

PIVOT



**QUI APPELER
QUAND ÉCLATE
LE SCANDALE?**

**PRENDRE PART À
LA RÉVOLUTION
COMPTABLE**

**LE CPA QUI
A ARBITRÉ
À LA COUPE
DU MONDE**

UNE RENCONTRE

QUI POURRAIT

CHANGER

VOTRE VIE

**John Ruffolo est le grand
manitou du capital-risque
techno au Canada. Comment
le convaincre d'investir?**

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.



Visitez paie.ca



ARTICLES DE FOND

22 | Des risques bien calculés

John Ruffolo est le plus important capital-risqueur techno au pays. Ce CPA peut faire la bonne fortune de n'importe quelle jeune pousse.

PAR LUC RINALDI

30 | Tout l'argent du monde

Les cartes de crédit sont commodes, mais côté esthétique, elles ne valent rien comparées aux billets. Découvrez les plus belles coupures des dernières années. PAR LUC RINALDI

36 | Auditeurs à l'écoute

Une des faillites les plus spectaculaires de Grande-Bretagne a mis les auditeurs sur la sellette. Comment rétablir la confiance? Éléments de réponse avec Michael Izza, de l'ICAEW. PAR BRYAN BORZYKOWSKI

40 | Pourquoi « l'herbe » est plus verte dans l'Ouest

L'Alberta a une longueur d'avance dans la culture de la marijuana. Là-bas, on voit vraiment loin. PAR JEN GERSON



EN UNE

John Ruffolo, PDG d'OMERS Ventures
PHOTO DE DANIEL EHRENWORTH

04 | Mot de la présidente et chef de la direction

06 | Courrier des lecteurs

EN PRIMEUR

08 | Une révolution comptable se dessine. Soyez prêt.

11 | Pourquoi les petites entreprises doivent prendre le virage vert.

12 | La revente de billets, un marché vraiment payant.

14 | Un scandale menace votre entreprise? Appelez José Hernandez, CPA.

16 | Comment devient-on influenceur? Naturellement.

CHRONIQUES

18 | Le passif des entreprises est une bombe à retardement.

19 | Commercer au féminin?

20 | L'art de s'adresser à ses clients.

EN PRIME

49 | Et un hamburger végétal, un! Chaud devant!

50 | Des séjours vraiment déconnectés du quotidien.

51 | L'épicerie zéro déchet : bien plus qu'une mode.

53 | Astrobball : un Moneyball à l'ère des mégadonnées.

54 | L'IA investit le secteur de la mode, sur mesure.

58 | Le loisir de ce CPA? Arbitre. Même durant la dernière Coupe du monde de soccer.

COMMENT ANTICIPER L'AVENIR

PAR JOY THOMAS



Cet automne, CPA Canada entreprend un ambitieux projet de consultation, mené auprès d'un éventail élargi de parties prenantes. L'initiative « Voir demain : Réimaginer la profession » conjugue tables rondes en personne et échanges en ligne afin de déterminer en quoi les inducteurs de changement – mutations technologiques, instabilité géopolitique, perspectives sociétales mouvantes, enjeux environnementaux et économiques – influenceront sur la profession et le milieu.

Résolument tourné vers l'avenir, le projet Voir demain prend néanmoins appui sur le passé. La démarche s'inscrit dans la continuité de réflexions précédentes, et, en particulier, de l'étude *Inducteurs de changement*, fruit d'un travail étalé sur plusieurs années, qui résumait

diverses tables rondes, prises de contact et recherches sur cinq facteurs perturbateurs, sources de difficultés, mais aussi de débouchés, pour les CPA et leur organisation. Nous entendons poursuivre le dialogue et examiner les enjeux prioritaires pour les CPA.

Cela ne date pas d'hier que les instances canadiennes de la comptabilité suivent de près l'évolution de la profession : règles de présentation de l'information financière, normes mondiales, innovations technologiques, tout change. Vigilants, nous scrutons les grands courants, car notre travail s'arrime à de nouvelles réalités, au fil des décisions des autorités des marchés financiers, des organismes de réglementation et des administrations publiques.

La consultation Voir demain sera donc le prolongement de travaux de réflexion approfondis et rigoureux (outre l'étude *Inducteurs de changement*) sur des thèmes comme l'audit et les technologies, l'information sur le développement durable et l'adaptation des entreprises. C'est une approche novatrice, qui élève le débat et rassemble un vaste éventail d'intervenants, car les implications des bouleversements actuels sont considérables.

Les systèmes financiers mettant à profit l'intelligence artificielle (IA) ainsi que les chaînes de blocs, encore à leurs balbutiements, risquent de remettre en question les pratiques comptables. L'audit, la certification des opérations, l'information à présenter aux autorités seront à repenser. Il est possible d'analyser la totalité des écritures d'une entreprise grâce à l'extraction et au formatage de données, passées au crible par des outils évolués.

Certaines sociétés ouvertes, par ailleurs, envisagent d'émettre des actions par des registres adossés à la chaîne de blocs, sans recours aux intermédiaires. Surgissent aussi des algorithmes fondés sur l'IA, susceptibles d'automatiser certains processus fiscaux.

De tels changements auront certes de larges répercussions, mais n'allons pas présumer que la nouvelle mécanique pourra être lancée abruptement, sans

pilote aux commandes. Tout cela exigera un renforcement des compétences fondamentales des CPA, qui continueront à exercer leur jugement professionnel, dans des contextes inédits. Oui, certaines technologies rationaliseront les mécanismes, mais il restera essentiel de veiller à l'intégrité suivie des systèmes financiers changeants et des données qui les alimentent. Quelle que soit la méthode utilisée, le processus de certification s'annonce encore plus exigeant et, donc, encore plus crucial.

Investis d'un rôle historique, au cœur des marchés, de la présentation de l'information financière et des systèmes fiscaux, les CPA sont bien placés pour s'acquitter de devoirs de surveillance. Néanmoins, il leur faudra examiner comment les innovations vont s'intégrer à leur univers.

Comme atout essentiel, le projet Voir demain nous aidera à tirer parti de nos constats sur les tendances et les technologies. Il s'agira d'élaborer divers scénarios quant aux orientations que pourraient prendre différentes sphères d'activité : audit et certification; communication de l'information financière; fiscalité; gestion financière; enfin, stratégie, risque et gouvernance. Puis, nous réfléchirons aux exigences qui en découlent, pour les parties prenantes de l'écosystème financier, c'est-à-dire les CPA de tous les secteurs, dont l'audit, ainsi que les intervenants des organismes de normalisation et de réglementation et les universitaires, entre autres.

Or, pour concevoir de tels scénarios, il importe de recueillir les réflexions d'un large éventail de CPA, tout comme les points de vue d'autres experts et d'institutions, tant ici qu'à l'étranger.

Ensuite, nous mettrons en place plusieurs volets de travail, sous la houlette de divers comités consultatifs, afin d'examiner les implications de ces scénarios – nouvelles compétences répertoriées, changements aux référentiels d'information financière, refonte des méthodes d'audit. Parfois, nos réflexions donneront lieu à d'autres examens, au sein des institutions invitées à faire entendre leur voix. Au moyen du forum

Voir demain, nous souhaitons que d'autres acteurs s'engagent eux aussi dans un exercice d'évaluation et de planification.

Cela dit, notre réflexion sur l'avenir met en jeu, pour la première fois, une discussion en ligne qui mise sur les médias sociaux et l'IA, en vue de faciliter une large consultation, outre les tables rondes réunissant des experts, et d'englober l'avis de l'ensemble des CPA. (Je vous invite à examiner la page www.cpacanada.ca/voirdemain.)

