moment est critique pour Freshii. Que fait une entreprise de haut vol, en croissance rapide, lorsqu'elle voit trop grand pour ses moyens et que la concurrence la talonne? Forte des dures leçons tirées de la dernière année, elle prend plusieurs mesures énergiques pour maintenir la prospérité de ses établissements existants tout en poursuivant sa croissance.

Depuis son inscription en bourse, Freshii a notamment augmenté l'effectif de son siège social; elle a plus que doublé le nombre d'employés pour mieux gérer l'ouverture des nouveaux restaurants. Dans certains services comme l'immobilier, le design, les ventes et le développement des franchises, les effectifs ont triplé.

Lors de sa dernière conférence téléphonique à l'intention des analystes, Matthew Corrin a déclaré que Freshii

choisirait de manière plus sélective ses franchisés dans des marchés clés. Auparavant, la société procédait par appel d'offres pour décider, parmi des milliers de candidats, lesquels obtiendraient une franchise. Cette année, pour la première fois, elle a plutôt pressenti activement des franchiseurs multi-unités aux États-Unis, et prévoit ainsi ouvrir plus de restaurants en 2019.

Dans la veine des ententes déjà conclues avec Shell et Air Canada, elle est aussi en pourparlers avec des partenaires non traditionnels pour les amener à vendre des produits Freshii. Adam Corrin ajoute que la société entend tirer parti des leçons de l'échec de son partenariat avec Target, comme l'importance de l'affichage de la marque ainsi que du contrôle de son image auprès des clients de ses partenaires.

Ici au pays, la société recentre son attention sur les petites villes canadiennes, celles où l'on trouve un McDonald's à une extrémité de la rue principale et un Tim Hortons à l'autre, et très peu d'options de restauration santé à service rapide entre les deux. « Il existe au Canada 263 marchés comptant une population de 10 000 à 100 000 habitants, précise M. Corrin. Nous entendons nous y installer. Notre défi est de réussir à le faire le plus rapidement possible. »

Ces mesures suffiront-elles à rassurer les actionnaires durement éprouvés de Freshii? Selon John Zamparo, les investisseurs attendront d'en voir les résultats, mais il souligne que la société dispose encore de près de 30 M\$ en banque à la suite de son premier appel public à l'épargne, ce qui lui permettrait de racheter une partie de ses actions ou de déclarer un dividende. L'une ou l'autre mesure apaiserait les actionnaires mais, comme chaque fois qu'on l'interroge au sujet des réserves de Freshii, Adam Corrin répète à volonté que la société n'a encore rien prévu à ce chapitre.

Entre-temps, la concurrence continue de s'intensifier. Presque chaque chaîne de restos-salades arborant enseigne près de l'intersection King et Yonge à Toronto, sans parler des chaînes à Calgary, Vancouver, Ottawa et Montréal, est à la recherche de franchisés pour ouvrir de nouveaux établissements. David Segal, fondateur de la chaîne de boutiques de thés David's Tea, ouvrira cet automne à Toronto Mad Radish, une entreprise dérivée des restos-salades. Même Costco se met de la partie. Cette année, la chaîne de magasins à grande surface a repensé le menu de ses restaurants. Fini le combo hot dog polonais de 970 calories (du moins aux États-Unis), place aux bols d'çaïs (baies d'Amazonie) et aux salades végétaliennes, entre autres plats santé.

Assistons-nous à la formation d'une bulle de la restauration santé? Peut-être. Mais pour le moment, Adam Corrin affirme que Freshii est fermement axée sur l'avenir : « Nous prévoyons à long terme. Nous savons que le parcours ne se fera pas sans heurts mais, au bout du compte, notre mission reste la même : rendre les aliments santé plus abordables. » ♦

Même Costco a décidé de remplacer son fameux combo hot dog par des bols d'çaïs et des salades végétaliennes.

DES EXIGENCES TRÈS COMPLEXES EN MATIÈRE DE PAIE?

LA SOLUTION POUR LA
GRANDE ENTREPRISE!

VIP

SYSTÈME INTÉGRÉ

RESSOURCES HUMAINES PAIE GESTION DES HORAIRES ET DE LA MAIN-D'ŒUVRE
RÉGIMES DE RETRAITE GESTION DES TALENTS GESTION DE L'APPRENTISSAGE
PORTAILS EMPLOYÉS ET GESTIONNAIRES PORTAIL D'INTELLIGENCE D'AFFAIRES



Les exigences de nos clients en matière de paie sont parmi les plus complexes au pays et seule une solution comme VIP peut les prendre en charge efficacement.

Contactez Martine Castellani ou Zachary Schiller (450) 979-4646

www.dlgl.com

 LES SOCIÉTÉS
LES MIEUX
GÉRÉES

Membre platine

DEPUIS 1980...

« NOUS NE FAISONS RIEN D'AUTRE... »



CPA

CHARTERED
PROFESSIONAL
ACCOUNTANTS
CANADA

COMPTABLES
PROFESSIONNELS
AGRÉÉS
CANADA

LITTÉRATIE FINANCIÈRE AU TRAVAIL : ATELIERS GRATUITS

Aidez vos clients et leurs employés à prendre en mains leurs finances pour accroître la productivité et réduire le stress.

DEMANDEZ UN ATELIER GRATUIT DÈS AUJOURD'HUI!

VISITEZ cpacanada.ca/atelierlitfin



(RE)VENIR

DE

LOIN

Pour lutter contre la pénurie de travailleurs dans les Maritimes, J.D. Irving a une nouvelle solution. La parole à Susan Wilson, sa directrice de l'immigration.

PAR MATTHEW HALLIDAY

PHOTO PAR DAN CULBERSON

Depuis au moins les cent dernières années, on ne peut pas dire que les provinces maritimes soient considérées comme un grand pôle d'immigration. Mais voilà qui pourrait changer, car les pénuries de main-d'œuvre croissantes poussent les employeurs de l'Est du pays à lorgner au-delà de nos frontières. Par exemple, en janvier, J.D. Irving (JDI), le titan industriel du Nouveau-Brunswick, a nommé sa première directrice de l'immigration, Susan Wilson, ancienne directrice des Ressources humaines à Sawmills et Woodlands. Elle a été chargée d'embaucher 240 immigrants en 2018. Et ce n'est qu'un début. On ne parle pas ici de travailleurs temporaires, mais bien de salariés permanents, engagés à temps plein pour différents types d'emplois : camionneur longue distance, spécialiste des TI ou encore opérateur d'équipement d'exploitation forestière haute technologie. Comme l'exode rural se poursuit dans les Maritimes, les entreprises de JDI axées sur les ressources ont de plus en plus de mal à pourvoir les postes vacants. Matthew Halliday s'est entretenu avec Mme Wilson du pouvoir d'attraction de la région, de la fidélisation des nouveaux venus et du nouveau visage des provinces maritimes.

Dans le privé, les sociétés qui ont un poste de directrice de l'immigration sont rares. Comment est-ce arrivé?

J'ai grandi dans les Maritimes; je les ai quittées et j'y suis revenue. À mon retour, j'ai participé au recrutement pour notre division de foresterie, où la pénurie de main-d'œuvre était chronique. Nous avons dû chercher ailleurs – Ukraine, Roumanie, Europe de l'Est – des compétences similaires en exploitation forestière mécanisée. Tout a commencé comme ça. Puis, le défi a pris de l'ampleur à l'échelle de JDI.

Dans quels secteurs?

La foresterie, d'abord. Ensuite, fin 2016, l'une de nos divisions de camionnage, Sunbury, a emboîté le pas. Ça s'est fait graduellement, en raison de notre propre croissance, du profil démographique de la région, du vieillissement de notre main-d'œuvre, surtout dans les zones rurales. Nous nous sommes demandé si nous devions créer un centre d'excellence qui relierait toutes les entreprises JDI. Nous travaillons avec les secteurs de JDI qui cherchent de nouvelles possibilités d'embauche, mais qui ne maîtrisent pas les rouages du recrutement à l'étranger. Si une

entreprise nous dit qu'elle a besoin de spécialistes des TI provenant d'un pays en particulier, nous répondons à ses questions tactiques, élaborons des stratégies et collaborons avec les partenaires gouvernementaux et locaux pour trouver le personnel et l'aider à s'installer chez nous.

Comment se fait-il que la région où le taux de chômage est le plus élevé du pays connaisse des pénuries de main-d'œuvre?

Excellente question. Notre stratégie consiste à recruter d'abord des travailleurs d'ici. Si nous nous tournons vers l'étranger, c'est parce que nous manquons de personnel qualifié sur place. Il y a souvent moins de travailleurs spécialisés dans les domaines où nous embauchons, entre autres l'exploitation forestière mécanisée ou le camionnage longue distance. Et malgré notre forte présence dans les écoles secondaires et les collèges, certains de ces domaines intéressent moins les jeunes. Les diplômés d'aujourd'hui cherchent des emplois qui les séduisent. Alors, nous devons changer notre approche, tenir compte du nombre d'élèves qui sortent des écoles et adapter nos besoins en

conséquence. Et les choses se corsent quand on pense au nombre de nos divisions. Ajoutons à cela les dimensions rurale et urbaine, et c'est encore pire. On pourrait parler d'un décalage de compétences ou d'intérêts.

À quels pays vous intéressez-vous?

Tout dépend du secteur. Nous utilisons toutes les données possibles pour analyser la main-d'œuvre, les pays où trouver les compétences requises, les personnes prêtes à s'installer au Canada. Je travaille avec toutes les entreprises JDI pour définir leurs besoins, qu'il s'agisse de fabrication, de services de soutien, de TI ou d'ingénierie. Nous communiquons ensuite avec les recruteurs, visitons des salons de l'emploi, etc. Et nous avons constaté que les travailleurs qui retournaient dans leur pays parlaient de nous là-bas. Nous avons récemment accompagné l'une de nos recrues ukrainiennes dans son pays. Ses compatriotes ne nous connaissaient pas, mais notre employé leur a raconté son histoire et sa nouvelle vie au Canada avec sa famille. C'était très émouvant.

Les nouveaux venus ont-ils besoin d'une formation supplémentaire?

Pas jusqu'à présent. Nous embauchons des personnes qualifiées ayant l'expérience nécessaire pour faire le travail.

Autrefois, la plupart des immigrants au Canada choisissaient Montréal, Toronto ou Vancouver. Mais depuis 10 ans, le vent tourne. Ils sont plus nombreux à s'établir dans de petites villes. Est-ce un défi de taille de recruter des gens pour les amener dans une région qu'ils ne connaissent pas?

Oui. Souvent, nos interlocuteurs ne savent même pas où nous nous trouvons. La première fois que nous leur

parlons, ils pensent s'en aller à Toronto. Ensuite, nous voyons bien qu'ils ne connaissent que quelques villes au Canada. Certains y sont attirés, mais nombre d'entre eux préfèrent se fixer ailleurs. Ils n'ont aucune idée que c'est possible ici aussi. En tant qu'employeur, nous devons bien nous préparer : qu'est-ce qui est important pour ces personnes? Pourquoi viennent-elles ici? Seront-elles heureuses en milieu rural, dans une petite ville?

montrons où se trouve l'épicerie, où pratiquer les activités auxquelles ils sont habitués dans leur pays, et nous répondons aux besoins scolaires de leurs enfants. De notre côté, il est essentiel de désigner une personne-ressource attirée que les nouveaux venus peuvent appeler s'ils ont des questions. Dans le cas d'une recrue à l'étranger, nous nous assurons de la jumeler avec un collègue de travail et nous tâchons de la mettre en lien avec

« CERTAINES PETITES ATTENTIONS COMPTENT VRAIMENT. RIEN NE VAUT UNE PREMIÈRE RENCONTRE EN PERSONNE À L'AÉROPORT. »

Quand vous allez à l'étranger, quelles questions vous pose-t-on?
Les travailleurs potentiels veulent tout savoir sur le mode de vie, les impôts, l'école. Ils essaient d'imaginer leur vie ici, avec leur famille. Nous consacrons aussi beaucoup de temps aux personnes sous-employées ou au chômage qui sont déjà installées dans la région, et aux étudiants étrangers, dans les collèges et les universités, qui vivent déjà chez nous. Nombre d'entre eux souhaitent rester, mais doivent trouver une porte d'entrée sur le marché du travail.

Vos recrues finissent-elles par travailler dans de petites villes?
Certaines restent dans une petite ville et d'autres optent pour une grande, ce qui pose des défis différents. En Nouvelle-Écosse, la région métropolitaine de Halifax est une destination de choix, qui n'a rien à voir, pour un nouvel arrivant, avec une petite localité au centre du Nouveau-Brunswick, où il n'y a pas les mêmes services, associations multiculturelles ou communautés d'immigrants établis. Mais à mesure que ces communautés grandissent – et c'est ce qui se passe depuis quelques années –, nous devons nous assurer de les mettre en contact avec les nouveaux venus.