Vos commentaires, intégrés aux discussions des parties prenantes invitées aux tables rondes, contribueront à une consultation itérative, qui ne pourra que renforcer notre évaluation collective de l'incidence des perturbations envisagées. Qui plus est, la démarche favorisera la mobilisation; les réflexions et commentaires seront communiqués à tous.

La première vague de consultation se poursuivra jusqu'à la fin de 2018, et la seconde se déroulera en 2019-2020. Nous puiserons dans les observations reçues pour élaborer de nouvelles pratiques et normes. Le processus restera transparent et délibératif, à l'image des valeurs auxquelles adhèrent les CPA.

Nous entendons aller au-delà d'un remaniement des particularités techniques de l'exercice de la profession, face aux changements qu'entraînent les technologies et tendances émergentes.

Au cœur de la vie économique, les systèmes et pratiques comptables touchent tous les citoyens : épargnants, salariés, entrepreneurs, contribuables. Nous accueillons favorablement les nouvelles technologies, qui laissent entrevoir d'enviables perspectives, côté efficacité, réduction des coûts, précision et résolution de problèmes. Comme professionnels qui se prononcent sur l'exactitude des informations financières présentées et défendent le principe de la reddition de comptes, nous savons qu'il y a tout lieu aussi de protéger l'intégrité des systèmes interconnectés, en période de chamboulement. Les Canadiens n'en attendent pas moins de nous. Alors, attelons-nous avec une énergie renouvelée à la réalisation du projet Voir demain. ♦

PIVOT

VOLUME 1 | NUMÉRO 3

RÉDACTEUR EN CHEF Mark Stevenson	ÉDITRICE Heather Whyte, MBA, APR
RÉDACTEUR PRINCIPAL Luc Rinaldi	DIRECTRICE DE LA RÉDACTION, PLATEFORME NUMÉRIQUE Stephanie Bomba
DIRECTEUR ARTISTIQUE Adam Cholewa	RESPONSABLE, VENTES PUBLICITAIRES Alexandra Garant (416) 204-3397 agarant@cpacanada.ca
DIRECTEUR DE LA PHOTOGRAPHIE Daniel Neuhaus	REPRÉSENTANTE Mary Ruccella mary.ruccella@stjoseph.com
ÉDITEURS DÉLÉGUÉS Mathieu de Lajartre, Melanie Morassutti	DIRECTRICE, SERVICES LINGUISTIQUES Jane Finlayson
GRAPHISTE Josiah Gordon	CONSEIL CONSULTATIF SUR LA RÉDACTION
ADJOINTES À LA RÉDACTION Harriet Bruser, Ada Tat	PRÉSIDENTE : Vinetta Peek, FCPA, FCMA
RÉVISEURES Jen Cutts, Janet Morassutti	MEMBRES : Fred Clifford, CPA, CA, CPA (III.) Debra J. Feltham, FCPA, FCGA Ashley Kennedy, CPA, CA Andrée Lavigne, CPA, CA John Redding, CPA, CMA
CORRECTRICE D'ÉPREUVES Marie-Annick Thabaud	
COLLABORATEURS Brian Bethune, Bryan Borzykowski, Steve Brearton, Nathan Cyprys, Daniel Ehrenworth, Francis Fong, Jen Gerson, Matthew Hague, Matthew Halliday, John Lorinc, Jason McBride, Michael McCullough, Lauren McKeon, Sarah Niedoba, Martin Patriquin, Adrienne Tanner, Peter Shawn Taylor, Katie Underwood, Aaron Wynia	

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 Judy Strader

ÉCRIVEZ-NOUS

pivot.lettres@cpacanada.ca

277, rue Wellington Ouest, Toronto (Ontario) M5V 3H2

MOT DU RÉDACTEUR EN CHEF

Merci à ceux qui nous ont fait part de leurs commentaires; positifs ou critiques, tous sont les bienvenus! Depuis mai, nous vous proposons un magazine refondu dans l'optique de faire connaître des gens, des entreprises et des grands courants constituant autant de « pivots » pour l'avenir des affaires. Vous êtes restés sur votre faim pour ce qui est du contenu lié aux CPA? Page 8 de ce numéro, vous trouverez un article sur l'avenir de la profession; page 22, le portrait détaillé d'un CPA devenu un acteur clé du capital-risque au pays. Ou, page 36, notre entretien avec le chef de l'Institute of Chartered Accountants in England and Wales. Ce n'est qu'un début. Nous visons un équilibre dans le contenu, alors n'hésitez pas à nous faire part de vos commentaires!



Une couverture rose capte mon attention... Ah! C'est CPA Magazine dans ses nouveaux atours. Ça faisait un bail que je ne l'avais pas feuilleté (même si l'abonnement annuel me coûte 1 100 \$, comme je dis à la blague). Les articles sous la rubrique « En prime » sont intéressants. Je vais numériser celui sur les VR et l'envoyer à des amis dont la fille passe l'été en caravane. Merci pour la métamorphose et bonne chance!

— Paula M. Foster, Toronto

Très heureuse de lire ce deuxième numéro de PIVOT arrivé ce matin! J'ai particulièrement apprécié l'article sur la façon d'affronter les changements climatiques sans détruire l'économie.
— Jasmine Liska @jliska

À ceux et celles qui s'occupent du magazine : super boulot! Contenu vraiment intéressant.
— Bryan Duffett @BryanDuffett

Le dernier numéro de PIVOT m'a laissée perplexe. On y trouve une myriade de sujets pas forcément liés à notre cœur de métier... Il y a certes un billet sur la réforme fiscale, mais il est noyé dans une série d'articles sur le divertissement, les cryptomonnaies et l'entrepreneuriat. Et les CPA? Le portrait de la dynamophile est intéressant, mais les articles de fond portent sur un médecin, un diplômé en STGM et des robots. J'aurais aimé qu'on présente des comptables actifs dans divers domaines (audit, comptabilité, gestion financière, gouvernance, etc.). En « pivotant » ainsi, votre magazine manque peut-être une occasion de faire valoir le leadership intellectuel des CPA.

— Hilary Rose, CPA, CA, Edmonton

Je fais suite à l'article « Décennie perdue » (Juillet/Août 2018) : tous les jeunes désireux de travailler devraient avoir l'occasion de toucher un revenu et d'acquérir de l'expérience. Ils y gagneraient, et nous aussi, puisque cela contribuerait à bâtir une main-d'œuvre qualifiée. Un programme d'emploi pour les jeunes (financé par le fédéral et administré par les municipalités ou des groupes communautaires) leur ouvrirait des portes dans divers domaines : arts publics, loisirs, développement touristique, aide aux aînés, protection de l'environnement.

— Larry Kazdan, Vancouver

Tellement impressionné par le nouveau magazine qu'il fallait que je vous écrive. C'est la publication de qualité à laquelle la profession aspire depuis des années! Grande classe, allure professionnelle, articles très bien rédigés, et contenu tout à fait pertinent et captivant. Je me régale de ce PIVOT, de la première page à la dernière. On pourrait croire qu'on m'a soudoyé pour vous complimenter ainsi, mais il n'en est rien. Je vous félicite et vous remercie chaleureusement!

— John Robshaw, CPA, CA (1967), Toronto

SUR LE WEB

Pour lire des actualités quotidiennes, des exclusivités Web et plus encore, rendez-vous à cpacanada.ca/fr/nouvelles.

Halifax vous accueille

Cinq astuces pour tirer le maximum du Congrès UNIS.

Belles coupures

Découvrez en vidéo les plus beaux billets de banque du monde.

Conseils fiscaux

Regard sur les comptoirs de préparation de déclarations de revenus et les bénévoles qui y travaillent.

NOS EXCUSES

Intelligente. Futée. Qui a de la suite dans les idées. Qui croit en elle. Voilà – entre autres – comment nous décrivions la génération Z dans un article du dernier numéro de PIVOT. Toutefois, certains qualificatifs en couverture pourraient avoir renvoyé une image négative de cette génération, ce qui n'était pas notre intention. Nous tenons à nous excuser auprès des personnes que ce choix de mots a offensées.



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

DANS L'ACTUALITÉ

PRENDRE LES DEVANTS

Organiser l'avenir de la profession **PAR JOHN LORINC**

Depuis quelques années, Deloitte Canada fait appel à l'intelligence artificielle (IA), qui pourrait transformer les pratiques d'audit traditionnelles. Fini le simple échantillonnage des contrats : le système Argus convertit les documents en format lisible, compare automatiquement l'ensemble des dispositions pour y déceler toute anomalie, et parcourt une myriade de fichiers, qu'épluchent des algorithmes d'analyse évolués.

L'adoption de ces outils ne fait que commencer, selon Richard Olfert, FCPA, associé directeur, Réglementation, Gestion des risques et de la qualité, Deloitte. Les auditeurs du cabinet mettent à profit la technologie, tant auprès des fournisseurs que pour la réalisation des mandats. Étape par étape, Deloitte intègre l'IA à des missions d'audit qui se complexifient. Argus progresse au fil du temps, par apprentissage machine, pour prendre en charge certains volets du processus. « À chaque cycle d'audit, dit M. Olfert, nous explorons de nouveaux angles à privilégier pour tirer parti des possibilités. »

Apprentissage machine, IA, chaînes de blocs et analytique de mégadonnées, tout évolue à une cadence accélérée, si bien qu'on a informatisé des tâches étonnantes : pensons aux recherches activées par la voix et au service à la clientèle automatisé en ligne. Et les institutions financières créent des applications à chaîne de blocs pour exécuter les rapprochements ou s'acquitter de leurs obligations de connaissance du client.

Bref, les technologies émergentes redéfinissent les paramètres de la profession comptable, ici et ailleurs. Le projet de Deloitte n'est qu'un exemple parmi d'autres.

Devant cette évolution rapide, CPA Canada s'engage dans un ambitieux projet de consultation, appelé « Voir demain : Réimaginer la profession. » Objectif : mieux comprendre les inducteurs de changement sur les plans économique, social, géopolitique et environnemental, sans oublier l'incidence des technologies montantes. Par cet exercice de réflexion, nous voulons mobiliser les CPA et aussi les entreprises, les organismes de réglementation, les investisseurs

et d'autres parties prenantes, qui jouent un rôle clé dans l'élaboration d'une information financière de qualité, fiable et pertinente. « La profession se tourne vers l'avenir depuis toujours, rappelle Joy Thomas, FCPA, présidente et chef de la direction de CPA Canada. Ce virage touche tous les acteurs du milieu. »

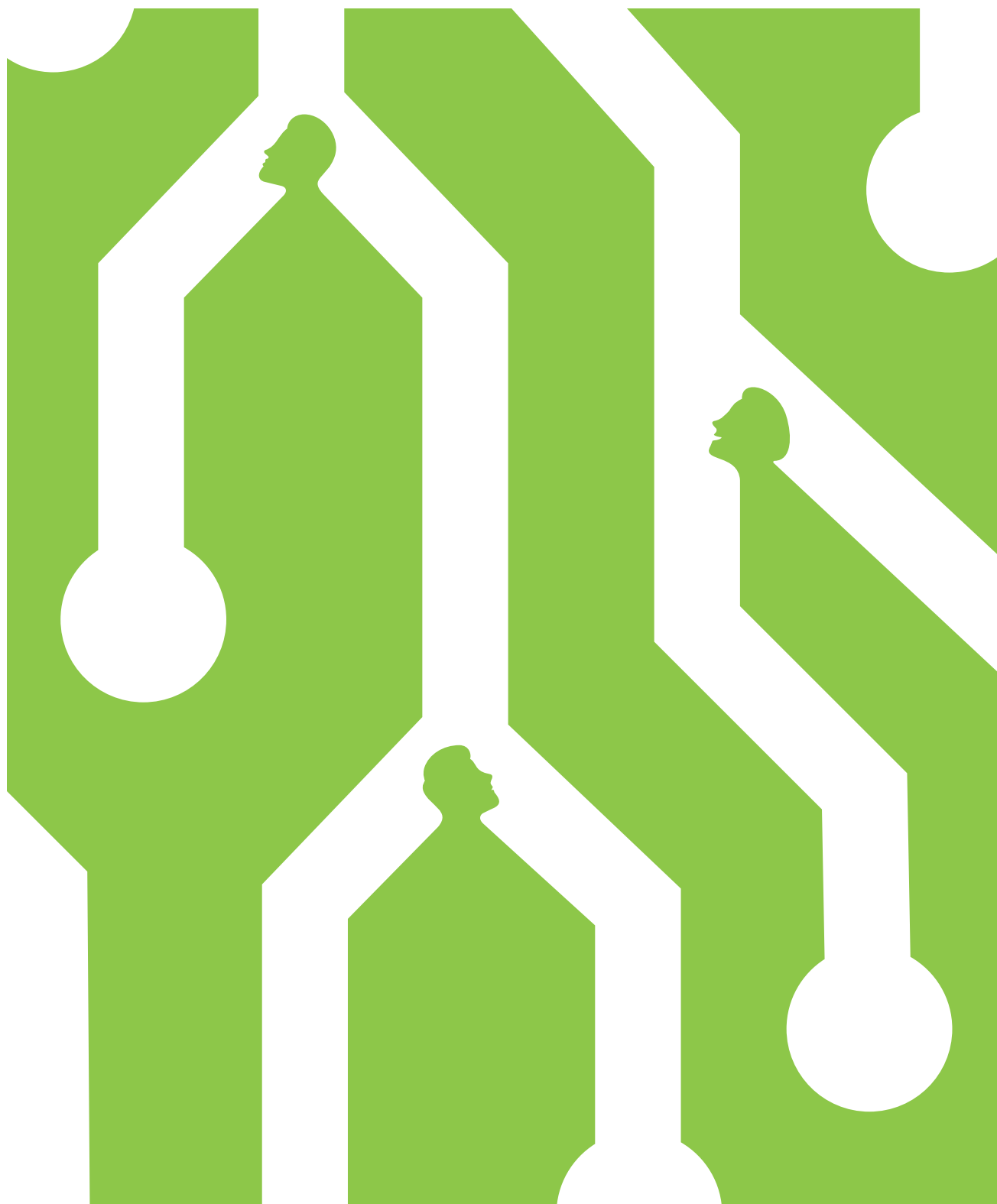
Le potentiel, pour l'univers comptable, prend la forme de retombées élargies et favorables, souligne Carol Paradine, CPA, chef de la direction du Conseil canadien sur la reddition de comptes : « Cela dit, nombreux sont les dilemmes et les questions complexes à creuser. » La liste s'allonge. Aux répercussions des technologies émergentes et des tendances socio-politiques sur les organismes de réglementation et les organisations professionnelles s'ajoutent les incidences sur la formation des comptables, sans oublier les contrecoups des inducteurs de changement. Fiscalité, audit, présentation de l'information financière et gestion de la performance seront touchés.

Les inducteurs de changement s'arriment à un enjeu au cœur de la profession : apporter une plus-value en contribuant à fournir des informations cruciales aux entreprises, investisseurs, organismes de réglementation et autres intéressés. De nos jours, les sociétés génèrent un volume croissant d'informations prospectives, généralement non auditées, que les marchés ont tôt fait de connaître, et qui risquent d'influencer les décisions des investisseurs ou des organismes de réglementation.