Comment vous y prenez-vous?
Le soutien familial et ménager est capital. Nous avons un programme d'intégration personnalisé pour chaque famille. Les premiers jours, nous leur

quelqu'un qui est originaire de son pays ou de sa communauté. Et puis, certaines petites attentions comptent vraiment. Nous les accueillons à l'aéroport avec un panier-cadeau, une formule que nous cherchons à améliorer. Rien ne vaut une première rencontre en personne à l'aéroport. Bien sûr, il y a la main-d'œuvre, la santé de l'économie, les considérations démographiques de la région... mais, au bout du compte, c'est d'être humains qu'il s'agit.

Selon de récents sondages, les Canadiens sont un peu moins favorables à l'immigration qu'avant. Constatez-vous une résistance à vos efforts?

Ce printemps, nous avons participé à une tournée organisée par le Conseil multiculturel du Nouveau-Brunswick, qui nous a menés dans 15 villes de la province. Là-bas, nous avons pu parler de la nécessité de l'immigration pour favoriser la prospérité et faire face aux enjeux démographiques. Peut-être cette démarche aura-t-elle eu pour effet de sensibiliser des gens qui n'ont jamais côtoyé beaucoup d'étrangers aux conséquences d'une absence d'immigration sur les services et les recettes fiscales.

Il s'agit d'un bon point de départ pour aider la population à comprendre les faits. La santé économique de la région est la priorité essentielle. Il est encore trop tôt pour se prononcer sur l'incidence économique à long terme. Mieux vaut laisser la parole aux économistes et aux politiciens locaux à cet égard.

Un autre volet est ressorti de ces discussions : des entreprises locales à la recherche d'une solution pour assurer leur relève se sont dites ouvertes à l'idée d'intégrer de nouveaux arrivants à leurs plans.

Donc, peu d'opposition au recours à l'immigration pour augmenter la population ou la main-d'œuvre?

Je ne peux évidemment pas parler pour tous les habitants de ces villes, mais en effet, l'idée de l'immigration a reçu un bon accueil.

Vous occupez ces fonctions depuis quelques mois, mais quels premiers résultats voyez-vous?

Nous accusons du retard par rapport à notre cible de 2018, à savoir embaucher plus de 200 néo-Canadiens. Nous poursuivons nos efforts en 2019 pour pourvoir ces postes. Difficile à dire, pour l'instant, combien de personnes viendront chez nous en 2018 grâce à l'immigration : beaucoup d'entre elles sont encore en pleine démarche.

J'aimerais vous raconter une anecdote pour finir. Il y a quelques années, quand nous avons commencé à recruter à l'étranger en foresterie, nous avons embauché un Ukrainien – un être merveilleux. Après avoir travaillé avec nous, il a obtenu sa résidence permanente et s'est lancé en affaires, en foresterie. Il possède désormais une petite entreprise au Nouveau-Brunswick et engage du personnel ukrainien. Nous visons une fidélisation à long terme. Lorsque les gens arrivent ici, s'installent, s'intègrent à la collectivité et deviennent des ambassadeurs dans leur propre pays, c'est fabuleux. ♦

J.D. Irving n'est pas le seul à lutter pour trouver des travailleurs qualifiés. Dans le cadre du sondage CPA Canada Tendances conjoncturelles (T2 2018), près de 6 répondants sur 10 font état de difficultés à embaucher suffisamment de travailleurs qualifiés pour pourvoir certains postes. Les plus critiques : ouvriers qualifiés, travailleurs qualifiés ou dans les TI, et cadres intermédiaires. Source : www.cpacanada.ca/tendancesconjoncturelles.

Les membres ont économisé plus de 3,4 millions de dollars l'an dernier. Saisissez votre chance!

Bénéficiez d'offres et de rabais exclusifs, négociés spécialement pour vous par CPA Canada auprès de nombreux partenaires nationaux, sur des produits et services qui vous faciliteront la vie, au travail comme à la maison. Des technologies aux communications, en passant par les voyages, nous avons pensé à tout!

Pour être informé chaque trimestre de nos offres, actuelles ou nouvelles, abonnez-vous au bulletin électronique *Nouvelles économies et offres pour CPA*.



Ainsi, profitez de l'offre groupée de Microsoft, qui combine certains produits Surface et outils pour entreprises : **le rabais pourrait atteindre 15 %**, et vous bénéficiez de l'assistance d'un spécialiste en solutions PME.



Profitez d'une offre spéciale à l'achat d'un nouveau véhicule Mercedes-Benz, Smart ou AMG.



Prix exclusifs sur les véhicules neufs de Hyundai : **jusqu'à 1 800 \$ de rabais**, plus nos offres promotionnelles exceptionnelles.



De plus, **économisez jusqu'à 35 %** sur le prix Web de produits et accessoires populaires. Visitez la page Lenovo régulièrement pour voir les rabais exclusifs.



Économisez sur les tarifs de location de voitures chez Enterprise, Alamo et National.



Abonnez-vous à un forfait Partagez Tout^{MC} et **obtenez 30 % de rabais**.

Pour en savoir plus sur ces offres et une trentaine d'autres programmes, consultez cpacanada.ca/economiesetoffres

OUVREZ UNE SESSION ET PROFITEZ D'OFFRES EXCLUSIVES.

LE

MINISTRE

QUI

COMPTE

Navdeep Bains, FCPA, était déjà un des ministres les plus actifs à Ottawa. Il vient d'hériter d'un dossier brûlant : décider du sort des données des Canadiens. Sa réponse influencera l'avenir économique de notre pays.

PAR LUC RINALDI / PHOTOS DE GUILLAUME SIMONEAU



Recensera, recensera pas? Nous sommes le 5 novembre 2015. Au lendemain de son assermentation, Navdeep Bains, FCPA, 41 ans, s'approche d'un lutrin dans un couloir du Parlement. Après 23 secondes de préliminaires (à peine le temps de décliner ses noms et qualités, « ministre de l'Innovation, des Sciences et du Développement économique »), il annonce le retour du formulaire long de recensement, éliminé en 2010 par les conservateurs. Brandissant le document, le ministre prend la pose et sourit aux photographes. C'est une belle victoire pour ce mordu des chiffres, qui s'acquitte d'un quatrième mandat comme député libéral. Vive le recensement!

Il n'est pas le seul à déborder d'enthousiasme. Après l'envoi des questionnaires de recensement en mai, une pointe d'affluence paralysera le site de Statistique Canada. Le mot-clic #recensement2016 suit la tendance. Des citoyens publient leur égoportrait avec leur formulaire détaillé, et des partisans du questionnaire long se désolent d'avoir reçu la version abrégée. Avec un taux de réponse supérieur à 98 %, ce recensement sera le plus réussi de l'histoire du Canada. Les gazouillis positifs se multiplient. Oui, les Canadiens sont pour le recensement!

De fait, M. Bains et son ministère concoctent tout un portefeuille de projets axé sur les savoirs et la découverte – initier les jeunes à la programmation, explorer le cosmos, financer la recherche scientifique –, et la conjoncture est propice. Depuis l'entrée en fonction du ministre en 2015, le Canada s'est hissé en tête de peloton dans la course à l'intelligence artificielle (IA) et les jeunes pousses y essaient. Toronto, Montréal et Vancouver figurent au palmarès *Business Insider* des métropoles haute technologie. À Toronto, il s'est créé en cinq ans davantage d'emplois en haute technologie que dans la Silicon Valley, révèle une étude de CBRE, cabinet-conseil en immobilier américain. À première vue, M. Bains semble jouer un rôle de soutien, avec ses tournées de promotion dans la Silicon Valley et ses « supergrappes » (projets de développement alimentés par le financement fédéral). Mais à Ottawa, c'est lui le stratège. Devant la vague d'innovations, pour ne pas rester en rade, il faut un plan de match.

Le ministre est sur le point de frapper un grand coup. Le recensement n'étant qu'un hors-d'œuvre, il mijote un plat de résistance encore plus technomaniaque : la stratégie nationale sur les données, vaste effort de réglementation de la multitude d'informations numériques produites dans un pays où la haute technologie prime. Courriels, courses Uber, questions à Alexa,



Le recensement long obligatoire est de retour.

films sur Netflix, déclarations de revenus, recherches Google, autant de nouveaux points de données. Ces milliers de milliards d'éléments, pratiquement inutiles en eux-mêmes, recèlent des trésors d'information (même des milliers de recensements ne sauraient en recueillir autant) sur les comportements, l'identité, les sentiments et les désirs de chacun. Une mine de renseignements, un riche filon qui attire comme un aimant les analystes férus de numérique, dans le public et le privé, pour concevoir des services, créer des algorithmes d'IA fonctionnels, mettre sur pied des politiques, commercialiser des produits, et même influencer les électeurs.

Or, 90 % des données numériques actuelles ont été générées dans les deux dernières années. Pas étonnant qu'elles aient échappé à la vigilance des politiciens. C'est ainsi que des géants tels Facebook, Apple et Amazon ont pu faire la loi, et décider qui recueille, possède et exploite les données, enfouissant les stipulations dans d'interminables modalités. Puis, en mars, des reportages révélaient que le cabinet-conseil

britannique Cambridge Analytica avait puisé dans le profil de millions d'utilisateurs de Facebook, à leur insu, pour s'ingérer en 2016 dans l'élection américaine et le référendum sur le Brexit. Pour la première fois, une majorité de Canadiens a commencé à craindre que les mégadonnées ne soient exploitées à mauvais escient. Qui surveille les mastodontes du numérique? Quels renseignements sont conservés? Comment sont-ils utilisés?

Les administrations publiques, elles aussi, s'interrogent. Qui décide du type de données recueillies et qui peut les accumuler? À qui appartiennent-elles et qui a le droit de les exploiter à des fins lucratives? Comment le fisc doit-il s'y prendre pour imposer les gains? Rares sont les États qui ont répondu à ces questions. Le Canada s'apprête à le faire. En juin, M. Bains a annoncé une série de consultations pancanadiennes afin d'élaborer une politique sur le numérique et les données, à dévoiler avant l'élection de 2019.

Sans une telle stratégie, préviennent les experts, le Canada continuera de livrer des informations – et les pouvoirs qui s'y rattachent – à des entreprises étrangères. Mais s'il prend les devants, il donnera l'exemple au reste du monde, et procurera aux entreprises d'ici un avantage de précurseur.



Lors d'un « combat de danse » l'opposant à Jagmeet Singh.

« Dans les consultations, on m'a dit que l'heure était venue de briller, d'être ambitieux, raconte le ministre. La Suisse figure parmi les grands acteurs des services financiers, et le Canada pourrait lui emboîter le pas, comme leader dans la sphère numérique. »

Par un après-midi ensoleillé de septembre, Navdeep Bains entre pour la première fois dans son nouveau bureau de l'aile ouest de l'édifice de la Confédération, à Ottawa (les rénovations de l'édifice du Centre viennent de commencer). L'essentiel s'y trouve : la Charte des droits et libertés sur un mur, des photos de famille sur l'autre, et quelques chaises où il s'assoira pour discuter avec ses invités.