D'après Lori Mathison, FCPA, présidente et chef de la direction de CPABC, la profession doit concevoir des approches ingénieuses pour vérifier les sources des données non auditées, susceptibles d'être vues par les intervenants des marchés, dont les investisseurs, et par les particuliers.

De fait, en réponse à la problématique de l'information sur la durabilité, les entreprises se sont mises à publier toutes sortes de données actuelles ou de prévisions, dont certaines peuvent évoquer des risques ou fausser les perspectives. « Auparavant, on s'en remettait aux états financiers, qui brossaient un tableau historique, précise M. Olfert. Désormais, on croule sous les données en temps réel et prospectives. »

L'initiative Voir demain, lancée cet été, se poursuivra à l'automne grâce à des tables rondes ciblées, tenues aux quatre coins du pays; chacune réunira une quarantaine de leaders des affaires et de la comptabilité. Nous souhaitons aboutir à la formulation de scénarios d'orientations à privilégier dans différents secteurs d'activité. Information financière,



audit et certification, fiscalité, gestion financière, stratégie, risque et gouvernance seront abordés. Il s'agira également de mettre en évidence les débouchés professionnels qui se profilent et le bagage de compétences à avoir pour demeurer indispensable. CPA Canada sollicite aussi les commentaires de ses quelque 210 000 membres, de ses parties prenantes et du public, par une discussion en ligne sans précédent. Tous les intéressés – CPA ou non – sont invités à participer aux forums et groupes de discussion sur SoapBox, plateforme novatrice et conviviale. CPA Canada mettra à profit l'outil d'analyse IA Lexalytics pour cerner les tendances et résumer les observations. (Voir la page www.cpacanada.ca/voirdemain)

Les tables rondes, gage de consultation élargie, feront appel à un vaste ensemble d'intervenants : investisseurs, chefs de la direction, experts en durabilité, normalisateurs et autorités de réglementation. Selon Pat Meredith, membre du groupe Catalytic Governance, qui défend un modèle de gouvernance dynamique, nous procéderons à une analyse approfondie de l'incidence des changements, de sorte que notre profession s'y adapte. « Nous scruterons les nouveautés technologiques et l'impact des diverses

Les membres de CPA Canada, les parties prenantes et le public peuvent participer à une discussion en ligne sans précédent.

IL Y A DE BELLES OCCASIONS À SAISIR POUR LES CPA PRÊTS À SORTIR DES SENTIERS BATTUS. LES MÉTHODES CHANGERONT, MAIS PAS L'ASSISE DU TRAVAIL.

tendances, pour parvenir à des mesures concrètes », dit Mme Meredith, l'une des actrices de la refonte du système de paiements fédéral, menée à la demande du ministre des Finances Jim Flaherty en 2010.

La réflexion générale vise à répondre à des questions qui interpellent aussi les avocats et les médecins. Quelles seront les répercussions des technologies et des tendances nouvelles sur le travail qu'accomplissent les professionnels? Que dire du rôle de la profession comptable, dans le contexte canadien des affaires, des services financiers et de la réglementation? Une perspective internationale s'impose, sachant qu'ailleurs dans le monde, les administrations publiques, autorités des marchés financiers et organisations professionnelles sont elles aussi en questionnement.

Notre démarche s'appuie sur de nombreuses réflexions précédentes de CPA Canada, dont l'étude *Inducteurs de changement*, entre autres publications marquantes des dernières années.

Déjà, dans l'exercice de la profession, se dessine la nécessité d'actualiser les compétences fondamentales et d'étoffer l'éventail de capacités, tant pour les auditeurs que pour les préparateurs d'états financiers. Richard Olfert fait observer que les équipes d'audit épaulées par des systèmes d'IA auront besoin du soutien de spécialistes des données et d'ingénieurs logiciels, mais qu'il incombera toujours aux comptables d'user de jugement : « Les CPA devront valider tout ce que la machine aura signalé. »

D'autres acteurs de l'écosystème comptable doivent s'adapter aux innovations. Carol Paradine souligne que si l'auditeur s'appuie sur des algorithmes pour analyser toutes les opérations plutôt qu'un échantillon, les méthodes d'exécution de l'audit seront à revoir : « Comment le système procède-t-il, derrière un voile opaque? Comment évaluer le travail? » Les organismes de réglementation, auditeurs et normalisateurs s'interrogent.

Mentionnons que l'apprentissage machine et les chaînes de blocs suscitent un tel engouement qu'on risque de perdre de vue leurs limites : les organismes de réglementation s'inquiètent du recours aux chaînes de blocs pour le blanchiment d'argent; et pour l'instant, les cryptomonnaies ne sont guère synonymes de transparence et d'exactitude des registres.

Lori Mathison a quelques réserves sur des services émergents, comme ceux de Blue J Legal, dont les algorithmes s'appliquent en fiscalité et en droit du travail. Certes, ces systèmes automatisent certains aspects de la préparation et de la production de déclarations fiscales, mais l'essentiel du travail (planification successorale, entre autres) exige encore le jugement éclairé d'un professionnel. Mme Paradine ajoute : « J'ai peine à croire qu'on puisse un jour se passer du regard d'un professionnel. »

Soit. Mais force est de constater que cette déferlante d'innovations, en affaires et en comptabilité, va créer de nouvelles méthodes, tout autant qu'elle mènera à l'informatisation des procédures connues. « Il y a de belles occasions à saisir, pour peu que les CPA soient à l'affût et sortent des sentiers battus », soutient Mme Mathison. Les technologies, poursuit-elle, exigeront des CPA « qu'ils modifient leurs approches, mais l'assise de leur travail restera inchangée ».

Forts de leurs compétences, les CPA sont donc bien placés pour valider l'intégrité de quantités phénoménales de données. Ils feront valoir leur rôle de conseillers de confiance auprès de l'entreprise qui, elle aussi, voit son univers se transformer sous l'impulsion de la révolution technologique. Alors, à eux de redoubler d'adresse et d'agilité pour marquer des points. ♦

OPTIMISER LE VIRAGE VERT

On compte 1,1 million de PME au Canada. Pourquoi sont-elles absentes du discours sur la durabilité? **PAR MATTHEW HALLIDAY**

Qu'est-ce que la durabilité? Si vous cherchez une réponse toute faite, inutile d'interroger Sarah Burch. Pour elle, « l'une des beautés du concept réside dans son imprécision même. Bien sûr, en affaires, ce flou peut s'avérer frustrant; mais il nous oblige à réfléchir à la signification de la durabilité, à l'avenir que nous voulons bâtir et aux moyens d'y parvenir ».

Sarah Burch, 37 ans, est professeure agrégée de géographie et de gestion environnementale, et titulaire de la Chaire de recherche du Canada sur la gouvernance de la durabilité et l'innovation de l'Université de Waterloo. En juin dernier, elle a accédé au cercle des « 40 Canadiens performants de moins de 40 ans », triés sur le volet par un comité de chefs d'entreprise. Chercheuse particulièrement prolifique, elle est spécialisée en « durabilité sociale » – c'est-à-dire dans l'exploitation du capital de créativité et d'agilité des villes, des quartiers et des petites entreprises en vue d'un avenir plus vert pour notre pays. Au Congrès UNIS de CPA Canada qui se tiendra en octobre à Halifax, Mme Burch traitera de l'approche de la durabilité des entreprises au moyen de stratégies privilégiant un changement bien planifié radical – plutôt que par petites touches.