Et les visiteurs ne manquent pas. Depuis le retour des libéraux au pouvoir en 2015, il est le ministre qui reçoit le plus de lobbyistes sur la Colline. Tous les jours ou presque, on le courtise pour attirer son attention (et obtenir une part du gâteau). Tout

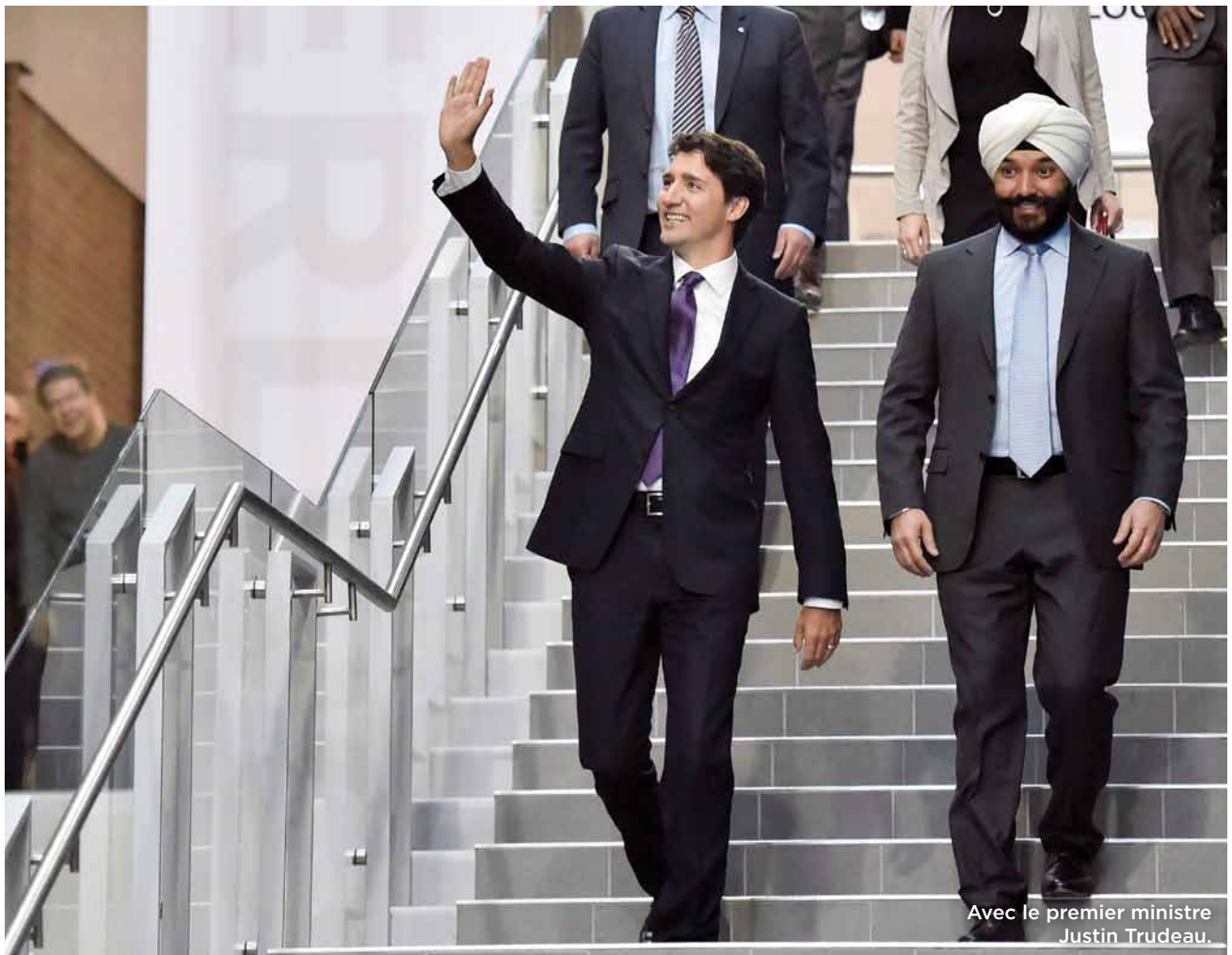
COMMENT LE CANADA PEUT-IL, SE DEMANDE NAVDEEP BAINS, DEVENIR DANS LA SPHÈRE NUMÉRIQUE CE QU'EST LA SUISSE AU SECTEUR FINANCIER?

y passe, commerce, tourisme, télécommunications, développement des affaires, pour n'en citer que quelques-uns. Chez ses collègues et dans la presse, on fait observer que son vaste portefeuille lui a valu de toucher à tout.

À la Chambre des communes, son pupitre se trouve non loin de celui du premier ministre, dont il partage la vive énergie et l'élégance. M. Bains adapte la couleur de son turban aux circonstances : vert pour une annonce sur le carbone, jaune pour le discours sur la « voie ensoleillée » de Justin Trudeau, bordeaux le reste du temps. En session, c'est un orateur mesuré, modéré. Peut-être pas un tribun-né, mais un vétéran, rompu à l'art de l'élocution par la force des choses.

À l'adolescence, il s'inscrit à la joute oratoire de son école à la demande pressante de son grand-père. Dans les jours précédant le concours, il mémorise son texte, une leçon d'histoire sikhe en punjabi. « À mon arrivée à l'avant pour livrer mon discours, j'ai été tétanisé à la vue du public », raconte M. Bains. Après avoir murmuré nerveusement quelques mots, il accepte la défaite et fuit. « J'ai terminé 19^e sur 20. Le 20^e élève ne s'est jamais présenté. »

Échaudé par ce résultat pitoyable, le futur ministre aspirait plutôt à une carrière en coulisse. Il admirait son père, immigrant indien, fondateur d'une fabrique d'armoires de cuisine, où travaillait une vingtaine d'employés. Alors, le jeune homme choisit de faire des études en gestion à l'Université York. C'est là qu'il rencontre sa future épouse, Brahamjot, comptable elle



Avec le premier ministre Justin Trudeau.

aussi, aujourd'hui mère de ses deux filles, Nanki, 11 ans, et Kirpa, 8 ans. « Il était mûr pour son âge », se remémore-t-elle. Malgré son aversion apparente pour les feux de la rampe, le jeune Bains dirige l'association des étudiants sikhs et fait du bénévolat dans un refuge pour sans-abri et une banque alimentaire. Il est également présent au centre jeunesse : basketball, club de devoirs, séances de formation au leadership, il ne chôme pas. « Évidemment, il se démarquait dans tout ce qu'il entreprenait », ajoute son épouse.

Navdeep et Brahamjot décrochent leur titre professionnel après leurs études à York. « Un titre qui m'a ouvert bien des portes », affirme M. Bains. Après un MBA à l'Université de Windsor, il entre au service de Ford, comme analyste. « Je visais le poste de chef des finances, ou même de chef de la direction. Je savais que mon bagage comme comptable m'aiderait à analyser les budgets, les plans d'affaires, les campagnes de marketing et de promotion, bref, à atteindre mon objectif. »

Toutefois, en 2004, il remet en question ses ambitions de cadre supérieur. Un soir, après un film sur la vie de JFK, Navdeep Bains confie à sa femme qu'il songe à entrer dans l'arène politique. Son quartier est sur le point d'intégrer une nouvelle circonscription, Mississauga-Brampton-Sud, et le manque de jeunes candidats chez les libéraux le désole.

« Ce sont toujours les mêmes », constate-t-il. Quand il s'en plaint auprès de ses amis, l'un d'eux lui rétorque : « Au lieu de parler, agis. Présente-toi. »

C'est ainsi que M. Bains remporte l'investiture et l'élection, notamment grâce aux appuis que lui valent ses efforts comme bénévole dans divers milieux. Il profite bien entendu de la forte tendance libérale en Ontario. « Chacun espère un triomphe, mais il faut se préparer à accepter une défaite », commente Brahamjot. À son discours de victoire, le jeune député redevient écolier pour quelques instants : il a les genoux qui tremblent, mais se ressaisit.

Alors âgé de 27 ans (près de 30 ans de moins que le parlementaire moyen), Navdeep Bains se sent relégué au rang de débutant aussi enthousiaste qu'inexpérimenté. On lui refuse une place dans l'un des comités de son choix – les finances, les affaires étrangères ou l'industrie – pour lui proposer plutôt de siéger au comité de l'éthique. Malgré tout, il acquiert vite une réputation de bourreau de travail, et accumule les heures pour compenser son manque d'expérience. En guise de délasserment, pour une pause repas agréable, il parle chiffres avec le directeur parlementaire du budget. Les députés font appel à ses connaissances spécialisées en privé, lui demandant par exemple de leur expliquer les subtilités du financement des programmes gouvernementaux. « Quand on dit à quelqu'un

qu'on est comptable, son regard change. La profession inspire un certain respect, qui m'a bien servi », a souligné M. Bains durant une période de questions organisée par Luminari, un réseau professionnel de CPA à Toronto. « Les comptables sont rares en politique. Renversons la tendance. »

Vers la fin de 2005, il reçoit un appel du Cabinet du premier ministre. Il est convoqué à un entretien. « Je ne savais pas trop quoi penser. Est-ce que j'avais commis une gaffe? » Mais non, voyons! Paul Martin l'invite plutôt à devenir son secrétaire parlementaire, c'est-à-dire son lieutenant, et son apprenti, en quelque sorte. « M. Bains est un homme d'une intelligence rare, affable, toujours de bonne humeur, constate M. Martin. C'était un député respecté pour sa perspicacité, capable de travailler avec les parlementaires des deux camps. Je ne suis pas étonné qu'on lui ait confié l'un des principaux portefeuilles. » Sans attendre, certains se demandent si M. Bains suivra les traces de son premier ministre. En 2007, quand le jeune député devient porte-parole du commerce dans le caucus de l'opposition de Stéphane Dion, un personnage haut placé du Parti libéral déclare au *Toronto Star* que M. Bains pourrait un jour être « le premier de nos premiers ministres à porter le turban ».

ÉLECTIONS DE 2011. M. BAINS PERD SON SIÈGE. IL SE SENT SI SEUL QU'IL DEMANDE À SA FEMME DE L'APPELER POUR VÉRIFIER QUE SON TÉLÉPHONE FONCTIONNE.

Arrive l'élection de 2011 et le rêve se brise. M. Bains perd son siège. Les conservateurs prennent le pouvoir et la vague orange de Jack Layton relègue les libéraux au statut de tiers parti. « Pendant quelques jours, le téléphone a sonné. On nous disait "je suis navré!", raconte Brahamjot. Et puis, le silence. » À tel point que son mari lui a même demandé de l'appeler : il se disait que sa ligne était peut-être en dérangement.

Après son départ d'Ottawa, M. Bains devient professeur invité à la Ted Rogers School of Management de l'Université Ryerson, où il met au point un cycle de conférences sur les affaires et les politiques publiques. Il invite ses relations de la Colline, dont l'ex-premier ministre Martin, à y faire de brèves apparitions. Ce dernier souligne que M. Bains a alors commencé à se familiariser avec l'innovation et l'économie numérique. « Lui et l'Université Ryerson ont pris une longueur d'avance. »

En 2013, M. Bains devient coprésident national de l'organisation pour la campagne à la chefferie de Justin Trudeau. Deux ans plus tard, il est élu dans une autre nouvelle circonscription, Mississauga-Malton. (Il s'y présentera l'an prochain; en juin dernier, il a été le premier candidat libéral

désigné pour l'élection de 2019.) « Quand j'ai été nommé au Cabinet, je me suis dit : les journalistes parlent de moi, on va me reconnaître! » raconte-t-il pendant la période de questions de Luminari. « Mais dans les premières semaines, on me prenait pour le ministre de la Défense, Harjit Sajjan. » Et plus tard, pour le chef du NPD, Jagmeet Singh. Question de turbans. D'ailleurs, en 2017, sa photo accompagnait un article du magazine *Vice* énumérant les personnalités indo-canadiennes qu'on a tendance à confondre avec Jagmeet Singh. Le duo Singh-Bains a attiré encore plus de clics ce printemps, lorsque les deux hommes se sont affrontés, chacun esquissant quelques pas de danse à la Bollywood, pour une collecte de fonds au profit d'une banque alimentaire. (Avis aux intéressés : M. Bains a gagné.)

Au-delà de ses prouesses comme danseur, M. Bains brillera en 2017, année où les libéraux dévoilent un budget qui parie sur l'innovation. Ils affectent 950 M\$ à la mise sur pied de « supergrappes » pour créer des dizaines de milliers d'emplois. Cinq régions seront transformées en plaques tournantes, dans des domaines de pointe comme l'intelligence artificielle et la fabrication industrielle. Mais on accueille ce budget avec circonspection. D'abord, nul ne sait ce que signifie au juste le terme « supergrappe ». Ensuite, les détracteurs accusent Ottawa de favoritisme : toutes les grandes provinces ont obtenu une grappe, sauf l'Alberta. Le *Globe and Mail* compare le programme à « un stratagème de Ponzi orchestré par le gouvernement ». Pour monter de toutes pièces cinq Silicon Valley, il faut des innovations concrètes. Il est illusoire de vouloir créer des villages technologiques comme par magie à grands coups de subventions, dit-on. Dans *Maclean's*, le chroniqueur Paul Wells signale qu'on ignore qui dirige ces grappes. Mischa Kaplan, conseiller en affaires d'Ottawa, renchérit : « Quelqu'un devrait expliquer à M. Bains que la Silicon Valley s'est développée par miracle, dans la banalité absolue. Un groupe d'entreprises innovantes et productives ont inventé des produits que les consommateurs s'arrachaient, sans la moindre ingérence de Washington. »

Pourtant, les supergrappes ont leurs adeptes. Même Paul Wells tempère sa critique acerbe, admettant que « la démarche a sans doute du mérite ». Divers projets et engagements budgétaires du ministre Bains ont été applaudis. Il réserve environ 2 G\$ pour les technologies propres, l'IA et le capital-risque. S'ajoute la délivrance accélérée des visas pour les professionnels des technologies en route vers le Canada, dans la foulée du décret migratoire du président Trump. De plus, un programme d'approvisionnement renouvelé facilitera la tâche des jeunes entreprises en quête de marchés publics. N'oublions pas une stratégie de protection de la propriété intellectuelle, pour les sociétés canadiennes, l'aménagement de réseaux sans fil 5G et un meilleur accès Internet dans les communautés autochtones. Des largesses qui, évidemment, suscitent l'enthousiasme. En fait, ces interventions et promesses, inspirées des recommandations de créateurs d'entreprise et de représentants de l'industrie, ont conforté l'influence du ministre Bains, et fait de lui le meilleur allié du secteur technologique. Dans leur budget, le premier ministre Trudeau et le ministre des Finances, Bill Morneau, ont tout misé sur l'innovation et, par le fait même, sur Navdeep Bains.



Certains événements font les manchettes, d'autres non. Les dons d'ordinateurs aux réfugiés syriens ont suscité un retentissement médiatique immédiat. La réduction du financement en science, elle, a débouché sur des manifestations énergiques devant le Parlement. Mais la nouvelle stratégie nationale sur les données? Bof. Elle n'a suscité qu'une perplexité générale.

Pour éclairer la lanterne des profanes, certains gourous des technologies comparent les mégadonnées au pétrole. À l'or noir, assise de l'économie industrielle, se substituent les données, au cœur de l'économie numérique. Nous forons des puits pour extraire le pétrole; et nous dépouillons des masses de données pour en extraire la quintessence. Tant de choses sont mesurées, consignées, décryptées : fréquence cardiaque des utilisateurs qui portent un moniteur connecté, opérations d'achats en ligne, lectures des manomètres sur des appareils en ligne. Alimentée en essence, la voiture autonome dépend aussi d'algorithmes d'IA, alimentés en données, pour se déplacer et éviter les collisions. « Les mégadonnées, cacophonie dénuée de sens pour l'être humain, se transforment en mine de renseignements, que les systèmes experts passent au crible à l'aide d'algorithmes, pour les structurer et y puiser de la valeur », écrit Dan Ciuriak, directeur de recherche au Centre pour l'innovation dans la gouvernance internationale, un laboratoire d'idées de Waterloo, en Ontario.

VIE PRIVÉE. FORMATION. UTILISATION DES DONNÉES. IMPÔTS. « NOUS SOMMES ENGAGÉS DANS UNE COURSE MONDIALE À L'INNOVATION. »

Alors, comment chiffrer cette valeur nébuleuse? Les recherches de Datum, un marché d'échange de données fondé sur la chaîne de blocs, montrent que les données d'un seul utilisateur ne représentent pour Twitter que 16,15 \$ US par an, selon son revenu moyen par utilisateur. Mais si l'utilisateur fait appel à 20 réseaux sociaux et services en ligne (Facebook, WordPress, SoundCloud), l'exploitation des données qu'il génère peut apporter plus de 2 000 \$ US par année aux entreprises qui les recueillent et les vendent. Pourtant, leur acquisition ne leur coûte que quelques sous. Les courtiers en échange de données évoluent dans un secteur à part entière, qui pèserait au bas mot 200 G\$ US.

Réfléchissons. Le Canada ne laisserait jamais une pétrolière américaine extraire les sables bitumineux albertains sans exiger redevances et impôts. Et nos données, alors? Vu nos politiques désuètes, c'est une vraie manne pour de grands acteurs étrangers, qui s'en tirent sans payer un sou. « Quand les entreprises exercent un contrôle sur les informations

produites, elles endossent en quelque sorte le rôle du gouvernement », avance Blayne Haggart, professeur agrégé de sciences politiques à l'Université Brock, de St. Catharines, en Ontario, qui prend position sur les enjeux de gouvernance des données. « Qui fixera les règles, désormais indispensables? Si c'est le secteur privé, n'oublions pas ses motivations. Rentabilité d'abord. Les entreprises seront prêtes à tout pour engranger des profits. »

M. Haggart et d'autres critiques préféreraient que le gouvernement intervienne. Chacun prône un objectif différent pour la stratégie. En vue d'éviter que le Canada ne perde des milliards de dollars, on pourrait accorder aux citoyens un meilleur contrôle de leurs données (accès et utilisation). Il y aurait lieu d'exiger des impôts sur les profits réalisés par les entreprises spécialisées, telles que les courtiers en données et les réseaux sociaux. Enfin, l'État pourrait intervenir pour avantager nos entreprises, mises en position de récolter les bénéfices, au lieu d'abandonner le marché aux intrus américains. Au-delà de ces nuances, tous les observateurs ou presque s'entendent pour dire qu'Ottawa doit agir. « Nous aurions dû en discuter il y a 15 ans, soutient M. Haggart. Renvoyons la balle à nos élus. C'est pratiquement le seul moyen pour les citoyens de contrôler l'exploitation de leurs données. »

La tension a monté l'an dernier. En décembre, le Conseil national de recherches du Canada a plaidé pour l'adoption d'une stratégie nationale sur les données, soumise à de hauts fonctionnaires, les prévenant que le Canada risquait de devenir une source inépuisable de données exploitables. En mars, le scandale Cambridge Analytica éclatait. Puis, en mai, l'ancien chef de la direction de Research in Motion, Jim Balsillie, CPA, affirmait que la stratégie sur les données représente « la principale question d'intérêt public de notre époque » et pressait les députés de légiférer pour éviter l'arrivée d'un « capitalisme de surveillance ».

Le mois suivant, le ministre Bains annonçait ses consultations sur le numérique et les données, une série de 28 tables rondes tenues sur plusieurs mois, organisées dans 16 villes, réunissant universitaires, chefs d'entreprise, scientifiques, groupes de réflexion, dirigeants autochtones et autres intervenants. « Engagés dans une course mondiale à l'innovation, nous devons redoubler d'efforts. » Outre la gouvernance des données, les consultations porteront sur les bases à établir pour se préparer à l'économie de demain. Il faut assurer l'accès à Internet dans les zones rurales et outiller les Canadiens, appelés à occuper environ 2,4 millions de nouveaux emplois (surtout dans le numérique) d'ici quatre ans. Les résultats des consultations seront communiqués cet automne, et les observateurs s'attendent à une politique officielle en 2019, bien que le ministère n'ait fixé aucune échéance. « Nous mettrons en œuvre de nouvelles orientations, poursuit M. Bains. Nous voulons d'abord obtenir les commentaires des consultations, en prendre connaissance et les analyser, afin de déterminer la voie à suivre. »

Selon le ministre, il faut commencer par gagner la confiance des citoyens, et leur garantir que l'État utilisera leurs données à des fins légitimes (et évitera les errements du secteur privé). « Si les Canadiens hésitent, si la protection des renseignements personnels n'est pas assurée, si la question du consentement

n'est pas réglée, certaines occasions nous fileront entre les doigts; nous aurons du mal à profiter du mouvement de création d'emplois. » La stratégie devra également trouver un juste milieu, entre une réglementation draconienne, qui protégerait les données, mais risquerait d'étouffer l'innovation, et une réglementation laxiste, aux effets pervers. Le ministre Bains évoque la charte numérique adoptée en janvier au Royaume-Uni. « Le cadre, sans être prescriptif à outrance, se fonde sur des principes afin de protéger les citoyens et leurs données. Une démarche pleine de bon sens. »

Les données, chasse gardée des jeunes pousses et des leaders en technologie? Pas forcément. M. Bains le souligne, la stratégie s'appliquera aussi au secteur primaire. John Deere, par exemple, installe des capteurs sur ses tracteurs pour mesurer les conditions de sol et de culture, puis transmet les données aux agriculteurs, moyennant certains frais. « L'innovation, c'est un téléphone intelligent dernier cri, mais la technologie fait irruption dans les secteurs agricole, forestier ou minier, où les entreprises innovent pour survivre. Ont-elles les ressources nécessaires? Savent-elles exploiter les données? »

Bonne nouvelle : dans nos usines en tout genre, on trouve une multitude de capteurs électroniques, fixés à divers dispositifs. Il en a coûté environ 50 G\$ pour installer cette panoplie d'appareils de mesure, qui réunissent déjà une foule d'informations. Dans le cadre d'une stratégie sur les données, on pourrait envisager de les mettre en communication. Mis à niveau et réseautés, ces capteurs transmettraient en continu leurs lectures à une base de données centrale. Considérées dans leur ensemble par une application d'IA, ces données pourraient s'avérer utiles pour abaisser les coûts, améliorer le rendement et diminuer les émissions. Au Royaume-Uni, le laboratoire d'IA DeepMind, de concert avec le groupe National Grid, qui assure la distribution de l'énergie, projette de puiser dans les données pour optimiser la consommation et réduire les factures d'énergie.

M. Haggart fait remarquer qu'à ce jour, les consultations portent sur la création d'emplois et la protection des données des particuliers. On oublie certaines questions de fond. Quel type de données sont recueillies? Par qui? À quelle fin? Appartiennent-elles aux citoyens, aux entreprises, à l'État? Qui tranchera? « Je félicite les élus qui se penchent sur ces dossiers. Ils progressent, mais il faut aller plus loin. Une consultation estivale ne suffit pas. »

La stratégie sur les données sera mise à rude épreuve à Quayside, un secteur riverain de Toronto plutôt morne, où se côtoient pêle-mêle immeubles de bureaux, silos abandonnés et parcs de stationnement. Sidewalk Labs, société sœur de Google établie à New York, espère le transformer en quartier connecté futuriste. Internet y sera omniprésent. Élégantes copropriétés, tours d'habitation à vocation locative, boutiques au rez-de-chaussée, vastes espaces publics y sont prévus. Des véhicules autonomes sillonneront les rues; des petits robots transporteront les débris dans des souterrains. Au sol, des carreaux hexagonaux à éclairage DEL et régulateurs de température (pour faire fondre neige et glace) se métamorphosent en route, en piste cyclable ou en trottoir, au gré des besoins. Une cité intelligente, où tout sera prétexte

à la collecte de données : taux d'occupation des immeubles, quantité de déchets produits, circulation à pied, à vélo et en voiture. Dans son offre d'acquisition des terrains, l'entreprise new-yorkaise disait vouloir faire de Quayside « une collectivité où tout se mesure ».

Une utopie sereine ou un cauchemar orwellien? Jusqu'à tout récemment, Sidewalk Labs n'avait fourni aucune précision sur la propriété des données ni sur la manière dont elles seraient recueillies et utilisées. À Waterfront Toronto, partenaire public de Sidewalk Labs, plusieurs dirigeants ont démissionné, inquiets : Will Fleissig, chef de la direction; Julie Di Lorenzo, administratrice et promotrice; et les conseillers en stratégie numérique John Ruffolo, un capital risquer, et Saadia Muzaffar, une entrepreneure.

M. BAINS PEUT CHOISIR DE RESTER DANS L'EXPECTATIVE, MAIS L'ÉPREUVE DE FORCE EST IMMINENTE : GOOGLE NE PEUT PAS FIXER LES RÈGLES DU JEU.

En octobre, alors que les critiques se faisaient de plus en plus vives, Sidewalk Labs a dévoilé ses plans : la gestion des données relatives à Quayside serait confiée à un organisme indépendant (Civic Data Trust); la majorité des données seraient mises à la disposition du public; et la monétisation des données ne serait pas un aspect clé du modèle d'affaires. Rien pour calmer les détracteurs comme Bianca Wylie, cofondatrice de Tech Reset Canada : « Sidewalk Labs se prend toujours pour le gouvernement, et Waterfront Toronto ne lui a toujours pas serré la bride. C'est pourtant à eux de le faire. »

Le ministre Bains se dit convaincu que le comité consultatif sur la stratégie numérique de Waterfront Toronto veillera au bon déroulement du projet. « Waterfront Toronto intervient au nom des administrations fédérale, provinciale et municipale, et prend au sérieux les préoccupations associées aux données et à la protection de la vie privée. Nous continuerons de collaborer étroitement avec ce partenaire pour que ce réaménagement urbain novateur s'effectue dans le respect de l'éthique et de l'imputabilité. »

Pour l'heure, M. Bains peut choisir de rester dans l'expectative quant à la stratégie sur les données. Mais l'épreuve de force est imminente – Sidewalk Labs doit soumettre sa proposition finale à Waterfront Toronto au début de 2019 –, et il devra peut-être monter aux barricades. « Accepterons-nous que ce soit Google qui fixe les règles du jeu? demande M. Haggart. Il faut bien qu'on tire les choses au clair. Je préférerais que ce soit un élu, quelqu'un qui prend à cœur les intérêts de tous les Canadiens. » ♦



L'initiative Voir demain de CPA Canada, menée à l'échelle mondiale, invite les comptables et les autres acteurs du milieu des affaires à se mobiliser et à se prononcer sur les enjeux de l'heure pour la profession.

Visez l'adaptabilité devant l'obsolescence technologique, proposez des solutions dynamiques, gage de durabilité, et tracez la voie d'une croissance renouvelée.

Prenez part à la conversation en ligne : repensons l'avenir de la profession comptable.

CONSULTEZ LA PAGE cpacanada.ca/voirdemain



Elle peut lire dans vos pensées

Oubliez les sondages. Erin Kelly, CPA, a développé une IA capable de savoir ce que vous avez en tête sans avoir à vous poser de question.