Selon elle, « les gouvernements et les grandes sociétés dominent le discours sur la durabilité. Pourtant, ce sont les PME qui emploient la majorité des Canadiens dans le secteur privé et elles s'intègrent beaucoup plus à la vie de la collectivité. Elles sont en position de force pour déceler des possibilités de créativité et d'innovation qui n'existeraient pas sans elles. »

Donner de la durabilité une définition aussi vague n'est pas se dérober : c'est faire valoir que, avec autant de PME au Canada, on pourrait bénéficier d'autant d'approches différentes. Et l'effet cumulatif de ces millions d'innovations, issues des besoins et des capacités à l'échelle locale, serait globalement transformateur.

Mais à quel point les PME se soucient-elles de

86%
des propriétaires
canadiens de
PME jugent les
enjeux de la dura-
bilité importants.



la durabilité? Pour le savoir, Sarah Burch a réalisé une étude l'an dernier auprès de 1 695 PME, à Toronto et à Vancouver. Or aux yeux de 86 % des sondés, les enjeux de la durabilité sont importants, au-delà des économies qu'ils génèrent. « En général, la réputation au sein de la collectivité compte davantage. »

Ces résultats n'ont pas étonné l'ancienne boursière postdoctorale au Centre de recherche interactive sur la durabilité (Université de la Colombie-Britannique) qui s'est intéressée au virage vert réussi par certaines petites entreprises au cours de la dernière décennie. Ainsi, Tinhorn Creek Vineyards, exploitation viticole de la vallée de l'Okanagan, allie à des méthodes applicables partout (bouteilles plus légères pour réduire les émissions de carbone pendant le transport) d'autres mesures adaptées au climat chaud et semi-aride des lieux (système d'irrigation plus efficient). Toujours en Colombie-Britannique, Café Van Houtte a converti au propane 20 camions et optimisé les trajets de livraison. Le constat après deux ans : réduction des émissions de 19 % et économie de 200 000 \$. Comme cette conversion a coûté 5 000 \$ par véhicule, la mise a pu être remboursée dans l'année.

Cela dit, les grands bonds ne s'avèrent pas toujours profitables aussi vite. Beaucoup de PME ne disposent que de ressources limitées – marges, temps, argent, personnel – et n'osent s'y risquer. À la tête d'un nouveau partenariat de sept ans, Mme Burch entend s'attaquer à ces obstacles. Ce projet visant à accélérer les initiatives durables des entreprises dans les sphères locales associe plusieurs pôles de recherche au Canada, aux États-Unis, en Australie et en Europe.

Les petites entreprises se démarquant par leurs idées innovantes recevront chacune un financement de démarrage d'environ 10 000 \$. L'équipe universitaire encadrera les projets individuels dont l'analyse subséquente permettra de « comprendre ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas ».

Et, le moment venu, le rôle de la comptabilité sera de déterminer à quelle aune évaluer ces innovations. « Selon la formule consacrée, on ne peut gérer que ce que l'on peut mesurer. » Mais, pour l'heure, Sarah Burch pense qu'il faut « voir au-delà des paramètres... C'est souvent une vision mobilisatrice de l'avenir qui fait défaut. On oublie que le futur se conjugue au présent, en l'imaginant d'abord ». ♦

Pour plus d'infos sur le Congrès national UNIS : cpacanada.ca/actualites.

EN CHIFFRES

À GUICHET TRÈS FERMÉ

L'annonce de la tournée d'adieu d'Elton John a été rapidement suivie d'une grande déception : les billets se sont envolés instantanément... pour réapparaître à 10 000 \$ sur les sites de revente! Un cas classique : devancés par les logiciels d'achat automatisé, les fans canadiens de musique et de sport en sont réduits à suivre les fluctuations des prix sur le Web. Mais les autorités interviennent : l'Ontario a interdit ces logiciels en décembre 2017, et la Colombie-Britannique veut mettre fin à la « revente à prix abusif ». — *Steve Brearton*

Les revendeurs commerciaux paieront 30 % plus cher l'abonnement 2018-2019 aux matchs des Leafs et des Raptors, a décidé Maple Leaf Sports & Entertainment.



8 000 000 000 \$ US

Valeur estimative du marché mondial de la revente de billets

La défunte société Wiseguy Tickets a été l'une des premières à utiliser un logiciel d'achat automatisé. En 2005, elle a empoché plus de 2,5 M\$ grâce à une seule tournée de U2 aux États-Unis.



90 %

Proportion du trafic Web de Ticketmaster provenant de logiciels d'achat automatisé. Ticketmaster a bloqué cinq milliards de leurs tentatives en 2016.

87 %

Proportion de Canadiens en faveur de lourdes amendes ou de l'emprisonnement pour ceux qui utilisent ces logiciels.

94 %

Proportion d'adultes canadiens ayant acheté sur un site de revente un billet pour un événement qui affichait complet.

615 \$

17 juillet (9 h 45)
Prix de revente maximal
sur ShowTime Tickets

1 198,33 \$

Prix de revente maximal
sur StubHub

1 661,35 \$

Prix de revente maximal
sur SeatGeek



464 \$

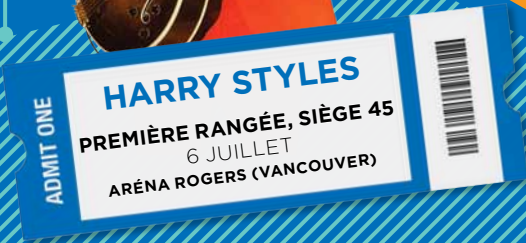
17 juillet (9 h 40)
Prix de revente maximal
sur Vivid Seats

490,83 \$

5 juillet
Prix de revente
réduit sur StubHub

974,48 \$

29 juin
Prix de revente
maximal sur StubHub



325,84 \$

6 juillet (9 h)
Prix de revente
réduit sur StubHub

239,39 \$

6 juillet (14 h)
Dernier prix de
revente sur StubHub

VENDU

189 \$

17 juillet (17 h 30)
Prix de revente
minimal sur Vivid
Seats

75 \$

17 juillet (16 h)
Prix de revente
minimal sur Kijiji

VENDU

38 %

Proportion de
billets de concert
réservés à la
prévente à des
groupes (clubs
d'admirateurs,
titulaires de
certaines cartes
de crédit).

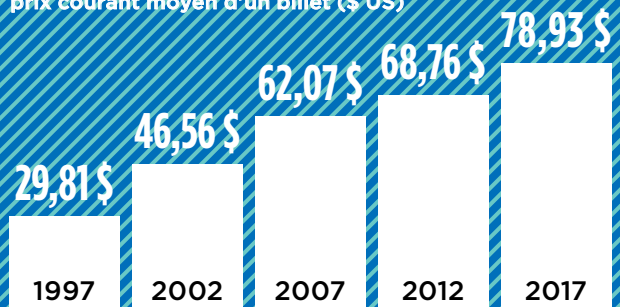
46 %

Proportion de
billets de concert
réservés à la
vente au public.

16 %

Proportion de
billets de concert
réservés aux
initiés (artistes,
agents, maisons
de disques, etc.).

100 tournées les plus lucratives en Amérique du Nord :
prix courant moyen d'un billet (\$ US)



DIVULGATION

L'HOMME QUI FAIT FACE AUX SCANDALES... DES AUTRES

En cas de scandale, José Hernandez peut voler au secours de votre organisation. Mais attention, la vérité n'est pas toujours agréable à entendre.

PAR PETER SHAWN TAYLOR

Descente de l'escouade antifraude au petit matin, corruption dénoncée à la une des journaux, désastre à la Bourse... et voilà une grande multinationale traînée dans la boue.