**PAR BRYAN BORZYKOWSKI
PHOTO DEREK SHAPTON**

Frisson référendaire. Le 23 juin 2016, fébriles, les Européens retenaient leur souffle, rivés à leurs écrans en tout genre, à l'affût du moindre soubresaut des fils de presse. Les Britanniques choisiraient-ils de quitter l'Union européenne? La plupart des experts en doutaient fortement. Sauf Erin Kelly, PDG d'Advanced Symbolics, cabinet-conseil d'Ottawa qui parie sur l'intelligence artificielle pour prévoir des résultats, et, aussi, tirer au clair certains comportements. Elle savait que les partisans de la sortie de l'Union européenne l'emporteraient. Son système expert, baptisé « Polly », lui en avait touché un mot.

Quelques mois avant, Mme Kelly, CPA, alimentait déjà sa plateforme d'intelligence artificielle en articles de presse sur le Brexit. L'objectif? Faire le point sur les principaux intervenants et clarifier les enjeux qui pèseraient dans la balance. Et Polly continuait de prévoir la victoire de l'option « Remain » : les Anglais resteraient européens. Mais le vent a commencé à tourner le 16 juin, jour où les deux camps

ont annoncé une trêve de trois jours en mémoire de Jo Cox, députée travailliste assassinée ce jour-là.

C'est là que la rusée Polly a eu du flair. Le « Leave » l'emporterait avec 52 % du vote. La plateforme a mis dans le mille. « Nous étions sidérés », souligne Mme Kelly. Les outils d'IA analysent en un clin d'œil des millions de points de données, dont des reportages et des opinions exprimées dans les médias sociaux. Et Polly a vu le virage coïncider avec la trêve. En exécutant des algorithmes après le référendum, Mme Kelly a pu cerner la cause du revirement : « C'était l'accalmie dans le débat. Sans le meurtre de Mme Cox et le temps d'arrêt marqué par les deux camps, les pro-Européens auraient pu l'emporter. »

Programmée pour analyser l'équivalent d'une année de données, la plateforme Polly a mis en lumière un constat. Si l'intérêt fléchissait, les indécis, alors moins réceptifs aux arguments pro-européens, seraient portés à voter pour le Brexit. Lorsque le débat s'est calmé, avant le scrutin, Polly



a deviné, d'après l'évolution des données analysées, que le « Leave » triompherait.

Voilà un exemple éloquent des capacités prédictives de l'IA, affirme Mme Kelly, dont l'entreprise a prévu avec la même justesse l'issue du vote populaire à la dernière élection américaine. C'est dire qu'elle a fait ses preuves. Advanced Symbolics, où s'affairent une quinzaine de spécialistes, a été fondée par Erin Kelly et Kenton White, expert en analyse de données et développeur d'IA. La jeune entreprise, qui ne mène pas de sondages électoraux, garde tout de même un œil sur les revirements politiques; car quand elle se prononce sur la question, elle sait que ses points de vue seront écoutés. Décideurs, entreprises en tout genre et fondations se tournent vers elle pour décrypter les mystères du comportement humain.

En bref, les clients s'adressent à Advanced Symbolics afin de prendre le pouls du public. Contrairement aux maisons de sondage traditionnelles, toutefois, elle passe au crible les médias sociaux pour saisir les courants de l'opinion. Souvent, explique Mme Kelly, les sondeurs sont loin d'interroger un échantillon vraiment représentatif. Vu l'essor du cellulaire, les enquêtes téléphoniques recueillent des données géographiques et démographiques floues; seuls certains types de sondés acceptent de participer. Et seule une fraction répond en toute franchise.

ailleurs que chez eux, si bien que le lendemain, leur trajet changeait. Une particularité qui, dans les quartiers où les célibataires sont légion, était lourde de conséquences pour la planification du transport collectif. Forte des données recueillies, la municipalité a entrepris de modifier plusieurs lignes et d'en ajouter dans des zones où la fréquentation dépassait ses estimations.

Si Advanced Symbolics se livre à des activités complexes, essentiellement, elle cherche à faire ressortir des tendances afin d'en prévoir l'évolution, explique Mme Kelly: « Un simple irritant aujourd'hui peut s'aggraver et poser problème dans six mois. Nous tâchons de savoir quand le mouvement se généralisera. »

De la comptabilité à l'IA, le cheminement d'Erin Kelly étonne. Toutefois, le fil conducteur est là; elle a fait des études en comptabilité par goût de l'analyse de données: « Et puis, un jour ou l'autre, on a tous besoin de s'en remettre à un comptable. » Au fil de son parcours, la jeune femme se rend compte qu'elle aspire au travail autonome, à l'instar de son père, qui possède quelques restaurants, sur le modèle des pubs anglais. Sans oublier qu'elle a un bel atout dans sa manche, le titre de CPA. « Un savoir-faire en comptabilité et un père entrepreneur, c'est la combinaison idéale. D'un côté, les aspects techniques de la gestion, de la

Une IA peut déterminer l'âge d'une personne, ses revenus et si elle avait bu ou non quand elle a publié un message.

Advanced Symbolics, elle, scrute plutôt les réseaux sociaux, en consultant les données agrégées, et non les renseignements personnels, qu'elle ne stocke pas. Elle y glane une foule de données qu'elle recoupe avec une myriade d'informations issues d'une multitude de sources pertinentes – reportages, revues spécialisées, sites Web, Statistique Canada – afin de répondre aux questions de l'entreprise cliente.

Souvent, les clients, au fait des capacités prodigieuses de l'IA, demandent que Polly se penche sur des problématiques complexes. À la demande d'une municipalité du Canada, anonyme en vertu d'un accord de confidentialité, Advanced Symbolics a effectué une étude approfondie des modes de fréquentation des transports collectifs (voiture, autobus ou autres), et dégagé des conclusions étonnantes. Comment optimiser les lignes de transport en commun? Pour esquisser une réponse, Polly a passé au peigne fin des millions de traces et de messages laissés dans l'univers des médias sociaux: aux billets sur Twitter et Facebook s'ajoutaient des mentions « J'aime » et autres, dès qu'une activité (aller au cinéma, au travail) ou un lieu (le cinéma) figuraient dans les textes, sans égard au mode de transport indiqué.

Un sondage téléphonique n'aurait jamais réussi à cerner certaines nuances dans les habitudes de déplacement. En analysant le trésor de données que recèlent les médias sociaux, Polly a constaté que les célibataires passaient parfois la nuit

finance, de l'autre, des mentors au cœur de ma famille. »

Après avoir décroché son titre de CPA, Erin Kelly commence par travailler pour une agence de publicité. Elle s'y plaît, mais constate qu'il n'est pas évident de faire le point sur les retombées des campagnes. Le flou règne. Certes, les données montraient peut-être que les ventes avaient augmenté après le lancement, mais il restait difficile de savoir quand et comment les comportements des consommateurs avaient évolué. Mme Kelly suggère de créer un service d'analyse de données, mais sa proposition ne soulève guère d'enthousiasme.

En 2014, résolue, la jeune CPA lance sa propre entreprise d'analytique, qui s'appuie sur l'assise technologique existante. Parallèlement, l'informaticien Kenton White fonde la sienne, après avoir longuement mis au point la nouvelle plateforme, Polly. Présentés l'un à l'autre par un ami commun, les deux futurs associés décident d'unir leurs efforts. Rompue aux campagnes de marketing, Mme Kelly a le sens des affaires; et M. White apporte son bagage technique, assise d'un puissant outil prévisionnel. Advanced Symbolics déployait ses ailes.

Selon Mme Kelly, l'avantage concurrentiel d'Advanced Symbolics tient à l'IA. Il est vrai que ses rivales s'appuient elles aussi sur l'écoute des médias sociaux pour décrypter l'opinion publique, mais leur approche repose sur des mots-clés, des marques, des raisons sociales. La plateforme Polly commence plutôt par constituer un échantillon représentatif d'une

population. Ses algorithmes épluchent un nombre incalculable de messages dans les médias sociaux. Ils analysent en outre une foule de points de données, puis les confrontent à des renseignements de référence extraits d'études universitaires et aux données de recensement, pour s'assurer que l'information recueillie est probante.

L'infatigable Polly établit également des liens entre des mots et des messages qu'on ne penserait pas à rapprocher, et trace le portrait-robot de l'utilisateur : son métier, sa localité et ses centres d'intérêt. Polly subodore qu'une jeune fille nommée « Madison » est probablement née entre 1995 et 2005, selon le taux de fréquence du prénom, calculé d'après les données de recensement. La plateforme peut proposer une approximation de l'âge ou situer l'origine ethnique à partir d'une photo. Polly peut aussi déterminer, d'après des messages publics, combien gagne quelqu'un, comment il se déplace et même, d'après la teneur d'un message, s'il était ou non en pleine possession de ses moyens quand il l'a publié.

Mme Kelly précise que le système ne recueille aucun renseignement qui permettrait de remonter jusqu'à un individu en particulier. L'ordinateur tient compte des noms afin de déterminer le sexe, mais ne stocke ces données nulle part. « Nous ne les voyons jamais, nous ignorons même quelle pondération Polly donne aux noms. » L'entreprise applique des filtres d'anonymisation (sur le modèle « k-anonymat », comme Statistique Canada) et des méthodes de confidentialité différentielle (comme Apple) pour traiter les données sans réunir le moindre renseignement personnel.

Bref, de subtils rouages, difficiles à maîtriser. Seule une machine peut établir des millions de liens entre des points de données apparemment disparates. À l'instar d'autres plateformes IA, Polly peut aussi assimiler de nouvelles informations et, partant, créer encore plus de liens et de prévisions. Dans le cas du Brexit, Mme Kelly a soumis à la plateforme cinq articles de presse en vue de déterminer, dans des articles ultérieurs, qui étaient les principaux intervenants. Elle lui a ensuite fait lire le plus de textes possible, ce qui lui a valu de distinguer quels rapports ressortaient entre l'évolution du débat et les millions de messages qui essaïmaient dans les médias sociaux.

Omnipotente, omnisciente, Polly? Non. D'abord, dans tout marché cible, au moins 10 000 internautes devront s'exprimer et publier leurs messages pour que l'analyse soit fructueuse. Advanced Symbolics évite donc toute question de portée limitée; si le Brexit, enjeu européen, constituait une cible légitime, une entreprise qui veut interroger quelque 200 employés se rabattra sur un bon vieux sondage. Surtout, Polly fait abstraction de l'opinion des citoyens absents des forums et plateformes en ligne. Mme Kelly souligne toutefois que les adeptes des médias sociaux sont si nombreux que le système parvient quand même à obtenir un échantillon représentatif.

Advanced Symbolics se partage entre le secteur privé (Disney, Cadillac Fairview, Fidelity Investments) et le secteur public. En Ontario, aux dernières élections, l'analyse portait sur un millier d'électeurs des communautés autochtones, hors du rayon d'action des sondages téléphoniques, comme sous-ensemble démographique, souvent sans ligne terrestre. « Ils préfèrent Internet », explique Mme Kelly. Et ils refusent

en général de répondre aux sondages. Elle ajoute que si les points de vue des groupes minoritaires, fréquemment laissés pour compte, sont intégrés aux données, même à leur insu, ils seront pris en considération par les politiciens, qui rectifieront leurs initiatives.

En somme, on aide les clients à mieux satisfaire les attentes. Et pour les CPA? L'IA exécute déjà des fonctions comptables de base comme la tenue de comptes. Plus elle évoluera, plus elle accomplira de tâches routinières. Les CPA, libérés du carcan, se concentreront sur la stratégie, entre autres responsabilités à valeur ajoutée.

Un système expert comme Polly, à l'affût des tendances qui s'esquissent, procurera aussi aux CPA de nouveaux outils. « Admis au cénacle de la haute direction, ils entendent façonner les politiques et broser un tableau des orientations futures, poursuit Mme Kelly. L'IA leur en donne les moyens. »

Advanced Symbolics se penche également sur d'autres questions d'ordre social. L'entreprise travaille avec un client (anonyme) sur la prévention du suicide. D'après l'analyse des réseaux sociaux, explique Mme Kelly, Polly peut déduire qu'une collectivité risque de connaître une vague de suicides. Si une usine ferme dans le Nord du Québec, le système peut cibler toute hausse de fréquence dans les messages à connotation suicidaire. En cas d'inquiétude, les organismes d'interventions pourraient dépêcher des conseillers avant qu'une crise n'éclate, pour agir en amont, plutôt qu'après coup. Rappelons que Polly se prononcera à l'échelle du groupe, pour signaler un risque d'ordre collectif, étant donné qu'elle ne rassemble aucun renseignement personnel.

Bref, Polly suppute, déduit et jauge. Elle sonde les tréfonds de l'être humain et met au jour les ressorts cachés de ses actions. Réussira-t-elle à orienter le cours de nos conduites, et à éviter un drame? À l'heure actuelle, le système ne recommande pas encore de mesures à prendre en fonction de l'information recueillie, mais l'entreprise explore des pistes en ce sens. « Un jour peut-être, on pourra faire évoluer certains types de comportements, mais ce n'est pas pour demain, reconnaît Mme Kelly. Nous parvenons à établir des probabilités, mais comment intervenir pour éviter un geste de désespoir? On peut réfléchir aux différents moyens de tendre une main secourable aux clientèles vulnérables, compte tenu des besoins. »

Toute jeune, Advanced Symbolics, qui souffle ses trois bougies, lorgne le marché américain. Pour le percer, elle sera accompagnée par de nouveaux bailleurs de fonds, notamment Capital Angel Network, de Kanata (Ontario), et Larry O'Brien, ancien maire d'Ottawa, entrepreneur en technologie. De plus, le tandem Kelly-White prépare une interface qui laisserait les clients interroger eux-mêmes l'oracle Polly. L'entreprise, à l'écoute des consommateurs, mais aussi des citoyens, marcherait-elle sur les plates-bandes des acteurs de l'arène politique, relégués à l'arrière-plan? C'est ce que dit Mme Kelly, sur le ton de la plaisanterie : « L'IA peut prendre le pouls de la population, alors, on remonterait directement à la source. » Blague à part, Polly prend de l'assurance et gagne en perspicacité. Il se peut qu'après-demain, nos moindres souhaits n'aient plus de secrets pour les systèmes experts en tout genre. ♦



CPA

COMPTABLES
PROFESSIONNELS
AGRÉÉS
CANADA



Comment mesurez-vous l'empreinte de votre entreprise?

En tant que chef d'entreprise, il vous revient de vous assurer que votre organisation se conforme à la réglementation sur les émissions de gaz à effet de serre (GES).

Renseignez-vous sur les mécanismes de tarification du carbone des provinces et territoires canadiens, ainsi que sur les critères et exigences de déclaration en matière d'émissions de GES. Pour pouvoir prendre des décisions éclairées, lisez *Les systèmes de gestion des émissions de gaz à effet de serre : guide d'introduction à l'intention des CPA*.

TÉLÉCHARGEZ LE GUIDE : cpacanada.ca/introGestionGES

EN PRIME

Voler en première, ça n'a (presque) pas de prix P. 52

Les tatouages font-ils peur aux recruteurs? P. 53

Donner ses données, pour quelques points P. 54

Propulser son entreprise P. 56

MODE

SUPERBLOUSON POUR SUPERHÉROS

Deux jumeaux qui n'ont pas froid aux yeux parient sur le graphène. **PAR MATTHEW HAGUE**

LE PARI : Vollebak, marque de vêtements sport pour hommes fondée il y a trois ans, ose créer un blouson revêtu de graphène. Le graphène, qu'est-ce que c'est? Un supermatériau microscopique étonnant, plus robuste que l'acier, imperméable, antibactérien, qui dissipe la chaleur pour laisser le corps respirer.

À base d'atomes de carbone, le graphène a été découvert en 2004 par des scientifiques de l'Université de Manchester (Royaume-Uni), une innovation couronnée par le prix Nobel de physique 2010. Mais il reste difficile d'en rentabiliser la production à grande échelle. L'horizon de rentabilité? Vers 2025.

Le marché mondial du graphène aura alors quintuplé pour atteindre 1 G\$ US. Les grandes sociétés, qui se bousculent et misent sur la recherche-développement (Samsung détient le quart des brevets sur le graphène en Corée du Sud), envisagent de commercialiser un jour des gadgets en tout genre, à des prix accessibles. En attendant, le superblouson de Vollebak (produit de

concert avec les concepteurs du maillot ultra-performant LZR porté par le nageur Michael Phelps aux Olympiques de 2008 à Pékin) se vend 695 \$ US. Un pari osé.

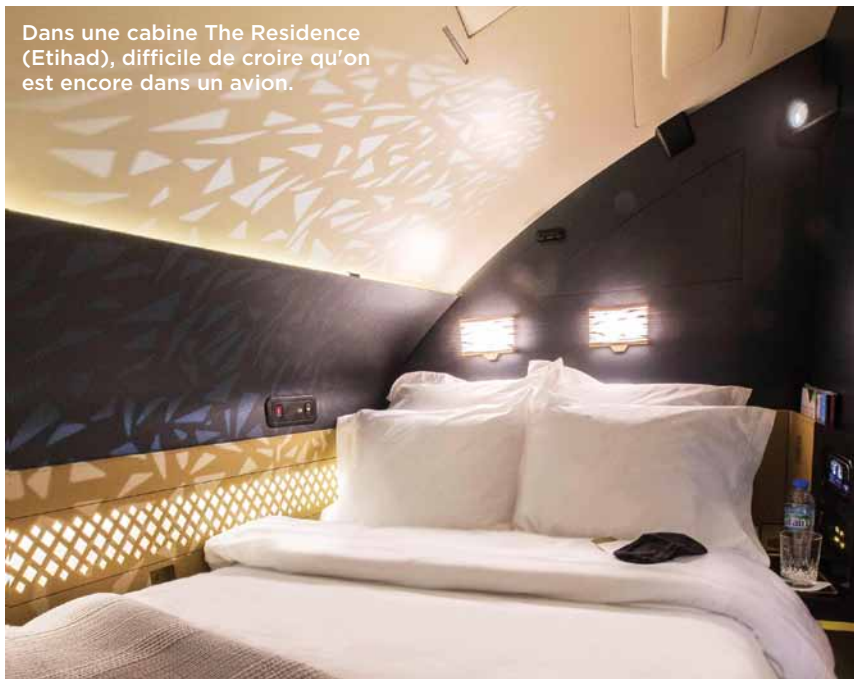
LE PLAN : Issus du monde de la publicité, les fondateurs britanniques de Vollebak, les dynamiques jumeaux Nick et Steve Tidball, entendent tirer parti de la nouveauté du blouson. Au côté tendance s'ajoute le volet expérimental et scientifique. « En technologie, on risque parfois un décalage, c'est trop tôt, ou c'est trop tard, explique Steve. Nous, on fonce. On profitera de l'expérience collective des premiers acheteurs – aventuriers, entrepreneurs, scientifiques – comme groupe témoin. Ils pourraient découvrir toutes sortes de choses sur le comportement du graphène. »

LE RÉSULTAT : Lancé en août, le premier lot de blousons s'est envolé en dix jours. Vollebak offrira une deuxième série d'ici la fin de 2018. On peut en déduire que l'entreprise a procédé à point nommé. « Avec une nouveauté expérimentale comme le graphène, la recherche-développement peut durer à l'infini, croit Steve. C'est vrai qu'on aurait pu continuer le travail en laboratoire pendant 10 ans, 50 ans, que sais-je. Mais en mettant le blouson sur le marché d'emblée, nous espérons bientôt atteindre l'économie d'échelle nécessaire pour faire progresser l'industrie. » ♦

AVEC L'AUTORISATION DE VOLLEBAK



Dans une cabine The Residence (Etihad), difficile de croire qu'on est encore dans un avion.



HORIZONS LOINTAINS

PALACES VOLANTS

Les luxueuses cabines de première classe n'attirent pas que les riches voyageurs, mais aussi les voyageurs moyens. **PAR CHRIS JOHNS**

Délices concoctés par des chefs étoilés, champagne millésimé à volonté, douche, pyjamas hydratants à micro-capsules hydroactives, les à-côtés du voyage aérien en première classe n'auront jamais été aussi somptueux. Et si certaines compagnies abandonnent la première classe (United, Delta et Qatar Airways la remplacent par une classe affaires supérieure), d'autres doublent la mise. On dorlote les passagers blasés pour propulser le luxe à des hauteurs éthérées.

Selon l'Association internationale du transport aérien (IATA), les passagers de classe supérieure (au-dessus de la classe économique) représentaient à peine 5,4 % du trafic au premier trimestre de 2018, tout comme en 2017, mais comptaient pour plus de 30 % du chiffre d'affaires.

Abstraction faite de la classe affaires, toutefois, le tableau se transforme. Vu l'espace supplémentaire occupé et les niveaux de service offerts à une poignée de passagers exigeants, la première

classe apporte moins de 10 % du chiffre d'affaires, selon CAPA – Centre for Aviation, qui étudie les tendances du marché. La première classe relève plutôt d'une manœuvre de marketing qui confère à une compagnie aérienne une aura de luxe, même si la majorité des voyageurs sont entassés en rangs d'oignons derrière, occupés à grignoter avidement des minibretzels.

« La première classe produit un effet de halo », explique Brian Summers, chroniqueur économique en aviation à Skift, cabinet-conseil en voyage. « Bien des voyageurs n'ont pas les moyens de choisir la première classe. Mais, sachant qu'Etihad Airways (des Émirats arabes unis) ou Singapore Airlines offrent des cabines de première classe aussi somptueuses que spacieuses, ils supposent que la classe affaires sera à l'avenant. C'est souvent vrai, mais les prestations des concurrentes sont en général tout à fait à la hauteur. »

Les voyageurs de classe affaires ou de première classe sont chouchoutés

bien avant le décollage, et avant même d'arriver à l'aéroport. Emirates les prend en charge dans une berline BMW avec chauffeur. Etihad les conduit à l'aéroport en Mercedes, au départ des Émirats arabes unis. Vous avez déboursé plus de 2 200 \$ sur Brussels Airlines? On vous amène en voiture à votre terminal à partir de n'importe quel endroit (ou presque) du Benelux ou du Nord de la France, voire de l'Allemagne.

Arrivé à l'aéroport, pas question de s'abaisser à faire la queue avec la populace en trimballant ses valises, déjà essoufflé. Un aimable préposé vous accueille à l'entrée, vous escorte à la sécurité, s'occupe de vos bagages, vous conduit au salon. Tout de même!

À Hong Kong, un couloir aux parois en onyx vert où l'élite foule une épaisse moquette mène au salon de première classe The Pier de Cathay Pacific. On y trouve évidemment un restaurant et un bar, mais aussi des suites privées lambrissées de noyer donnant sur le tarmac. L'autre salon du terminal, The Wing, est doté de maisonnettes avec douche et baignoire. Pour votre confort, pantoufles et peignoirs moelleux vous attendent. Prévoir au moins 19 000 \$ pour un aller-retour première classe Toronto-Hong Kong.

À Bangkok, le salon Royal First Class de Thai Airways propose aux élus choyés un massage complet d'une heure. Ils gagneront ensuite leur siège dans un état de détente béate. Une longue escale à Zurich? Le salon E Lounge de Swiss offre de véritables suites d'hôtel avec lit à deux places, salle de bains privée et balcon donnant sur la piste. À cela s'ajoutent deux restaurants, un cellier où reposent un millier de grands crus et un bar à whisky où vous attendent une bonne centaine d'elixirs dorés.

Massé, douché et peut-être légèrement éméché, vous montez à bord. Pour un vol de nuit, sachez que les meilleurs lits sont ceux des suites La Première d'Air France. Vous vous prélasserez sur un grand matelas (30 po sur 6 pi 6 po) revêtu d'une literie signée Sofitel, la chaîne française d'hôtels de luxe. Cathay Pacific, elle, offre des draps à trame 500 fils et un

matelas à fonction massage intégrée.

Prenez un Boeing 777 d'Emirates : une opulente suite privée de 40 pi² avec portes coulissantes pleine hauteur, téléviseur 32 po et thermostat vous attend, sur le modèle de luxe Mercedes-Benz. Les suites centrales comportent une fenêtre dite « virtuelle » – un écran ACL ultra-haute définition reproduit les images captées à l'extérieur. Comptez près de 11 000 \$ pour le trajet Dubaï-Genève.

De fait, les plus fortunés y voient une aubaine, toutes proportions gardées, par rapport à un vol à bord d'un appareil privé. Louer un jet intermédiaire Citation XLS (huit places) pour le même voyage coûte 65 000 \$ au bas mot, en aller simple. Certes, c'est un peu moins par passager qu'une première classe Emirates, mais le trajet nécessite une escale d'avitaillement. Et les à-côtés (service discret par passe-

plats, pyjamas hydratants, lit inclinable) ne font pas le poids.

L'hiver dernier, au terme d'une mise à niveau de son parc aérien qui lui a coûté un milliard de dollars, Singapore Airlines a dévoilé sa nouvelle suite. Les somptueuses cabines individuelles, dessinées par Jean-Jacques Coste, concepteur français de yachts de luxe, proposent une chaise longue, un téléviseur 23 po et un lit à une place. Si le cœur vous en dit, combinez deux suites centrales pour former un lit à deux places.

Le summum du luxe? Détrompez-vous. Etihad a présenté The Residence, énorme suite de trois pièces (125 pi²) dotée d'un vaste divan en cuir dans la salle de séjour, d'un lit à deux places et d'une douche privée, où officie un majordome formé à la Savoy Academy du palace londonien. Abou Dhabi-New York? Comptez 30 000 \$.