Un pur cauchemar. C'est là que sonne le téléphone de José Hernandez. À l'autre bout du fil, affolé, le PDG en cause lui demande conseil. M. Hernandez, un CPA canadien, dirige le cabinet de services-conseils Ortus Strategies, à Zurich. Il s'est taillé un franc succès dans un créneau particulier, où l'on joue gros jeu : le rétablissement après scandale. Fort de 20 ans d'expérience (Daimler, SNC-Lavalin, Siemens et la FIFA l'ont appelé à la rescousse), il aide l'organisation élaboussée à surmonter la crise, et à empêcher toute récidive. Il en connaît désormais un rayon sur la nature humaine. Aguerri, il jongle avec la détection des fraudes, le retentissement de la marque et le référentiel comptable mondial.

« *Errare humanum est* », rappelle M. Hernandez, philosophe à ses heures. « Dans tout milieu, certains succombent à la tentation : ébats amoureux entre un cadre et sa subordonnée, falsification de formulaires, manigances en tout genre. On n'y peut rien. Mais il incombe à la direction d'adopter une marche à suivre pour contrer ces agissements. Par bonheur, si l'inconduite est inévitable, le scandale, lui, n'a rien d'un corollaire obligé. »

Quand une crise éclate au grand jour, c'est en général qu'on a laissé les manquements ponctuels se multiplier et dégénérer. Un vrai marécage, où s'enlise l'entreprise. De fil en aiguille, le laisser-aller systémique donne lieu à des écarts successifs, d'où des manchettes accablantes et des descentes policières à l'aube. En théorie, aucun employeur ne

tolérerait que son personnel commette impunément des larcins. Et pourtant, les affaires les plus salissantes surviennent quand la direction ferme les yeux sur des manquements tout aussi condamnables, mais d'un autre ordre de grandeur : traitement de faveur réservé aux joueurs étoiles qui trichent, contrôles financiers laxistes tant qu'une division engrange d'appréciables profits, complaisance et compromission devant les pots-de-vin et incitations illicites, si de juteux contrats à l'étranger en dépendent. « Deux poids, deux mesures : c'est le fléau du monde des affaires. Si vous accordez un passe-droit à un cadre supérieur ou à un excellent vendeur, vous nivelez par le bas. Or, nul ne doit déroger à la norme. » Dont acte.

M. Hernandez se consacre depuis des lustres à l'assainissement des pratiques organisationnelles. Un peu d'histoire. Il fait ses études en comptabilité à l'Université de Waterloo et obtient l'agrément au Canada et aux États-Unis. Puis, comme associé chez PricewaterhouseCoopers, il se spécialise en détection de la fraude d'entreprise. Dès 2001, il se fixe en Europe, où il est appelé à se pencher sur certains scandales comptables retentissants, tout en passant son doctorat en prévention de la fraude à l'Université libre d'Amsterdam. En 2005, il s'associe à Louis Freeh, ancien directeur du FBI et fondateur du cabinet Freeh Group, pour aider des clients à se

« PAR BONHEUR, SI L'INCONDUITE EST INÉVITABLE, LE SCANDALE, LUI, N'A RIEN D'UN COROLLAIRE OBLIGÉ. »

relever après des crises spectaculaires. Enfin, il y a deux ans, M. Hernandez crée Ortus, cabinet de services-conseils indépendant, qui, au-delà des interventions dans l'immédiat, accompagne les organisations dans leur transformation à long terme pour rester dans le droit chemin.

Il le sait par expérience, la plupart des cadres supérieurs reconnus coupables d'actes répréhensibles n'étaient pas forcément mal intentionnés. En général, leur égarement procède plutôt d'efforts légitimes pour favoriser l'expansion, contenter les bailleurs de fonds, et trouver grâce aux yeux du conseil d'administration. Pourtant, une obsession malsaine de la performance à tout prix peut distraire le chef d'entreprise de son but premier : protéger de précieux actifs à long terme, notamment la marque. Entre 2005 et 2015, par exemple, tous les principaux constructeurs automobiles (les premiers pour le chiffre d'affaires) ont fait l'objet d'accusations

d'inconduite criminelle, sanctionnées par de lourdes amendes, assorties d'atteintes désastreuses à leur réputation. (On pense aux efforts éhontés de Volkswagen pour maquiller les résultats aux tests antipollution de certains de ses moteurs diesel.)

M. Hernandez ajoute qu'il faut éviter de tomber sous le charme trompeur de dirigeants charismatiques, mais véreux. Il a travaillé pour la FIFA, temple du soccer, où il a connu Sepp Blatter, le président, qu'on croyait inamovible. Un président banni pendant huit ans : une enquête a révélé qu'il empochait de rondelets dessous-de-table. « Un



homme affable, irrésistible, une force de la nature. Ces manipulateurs réussissent à séduire leur entourage. Difficile de ne pas souscrire à leurs objectifs, même s'ils semblent contraires à l'éthique, voire à la loi. » Pourtant, la prise de décisions difficiles suppose du courage, au-delà du charme ou de l'estime qu'on inspire. « Droiture ou duplicité, au bout du compte, il faut faire montre d'un jugement sûr », nuance M. Hernandez. Or, souvent, une orientation judicieuse sera mal accueillie.

Quand un dirigeant aux abois appelle au secours (dans la foulée de la débâcle ou des mois plus tard, si le scandale persiste), M. Hernandez lui conseille avant tout d'assumer ses responsabilités. « Certains patrons sont portés à tout nier en bloc, en l'absence de preuves irréfutables », souligne-t-il. Comme les avocats, qui, par définition, montent une défense acharnée pour protéger l'accusé, sans égard à la validité des allégations. C'est faire fausse route, car on retarde la prise en charge de la crise, et la recherche des vrais remèdes. « C'est difficile, mais mon premier conseil reste d'endosser l'entière responsabilité des faits, puis de faire mener une enquête indépendante par un tiers compétent, qui aura carte blanche pour élucider l'affaire. »

Comme il l'explique dans l'ouvrage *Broken Business: Seven Steps to Reform Good Companies Gone Bad*, à paraître à l'automne, une fois les faits attestés, la résolution d'un scandale passe par certains gestes forts. D'abord, assumer ses devoirs. Ensuite, corriger le problème (une étape laborieuse, qui implique d'admettre sa culpabilité, d'écarter les employés éclaboussés et, parfois, de transformer l'entreprise de fond en comble). Enfin, créer de nouveaux cadres de conformité.

Surtout, l'organisation qui fait amende honorable doit s'astreindre à de strictes normes d'éthique. C'est une tâche ardue. Le virage posera des dilemmes à une société présente dans des pays où les pratiques des secteurs public et privé diffèrent nettement des siennes. M. Hernandez venait d'expliquer au personnel d'un groupe russe les récentes dispositions anticorruption, quand un employé l'a interrogé : « C'est interdit de verser des pots-de-vin au travail, mais si un policier me donne une contravention, est-ce que je peux quand même m'arranger avec lui? » Une question épineuse.

« Rien n'est parfait, mais on doit prendre des précautions raisonnables pour éviter les irrégularités. » Aux entreprises d'adopter des normes strictes, de sorte que leurs travailleurs se conforment à des règles de conduite rigoureuses. Il faudra protéger les dénonciateurs : les employés ne craindront pas d'être punis s'ils donnent priorité à

l'éthique et à l'intégrité de la marque. Certaines organisations devront renoncer aux ententes assorties de pots-de-vin et cesser de lésiner sur la qualité. « La corruption peut masquer la paresse, l'amateurisme, les problèmes techniques. » Les entreprises qui s'amendent réussissent généralement à rétablir tout contrat perdu, après avoir corrigé les insuffisances : elles miseront sur la qualité et non sur les enveloppes brunes.