C'est à se demander s'il est possible d'en donner encore plus, mais Airbus, le géant européen, ne manque pas d'idées. Le constructeur a annoncé récemment ses projets pour les vols de l'avenir : écrans tactiles holographiques qui remplaceront les systèmes de divertissement actuels, simulateur de golf et petit salon entouré d'une membrane transparente qui offrira une vue imprenable des cieux.

D'ici là, la plupart d'entre nous devront se contenter d'un sachet de minibretzels. ♦

AU TRAVAIL

TATOUÉ SUR LE CŒUR

Est-il plus difficile de se faire engager quand on est tatoué? Oui et non, disent de nouvelles études.

PAR PETER SHAWN TAYLOR

Les tatouages ont longtemps été l'apanage des pirates, des détenus ou des Maoris. Mais aujourd'hui? Rien de plus banal. Les tatouages en tout genre sont monnaie courante. Même votre mère pourrait se présenter à une entrevue d'embauche avec un tatouage visible. Mais l'employeur, lui, qu'en penserait-il?

Un récent sondage Harris Poll révèle qu'aux États-Unis, 47 % des Y arborent au moins un tatouage. Plus du tiers en ont quatre ou plus. (Il n'y a aucune étude du même genre pour le Canada.) De fait, malgré leur popularité croissante chez les jeunes, les tatouages suscitent encore diverses réactions négatives sur le marché du travail. Selon une enquête menée auprès de spécialistes en ressources humaines par une équipe du York College (Pennsylvanie), 60 % des répondants estimaient qu'un tatouage visible ferait obstacle à l'embauche. Conclusion : les tatouages ont beau se normaliser chez les moins de 40 ans, ils déplaisent aux recruteurs issus de la génération précédente.

Deux études récentes jettent un autre éclairage sur la délicate question de la signification des tatouages, et de leur incidence sur les perspectives d'emploi. Deux professeurs de l'Université Wilfrid-Laurier à Waterloo (Ontario) – Anne Wilson, psychologue sociale, et Bradley Ruffle, économiste – voulaient savoir si les participants tatoués abordaient leur avenir différemment des autres. Eh bien, il semble que oui, révèlent les expériences sur la gratification à court et à long terme que les deux chercheurs ont menées en ligne. « Les participants aux tatouages visibles seraient plutôt impulsifs et



orientés sur le court terme, surtout les hommes », explique me Wilson. Ce résultat donne à penser que le stéréotype du tatoué irréflecti se confirme.

En revanche, une autre enquête publiée cet été par des chercheurs de l'Université de Miami et de l'Université de Western Australia s'est penchée sur la qualité du travail accompli par les salariés tatoués, et sur leur rémunération. Or, au-delà des théories sur l'impulsivité ou le court-termisme, les tatouages ne semblaient pas pénaliser leurs adeptes. Côté type d'emploi, échelle salariale et revenu annuel, les chercheurs n'ont décelé aucun lien entre le tatouage et un quelconque désavantage ou préjudice dans le marché du travail.

Ces nouvelles données n'étonnent pas Mme Wilson, en dépit de ses propres résultats. L'impulsivité, souvent considérée comme un trait négatif, dénote parfois une pensée créative et originale, ou encore, la rapidité décisionnelle. « Dans certains milieux, les tatouages sont bien vus », avance-t-elle. Surtout chez ceux qui suivent une carrière sur mesure, en phase avec leur personnalité et leurs affinités. Et il y a un monde entre le tatouage qu'on se fait faire après une soirée trop arrosée (et qu'on regrettera amèrement) et celui qui commémore la disparition d'un être cher. À mesure que les Y tatoués graviront les échelons, souligne-t-elle, les préjugés défavorables s'estomperont. Si tout le monde s'enorgueillit d'avoir un tatouage, nul n'y trouvera plus à redire. ♦



COMMERCE

LE PRIX DE LA FIDÉLITÉ

Les clients échangent leurs données personnelles contre des rabais. Mais le jeu est-il sans risque? PAR NICHOLAS KÖHLER

Une fringale? Hop, téléphone en main, on commande une pizza. Zero Click, de Domino's Pizza, propose d'emblée un choix sur mesure, selon les sélections précédentes des habitués, et affiche un compte à rebours. Après 10 secondes chrono, c'est parti : pas besoin de lever le petit doigt. Pour Domino's, vos désirs sont des ordres. « Dix secondes, c'est imbattable », s'enthousiasme Dennis Maloney, directeur des services numériques de la chaîne américaine. « C'est l'idéal pour commander en ligne. »

Ces derniers temps, les commandes de repas sur applis se multiplient. Les programmes d'échange de points aussi. On paye directement, un point c'est tout. Rapidité, simplicité, large éventail de choix : aux États-Unis, la moitié des propriétaires de téléphone intelligent utilisent les applis des grandes chaînes de restaurants, selon un sondage publié en mai par The Manifest. (Difficile de trouver une étude comparable pour le Canada, où les programmes de fidélité ont la cote. D'après une enquête réalisée par Colloquy, cabinet de recherche en fidélisation, en 2016, les ménages canadiens participaient à environ 13,3 programmes, dont la moitié dans le commerce de détail.) Starbucks prévoit qu'au cours des six derniers mois de 2018, ses 23,4 millions d'utilisateurs aux États-Unis auront effectué au moins un achat au point de vente, à en croire un analyste du secteur, eMarketer. De sorte que Starbucks se hisse au premier rang des sociétés qui proposent un système de paiement mobile, devant Apple Pay.

Un franc succès, donc. Mais faut-il émettre des réserves? Certes, les programmes de fidélisation convainquants apportent aux grands détaillants des retombées favorables – ils en profitent pour élargir leur clientèle et engranger de précieuses informations. Le bémol, c'est que certains craignent

que les consommateurs récalcitrants, déjà préoccupés que des géants comme Google et Facebook en sachent autant sur eux, hésitent à divulguer autant de renseignements à une chaîne de pizzerias. Pour les sociétés, la vigilance s'impose, histoire de prévenir le piratage et la diffusion intempestive de données personnelles. La confidentialité et la sécurité numérique doivent primer pour elles. Il en va de leur réputation. Entre mégadonnées et mégasurveillance, il n'y a qu'un pas? C'est indéniable : les applis peuvent transformer une entreprise. En mieux. L'action de Domino's, qui périclitait, a atteint un creux de 3 \$ en 2008. Mais, récemment, le cours a bondi, pour s'établir à 288 \$ US. La société s'est remise sur pied en pariant sur la technologie. Grâce aux données recueillies, elle simplifie et optimise la commande. L'appli montre au client où se trouve sa pizza : à la cuisine, au four, en route. « On se voit comme une entreprise de commerce électronique qui livre des pizzas, et non comme une chaîne de pizzerias qui vend en ligne », précise M. Maloney, qui a dirigé ce virage numérique. Les développeurs sont allés jusqu'à créer un mini jeu vidéo sur téléphone intelligent où, pour un temps limité, les joueurs marquaient des points à valoir sur les commandes futures. Sinon, toute commande d'au moins 10 \$ donne 10 points. Il en faut 60 pour avoir droit à une pizza gratuite.

Cependant, toute cybermonnaie comporte le risque du vol en ligne. Ainsi, en juillet dernier, une cliente en Arizona s'épanchait sur Twitter. Après avoir reçu un courriel confirmant une commande qu'elle n'avait pas passée (son compte avait été piraté), outrée, la cliente a appelé le restaurant, où le préposé a aussitôt mis la pizza à la poubelle. Et le fraudeur est resté sur sa faim. Le tweet a circulé, si bien que les représentants de Domino's se sont

empressés de proposer des solutions. Selon eux, de tels accrocs s'expliquent : les clients utiliseraient le même mot de passe pour plusieurs comptes en ligne. « Nos plateformes informatiques sont protégées », précisait un porte-parole.

Le vol de points soulève une question comptable : la victime d'une fraude peut-elle déclarer une perte? Pour ce faire, elle devra pouvoir avancer que les points lui servent de gagne-pain, ou qu'ils sont affectés à l'exploitation d'une entreprise. Il sera plus facile de déduire l'équivalent de 500 \$ d'Air Miles perdus qu'un crédit de 10 \$ pour une pizza. Selon Jonathan Farrar, CPA, professeur de fiscalité à la Ted Rogers School of Management de l'Université Ryerson, le problème se poserait aussi pour le contribuable pirate : « Les points volés représentent-ils un revenu? » L'Agence du revenu du Canada répondrait probablement par l'affirmative, explique M. Farrar. « Ces points apportent un avantage; et, en théorie, il faut déclarer tous les profits, même s'ils proviennent d'activités illégales. » Que les fraudeurs disposés à déclarer l'intégralité de leurs revenus, en toute transparence, se le tiennent pour dit.

Au-delà de ces questions comptables pour le moins hypothétiques, on voit qu'utiliser une appli de fidélisation, c'est troquer ses données contre des points. Dilemme. D'un côté, on veut des avantages personnalisés. De l'autre, on craint une surveillance intrusive. Si bien que l'utilisateur doit se résoudre au compromis que suppose l'accès aux réseaux sociaux. Et comme pour Facebook et Instagram, chaque tranche d'âge a sa propre approche. « Les Y et les Z sont plus ouverts à l'idée, le côté personnalisé leur plaît », explique Patrick Sojka, fondateur de Rewards Canada, un site qui scrute les programmes de fidélité. « De leur côté, les générations précédentes rechignent, elles se sentent épiées. »

Qui recueille les données? Il est devenu difficile de le savoir. Souvent, ce n'est même pas le détaillant. La prolifération d'applis mobiles relève de sous-traitants spécialisés dans la gestion d'opérations complexes en



À CONDITION D'Y GAGNER AU CHANGE, LES CLIENTS N'HÉSITENT PAS À TROQUER LEURS DONNÉES CONTRE DES RÉCOMPENSES. MAIS ATTENTION, ILS S'ATTENDENT À UNE VALEUR AJOUTÉE.

arrière-plan nécessaires à l'administration du système. Leurs services apportent plusieurs atouts aux commerçants : tarifs avantageux, souplesse et programme à l'interne (par opposition à une association avec des programmes externes, comme les milles de récompense).

Une de ces entreprises, la britannique Eagle Eye Solutions Group, a aidé Loblaw à lancer son nouveau programme de fidélisation, PC Optimum, plus tôt cette année, à la suite de la fusion des systèmes de Loblaw et de Shoppers Drug Mart-Pharmaprix (depuis, des centaines de stations Esso et Mobil s'y sont jointes). Les rouages numériques multiplateformes d'Eagle Eye examinent les achats et gèrent les points en temps réel. Grâce à ces données, Loblaw rationalise les activités au sein d'un seul programme. Et adapte ses récompenses à chaque client.

« Le programme PC Optimum propose des offres personnalisées, ciblées au fur et à mesure; on réalise des analyses pointues qui tracent le portrait du consommateur », précise

Lucy Sharman-Munday, directrice financière d'Eagle Eye. Vous achetez du houmous, des charcuteries, du poisson en conserve Choix du président? Vous accumulerez des points associés à ces articles, pour renforcer vos habitudes de consommation. « Chaque semaine, nous procédons à une centaine de millions de permutations d'offres pour mieux cibler les clients de Loblaw. »

Simplii Financial (jadis PC Finance) fait partie de la famille Loblaw, alors l'appli PC Optimum pourrait proposer des modes de paiement inspirés de l'appli de Starbucks, par l'intégration d'une carte de crédit au système. Un système plus pratique pour les consommateurs, et plus utile pour Loblaw, qui en connaîtra un rayon sur leurs préférences. Mme Sharman-Munday précise que les clients n'hésitent pas à fournir leurs données contre des récompenses, à condition d'y gagner au change. Attention aux faux pas, toutefois : « Il faut offrir du solide, une valeur ajoutée, sinon les messages de l'entreprise iront tout droit à la poubelle. » ♦



BONNES FEUILLES

COURBE DE CROISSANCE

Déléguer, se diversifier et autres leçons d'une bible des affaires, signée Elad Gil. **PAR BRIAN BETHUNE**

Les recueils pratiques pour entrepreneurs visionnaires abondent. Voilà que s'y ajoute *High Growth Handbook*, un essai percutant signé Elad Gil, entrepreneur invétéré et bailleur de fonds à ses heures, qui a apporté ses lumières à Google et à Twitter. On y trouve une foule de conseils pragmatiques, surtout pour les quasi-licornes, ces jeunes pousses qui dénichent d'emblée leur créneau, et grandissent à une vitesse folle. L'auteur l'a vécu lui-même, porté par la vague des technos : en 2009, le réseau Twitter, qui comptait alors autour de 90 employés, a acquis sa petite entreprise de sept personnes, Mixer Labs. M. Gil est resté au service du futur géant des médias sociaux durant deux ans et demi. À son départ, Twitter comptait environ 1 500 salariés.

Or, toute entreprise qui prend un essor fulgurant se heurte à certains écueils, étant tenue de composer avec un conseil d'administration et de dénicher des talents. Elle risque aussi de commettre des erreurs classiques. (La raçon du succès, diraient certains entrepreneurs aux abois, obligés de recourir à un financement improvisé sur carte de crédit, qui ne demanderaient pas mieux que d'avoir ce genre de difficulté.) Et pourtant, ces problèmes restent épineux. L'auteur, qui manie avec brio le jargon du démarrage, interpelle les entrepreneurs et crée des métaphores convaincantes. Le conjoint incarne le cofondateur; la belle-famille représente, par analogie, les membres du conseil. L'entrepreneur aura le devoir

de les rencontrer régulièrement, comme ses beaux-parents. Il sera difficile de leur échapper et ils orienteront immanquablement l'avenir de l'entreprise (de son couple?). Un style enlevé et ludique, donc, qui porte un discours riche en enseignements.

Le premier chapitre aborde une question clé : les responsabilités de l'entrepreneur. Devenu PDG, il constate avec étonnement que les exigences se complexifient. À lui de savoir s'entourer à la direction, sans quoi il n'aura plus une minute à lui, et l'entreprise risquera d'en souffrir. S'il tarde trop, c'est l'épuisement. Il faudra apprendre à dire non et, surtout, à déléguer. L'essentiel : se concentrer sur les tâches qui lui appartiennent en propre, et, parfois, abandonner une activité qui lui plaît.

Si un investisseur séduit a résolu d'avancer des millions à l'entreprise (comment prendra-t-elle son envol sinon?), l'arrivée d'un conseil d'administration est inévitable. La plupart des entrepreneurs comprennent que la qualité de leurs rapports avec les administrateurs – les indépendants et les capital-risqueurs, au siège garanti par une entente de financement – pèse lourd dans la balance. Mais peu savent qu'ils doivent d'entrée de jeu assurer un suivi étroit : une fois installés, les administrateurs sont difficiles à déloger.

La majorité viendront de sociétés de capital-risque, et l'auteur recommande de troquer le cas échéant une valorisation moindre contre la compétence d'administrateurs émérites (cadres chevronnés, au réseau bien établi, forts d'une vaste expérience). Ne l'oublions pas, ces bailleurs de fonds ont leurs propres obligations à l'égard de leurs actionnaires. Alors, à l'entrepreneur de bien choisir ses administrateurs indépendants. Idéalement, ils auront déjà vécu une situation de croissance exponentielle; ils sauront que le chaos incessant et les crises existentielles en sont indissociables. Ils aideront l'entrepreneur à contrer les visées mercantiles à court terme de quelques types d'investisseurs. Soulignons que la nomination d'administrateurs indépendants sera gage d'une réelle autonomie.

L'appel à la diversité, de la haute direction aux recrues récentes, voilà sans doute ce qu'on retiendra. Le plaidoyer d'Elad Gil pour la pluralité ne remet nullement en cause son allégeance aux valeurs de la Silicon Valley, où se marient conservatisme économique, voire capitalisme sauvage, et libéralisme, sans égard à un désir de justice sociale. L'auteur s'explique plus en détail dans son entretien avec Joelle Emerson, fondatrice et PDG de Paradigm, cabinet-conseil en diversité et inclusion, au fait des préjugés qui sévissent dans la Silicon Valley. On y apprend qu'en 2012, YouTube constatait que 10 % des vidéos téléversées sur sa plateforme à partir de l'interface pour cellulaire finissaient à l'envers. Mystère. C'est que les gauchers tenaient leur téléphone dans l'autre sens! En l'absence de gauchers dans l'équipe de développeurs, cette particularité avait été oubliée.

Un effectif diversifié, voie d'accès à une clientèle plurielle, représente aujourd'hui une nécessité en soi. Mais les jeunes entreprises de pointe, qu'affectionnent les capital-risqueurs, disposent par définition d'un bassin de candidats limité. Impossible d'en négliger certaines tranches. Alors, soyez clair. Montrez que vous faites place à la diversité sur votre site Web. Formez un comité d'embauche aux points de vue variés. Pensez aux desiderata des recrues. Dans les entreprises naissantes, les jeunes, souvent nombreux, s'attendent à des prestations complémentaires pour congé parental, par exemple. Enfin, nommez au conseil des entrepreneurs des deux sexes et d'horizons ethniques divers; tous feront valoir des points de vue qui vous étonneront peut-être.

L'auteur énumère une poignée de pièges à éviter, parfois sur un ton humoristique. Le plus traître des traquenards? L'Asie, où l'on s'enlise vite. Alors, tenez-vous loin de la Chine, où les innovatrices sont prises au piège, clonées, puis fermées. L'auteur conseille aussi de ne jamais installer de table de billard au bureau : « Ce n'est pas bon signe. » (Intrigué? Voyez la réponse dans les réflexions d'Elad Gil.) ♦

ANNONCES CLASSÉES

Entreprise recherchée

Un petit cabinet comptable de CPA voudrait acheter les clients d'un autre petit cabinet à Ville Saint-Laurent/Ouest-de-l'Île ou Laval. Veuillez envoyer un courriel à cpastlaurent606@gmail.com afin de discuter.

Opportunités professionnelles

Cabinet de CPA, établi depuis 25 ans à Longueuil, cherche un(e) CPA d'au moins 10 ans d'expérience pour prendre la relève. Pré requis: Bilingue, auditeur, bonne capacité à entretenir une clientèle. Adressez toute demande à cpa@gillessimard.ca

ENCORE PLUS D'ACTUALITÉS EN LIGNE!

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

NOUS AVONS LES ACHETEURS

N°1 en fusions et acquisitions



ACCOUNTING PRACTICE SALES
THE GLOBAL LEADER IN PRACTICE SALES

POUR DES RÉSULTATS PROBANTS - CHAQUE FOIS

Sonia Albert et Alan Liverman

877-606-8622

Sonia@APS.net

www.APS.net

LOI DU 1 % POUR LA FORMATION

L'ÉQUITÉ SALARIALE VÉRIFICATIONS EN COURS

LIW

CONSULTANTS

Depuis 1986

Tél: (514) 484-5160

info@liwconsultants.ca

Télec: (514) 484-5453

www.liwconsultants.ca



SOUTIEN COMPTABLE

Soutien Comptable est la solution pour les cabinets comptables en externalisation et télétravail.

Ressources en tout temps & économie = meilleure qualité de vie

Pour tous vos besoins en ressources humaines qualifiées, contactez-nous: info@soutiencomptable.ca • 1-855-422-5730

www.soutiencomptable.ca



Franchise de services de comptabilité et de fiscalité
Chef de file au Canada

VOULEZ-VOUS DÉMARRER VOTRE PROPRE CABINET?

Padgett vous offre une alternative rassurante aux défis que représente le démarrage de votre entreprise

En tant que propriétaire de cabinet Padgett, dès que vous démarrerez votre entreprise, vous aurez accès à des systèmes et à des techniques de marketing qui ont déjà fait leurs preuves. Vous pouvez compter sur une équipe d'encadrement et de soutien de haut calibre, sur notre programme de formation de qualité supérieure, ainsi que sur nos systèmes à la fine pointe de la technologie.

Travaillez à votre compte tout en n'étant pas seul.

1-800-665-4520, poste 223 - www.padgettfranchises.ca/francais

DRÔLE DE DAME

Neha Kohli, une CPA, CA de 27 ans, partage son temps entre sa firme de conseils et la troupe The Second City de Toronto. Humoriste fiscaliste ou comptable comique? **PROPOS RECUEILLIS PAR MATTHEW HALLIDAY**

Quand je me suis jointe à The Second City, je savais qu'intégrer une troupe d'humoristes était l'occasion d'une vie. Alors, j'ai démissionné, je suis retournée vivre chez **papa-maman, et j'ai décidé que 2017 serait l'« année de Neha ».**

À 27 ans, mon père a quitté l'Inde en laissant famille et entreprise. Lui aussi a pris un **gros risque pour réaliser son ambition.** Mes parents doutaient du sérieux de mon nouveau métier. Ils voulaient mon bonheur, mais craignaient que je traîne à la maison, ou que je dorme toute la journée.

Afin de gagner ma vie « pour de vrai », j'ai lancé ma boîte de services-conseils en fiscalité. Mes clients : des humoristes, des musiciens, des peintres ou des artistes qui font de l'argent, mais ne savent pas trop comment le gérer. **Ainsi, mes deux mondes se rejoignent.**

En 2017, j'ai travaillé 16 heures par jour. Le matin, comme comptable, puis aux ateliers de formation en humour, où je présentais un numéro en soirée. Et rebelote le lendemain. Cela dit, **je n'ai jamais eu l'impression de travailler.**

J'ai déjà fait du parachutisme, et **la première fois où je suis montée sur scène pour un numéro de stand-up a été mille fois plus stressante que de sauter d'un avion.** Avant ce numéro, j'avais surtout fait de l'impro en équipe. Là, j'étais seule sous les projecteurs, l'air relax, tentant de réprimer un furieux haut-le-cœur.

Mon père et ma mère sont tous deux comptables. Ils me l'ont dit et redit depuis leur arrivée ici : **la comptabilité est une profession très stable.** Il y a les enfants de la balle, mais moi, je suis une enfant de l'abaque.

La comptabilité fait de moi une meilleure humoriste. Je n'aurais jamais cru que la comptabilité et l'humour pouvaient se compléter aussi bien. Méditatif, le travail avec les chiffres ouvre un espace de créativité. Ma bosse des maths m'aide à faire jaillir les bonnes idées pour mes textes d'humour. Parfois, je prépare une déclaration de revenus et une blague me vient à l'esprit.

J'enseigne à temps partiel la comptabilité au Collège Centennial. Je veux mentorer de jeunes comptables dynamiques. Mon message? « **La vie est courte; poursuivez vos rêves. »**

Améliorez vos compétences. AMÉLIOREZ VOTRE CONSEIL.



« Pour que les administrateurs contribuent à leur plein potentiel, ils doivent se montrer vifs et ouverts d'esprit, et ils doivent également créer un environnement constructif dans lequel tous peuvent exprimer leur opinion. Le Programme de perfectionnement des administrateurs IAS-Rotman favorise le partage des expériences tout en offrant la bonne dynamique de groupe pour permettre aux participants de développer leur savoir-faire et devenir de meilleurs administrateurs de sociétés. Je recommande le programme à tous ceux et celles qui désirent optimiser leur contribution au conseil. »

ANDRÉ DUGAL, FCPA, FCA, IAS.A

PRÉSIDENT DU CONSEIL, CPA QUÉBEC
ASSOCIÉ, AUDIT, KPMG

Le **Programme de perfectionnement des administrateurs (PPA)** est le principal programme s'adressant aux administrateurs qualifiés désireux de se familiariser avec les enjeux de gouvernance essentiels et en émergence. Élaboré conjointement par l'Institut des administrateurs de sociétés et la Rotman School of Management de l'Université de Toronto, ce programme a permis à plus de 5 000 administrateurs de profiter de la sagesse partagée de grands spécialistes de la gouvernance provenant de partout au pays.

OBTENEZ VOTRE TITRE IAS.A ET AMÉLIOREZ VOTRE EFFICACITÉ À TITRE D'ADMINISTRATEUR.

COMMUNIQUEZ AVEC L'IAS ET FAITES UNE DEMANDE D'ADMISSION AUJOURD'HUI MÊME.
1.877.593.7741, poste 300
formation@icd.ca

VILLE	DÉBUT DU PROGRAMME	DATE LIMITE D'INSCRIPTION
Montréal*	5-7 avril 2019	18 décembre 2018
Toronto	8-10 février 2019	14 décembre 2018
Winnipeg	8-10 septembre 2019	28 juin 2019

*Veuillez noter que le cours à Montréal est bilingue ; vous devez être à l'aise en français et en anglais.

POUR SOUMETTRE UNE CANDIDATURE OU PARCOURIR LES COURS OFFERTS AU CANADA, VEUILLEZ VISITER ICD.CA/PPADATES

Programme offert en collaboration avec :



Élaboré conjointement par :



Luxe. Performance. Style. Ça compte.

Le service des ventes aux entreprises de Mercedes-Benz est fier de poursuivre son partenariat avec les Comptables Professionnels Agréés. Économisez jusqu'à 1 500 \$ en plus des offres spéciales en vigueur, sur les nouveaux véhicules Mercedes-Benz, Mercedes-AMG et Smart. Cet avantage exclusif témoigne de notre engagement à procurer aux membres CPA une expérience imbattable comme propriétaire. Voyez les détails sur <https://www.mercedes-benz.ca/fr/corporate-sales/cpa.html>.

Mercedes-Benz