Outre la vocation qui l'habite, M. Hernandez s'inspire de ce que sa famille a vécu, comme victime de la corruption. Dans les années 1980, son père, Raúl, dirigeait un centre de transformation de fruits de mer à Puerto El Triunfo, au Salvador, son pays natal. « L'été, j'allais visiter l'usine, qui tournait rondement, et j'allais voir les navires amarrés aux quais. Un jour, il y a eu des manifestations, et on a entendu dire que les installations seraient saisies. J'ai craint pour la vie de mon père. » En 1987 (il n'avait que 13 ans), son père a dû abandonner son poste et partir à North York pour vivre chez des parents, qui ont parrainé toute la famille. M. Hernandez n'a appris que des années plus tard la raison de cet exode précipité. « Lorsque les ouvriers ont occupé les lieux, le chef de la direction a reçu la visite de trois hommes : un sbire du président, un proche des travailleurs et un avocat. Chacun exigeait 150 000 \$ pour régler les problèmes. »

Lorsque M. Hernandez est retourné à Puerto El Triunfo il y a quelques années, il a été consterné de voir l'usine autrefois florissante tombée en ruine, acculée à la faillite par la corruption et les intrigues politiques. « C'est une ville fantôme, déplore-t-il. On aperçoit quelques bateaux abandonnés dans les mangroves. La région se retrouve rongée par la pauvreté. Quelle tristesse! »

Son vécu lui confère une perspective approfondie et privilégiée de la lutte mondiale contre la fraude et la corruption dans les affaires. Même s'il exerce en Europe, où se trouve le siège social d'Ortus, M. Hernandez continue de servir la profession au Canada : il représente CPA Canada auprès du Comité consultatif sur le blanchiment d'argent et le financement des activités terroristes, créé par Ottawa.

José Hernandez prône aussi l'élargissement du rôle social des comptables. « Ce métier me passionne. Nous ne sommes pas médecins, nous ne sauvons pas des vies. Soit. Reste que les entreprises qui partent à vau-l'eau peuvent causer des torts irrémédiables. C'est au comptable de se porter garant de leur survie. À lui de donner l'heure juste, de dire la vérité, fort d'une assise déontologique rigoureuse. » ♦

RÉVÉLATION

UNE INFLUENCE
TOUTE NATURELLE

Pour la Torontoise **Meghan Yuri Young**, Instagram est plus qu'un passe-temps : c'est un emploi à temps plein.



Je n'ai jamais eu l'intention de devenir influenceuse. En 2013, cinq ans après mes études en psychologie et en anglais, j'étais rédactrice pigiste et, à ce titre, je recevais nombre d'invitations. C'est ainsi qu'un jour, j'ai visité une boutique éphémère de course à pied; mon mariage était imminent et je voulais me tenir en forme. Je me suis alors retrouvée en compagnie de personnes qui, sans être des célébrités ou des blogueurs, comptaient beaucoup d'abonnés dans les médias sociaux et comme moi, devaient tester de nouveaux produits. Ce fut mon premier contact avec des « influenceurs ».

Chacun a sa propre idée de ce qu'est un influenceur. Pour moi, il s'agit d'une personne (un artiste, un auteur, un gourou des affaires, une personnalité mondaine ou un dépensier invétéré) qui, par ses activités en ligne, a accumulé les abonnés Instagram et s'est placée dans une position à laquelle d'autres aspirent.

J'ai toujours aimé prendre de belles photos et soigner mes publications sur Instagram. Mais j'ai été ébahie lorsque Mountain Equipment Co-op (MEC) m'a invitée à devenir sa première ambassadrice alors que j'avais moins de 10 000 abonnés (j'en ai maintenant 17 500).

Aujourd'hui, je gagne ma vie en m'associant à des marques et en étant rédactrice à la pige. J'ai un agent et je travaille pour des entreprises comme MEC, Chapters Indigo et Nike. Les marques disent aimer ma voix et mon authenticité. Elles s'adressent à moi tantôt directement, tantôt sur recommandation de mon agence, en vue de créer un sentiment d'attachement personnel. Elles partent du principe que les influenceurs sont aux yeux de leurs abonnés plus accessibles que, par exemple, un acteur dans une publicité; leur statut se rapproche davantage de celui d'un ami.

Certains de mes abonnés comprennent que je suis payée pour présenter des marques, d'autres non (je suis tenue à la transparence lorsqu'une de mes publications est commanditée). Quoi qu'il en



soit, ils ont une certaine confiance en moi.

Mon travail varie selon la marque. Parfois, je ne prends qu'une photo, comme au concert de Wiz Khalifa pour Amex. Ou encore, je m'associe à une campagne permanente, comme pour mon partenariat avec Endy. Une seule publication peut me rapporter de 500 \$ à 1 500 \$; une campagne, davantage. Une fois la photo prise, je rédige une légende et je fais approuver le tout par l'entreprise. Je participe aussi à des réunions et à environ trois activités par semaine : initiatives de mise en forme, soirées mondaines, activités caritatives, etc. Parfois, je m'y rends simplement pour être « où ça se passe » et demeurer pertinente. Je crains de perdre en popularité, mais j'essaie de me rassurer en me

disant que les bonnes marques ne disposent peut-être pas d'un budget pour m'embaucher en ce moment.

Je n'ai pas démarré mon « entreprise » de façon délibérée. Je suis le courant, j'accepte ou je refuse les occasions qui se présentent. Mais il m'est arrivé de décider de m'organiser et d'établir une stratégie. Je peux faire preuve d'initiative et bien vendre mes idées, dont certaines se sont concrétisées de belle façon. Le plus grand défi demeure toujours de convaincre les investisseurs potentiels non seulement de participer au projet, mais aussi d'y accorder autant d'importance que moi.

Mes projets doivent m'apporter quelque chose. Si une marque me demande de jouer au mannequin pour présenter ses produits, je refuse presque à tout coup – l'alcool et les repas gratuits, c'est terminé. Mais si le message clé traite de mieux-être ou d'un principe en accord avec mes valeurs, j'accepte, même si le produit en question est commandité. J'ai fait de la santé physique et des œuvres caritatives mes priorités. Je suis chanceuse : les marques qui s'adressent à moi comprennent mes valeurs. L'an dernier, grâce à Air Transat, j'ai fait mon premier voyage humanitaire en République dominicaine pour constater le travail de proximité de SOS Villages d'enfants. Je me réjouis d'avoir une plateforme pour passer des messages importants et de m'engager dans des projets passionnants, comme représenter One Brave Night, une collecte de fonds pour le Centre de toxicomanie et de santé mentale (CAMH). J'adore que mes propos aient une portée.

Cela dit, il m'est également arrivé de me demander ce qui m'avait pris d'accepter tel ou tel projet. Je veux une plateforme à mon image, mais c'est difficile, surtout quand l'argent entre en jeu. On finit par se dire qu'il faut bien manger. Le gain potentiel, même s'il n'est pas énorme, peut nous faire dévier. Et je m'inquiète parce que je suis pigiste; j'ai encore peur de manquer d'argent. Comme propriétaire unique, je dois être toujours disponible et ne compter que sur moi-même pour décider s'il faut continuer ou m'arrêter un moment afin d'éviter l'épuisement. Heureusement, mon agent s'occupe des tâches administratives, mais idéalement, j'aurais un assistant qui m'aiderait à rester organisée et à réaliser mes idées.

Toute bonne chose a une fin. Si jamais l'industrie de l'influence perdure, moi, je ne suis pas immortelle. C'est pourquoi je renoue avec la rédaction en publiant des créations littéraires. J'ai aussi été consultante et créé des programmes, dont un club de lecture avec Indigo. J'ai plus d'une corde à mon arc. » ♦

— *Propos recueillis par Katie Underwood*

ÉCONOMIE

UNE ODEUR DE BRÛLÉ

Les regards sont tournés ailleurs, mais c'est bien le passif des entreprises qui m'inquiète.



FRANCIS FONG

Surévaluation de l'immobilier résidentiel et endettement immodéré des ménages, voilà deux grands problèmes qui inquiètent les Canadiens. Mais la dette des particuliers, certes préoccupante, n'est pourtant pas le seul indicateur au rouge. Le plus troublant des signaux d'alarme?

L'alourdissement du passif des entreprises, qui croît à une cadence effrénée. Étonnant, mais vrai.

L'anémie des taux d'intérêt, observée depuis une dizaine d'années, a plombé le rendement des titres sûrs, poussant les investisseurs à trouver mieux ailleurs. D'ailleurs, les entreprises en profitaient. Au cours de la dernière décennie, le rendement de leurs obligations avait chuté à des planchers par rapport aux obligations d'État. Si bien qu'on a fait jouer l'effet de levier, à bon compte, et à outrance.

Les sociétés se sont engouffrées dans la brèche. Au Canada, depuis 2010, les émissions brutes d'obligations ont fracassé de nouveaux records, année après année (ou presque). Le chiffre de l'an dernier – un total de 273 G\$ – laisse pantois. Selon les projections, le total de 2018 sera sans doute encore plus faramineux. Les émissions moyennes de titres d'emprunt, pour les cinq dernières années, montent au double des chiffres constatés pour les cinq années précédentes. En conséquence, le ratio de la dette des sociétés au PIB s'élève à un sommet inédit.

En temps normal, cette tendance inquiéterait, sans pour autant signaler une menace imminente. Après tout, devant la chute des coûts d'emprunt, quoi de plus logique qu'une remontée du volume? Mais on voit aussi les investisseurs se tourner vers les émetteurs à risque. En 2017, les émissions d'obligations à rendement élevé mais à haut risque (communément appelées obligations de pacotille, ou « junk bonds ») culminaient à plus de 3 G\$. En moyenne, elles devraient pourtant peser quelques centaines de millions de dollars, sans plus.

La hausse des taux d'intérêt (le mouvement a commencé) annoncerait en théorie des temps difficiles pour les sociétés émettrices. L'écart de rendement entre les obligations de sociétés de première qualité et les obligations d'État s'est d'ailleurs creusé en six mois. On sait que le rendement des titres

obligataires évolue à l'inverse des cours : plus le cours monte, plus le rendement baisse, et inversement. L'écart entre les obligations d'État et les obligations de sociétés, de fait, correspond à leur cours relatif. Si l'écart s'accroît, on en déduit que les investisseurs, proportionnellement parlant, boudent les obligations de sociétés. Cette tendance, qui peut témoigner de divers facteurs, dénote habituellement une vulnérabilité accrue du marché. Et plus la qualité du crédit laisse à désirer, plus la vulnérabilité augmente.

Dans ce contexte, on pourrait croire les créanciers moins disposés à absorber une hausse spectaculaire du volume d'obligations à haut risque. Pourtant, les investisseurs, gourmands, se sont jetés sur ces titres, comme des groupies sur une vedette adulée.

Depuis un an, l'écart entre les obligations à haut risque et les obligations d'État s'est encore rétréci, les investisseurs ayant fait grimper les cours. Une situation paradoxale, vu le risque de crédit, mais compréhensible, vu le rendement. Face à une hausse

LES INVESTISSEURS SE SONT JETÉS SUR LES « JUNK BONDS » COMME DES GROUPIES SUR UNE VEDETTE.

des taux, plus la qualité de crédit monte, plus le rendement laisse à désirer. Or, les investisseurs recherchent le rendement, un point c'est tout.

Si certaines obligations sont dites de pacotille, c'est que le risque de défaillance s'alourdit. Elles sont par essence plus vulnérables que les obligations de première qualité. Et comme, paradoxalement, les écarts de rendement rétrécissent, on peut croire que les investisseurs ferment les yeux sur ce risque.

Les obligations de pacotille ne sont pas l'unique sujet d'inquiétude. Fait étonnant, du côté des obligations de première qualité, la situation n'est guère plus reluisante. Une analyse de la Banque du Canada le montre, l'émission de telles obligations accuse une nette migration vers les cotes inférieures (BBB étant la plus faible, et AAA, la plus élevée). Aux États-Unis, l'heure est grave. Les obligations cotées BBB représentent à elles seules près de la moitié des obligations de première qualité et, en dollars, plus du double du marché des obligations de pacotille.

Les obligations BBB occupent une place particulière dans la perception du risque, surtout aujourd'hui. Considérées comme des titres de première qualité, elles apportent un coût d'endettement nettement inférieur, mais la plupart risquent d'être déclassées d'une ou deux catégories pour être cotées à haut risque. Flambée des taux d'intérêt, protectionnisme

3 G\$

Montant record atteint par le marché des obligations de pacotille en 2017 au Canada.

et tensions sur l'échiquier politique, risques économiques en tout genre : les agences de notation, vigilantes, scrutent les dossiers à la loupe.

Si un imprévu, externe ou interne, devait freiner la croissance ou amener les agences de notation à douter des perspectives des sociétés nord-américaines, bon nombre de leurs titres d'emprunt seraient déclassés, et cotés à haut risque. Imaginez. Le jour du renouvellement de votre prêt hypothécaire, vous découvrez que vous êtes un emprunteur à haut risque. Quel taux obtiendrez-vous?

Or, si certaines sociétés peinent à emprunter à bon compte, elles risquent de réduire leurs dépenses d'investissement, voire de procéder à des compressions d'effectifs. Par ricochet, ces gestes pourraient provoquer une détérioration des marchés pour d'autres entreprises, puis un effet d'entraînement, qui nuirait à l'ensemble de l'économie. Au Canada, ce risque n'a rien d'imminent, mais la tendance évolue en ce sens.

Bref, si certains s'inquiètent devant le niveau effarant de la dette des ménages, rappelons-nous que les entreprises, elles aussi surendettées, jouent un jeu dangereux. L'engouement pour les obligations de pacotille y est pour quelque chose. ♦

Francis Fong est économiste en chef à CPA Canada.

AU TRAVAIL

COMMERCER AU FÉMININ OU PAS?

Quelques entreprises courtisent assidûment les femmes. Virage obligé ou faux pas condescendant?



ADRIENNE TANNER

Prête à acheter ma première voiture voilà quelques dizaines d'années, j'ai demandé à mon père de m'aider à négocier. Je m'en doutais bien, le premier prix proposé serait trop élevé, mais je ne me voyais pas en discuter sans son appui. De fait, le vendeur, qui avait à peu près mon âge, manquait sérieusement de jugement : nous avions beau lui répéter que c'était moi qui achetais, il s'adressait directement à mon père pour répondre à mes questions. Et c'est à mon père qu'il a donné les clés pour l'essai sur route : « C'est une manuelle, alors... » C'en était trop : moi qui passais mes vitesses

avec brio depuis des années! J'ai acheté le modèle en question, mais ailleurs.

Aujourd'hui, les vendeurs, mieux formés, au fait des besoins de tous les clients, évitent ces bévues : on accueille les hommes, les femmes, et tous les autres. Du garage au magasin de vélo (jadis l'apanage des hommes), on courtise expressément les femmes. Auraient-elles l'impression qu'on va les duper dans un milieu masculin? Ces entreprises ont-elles raison ou versent-elles dans la condescendance? C'est un pari risqué d'écarter d'emblée la moitié des clients.

Selon la *Harvard Business Review* (« The Female Economy », 2009), il demeure difficile pour les femmes, malgré leur portefeuille bien garni, de trouver un pantalon bien coupé, un repas santé, un conseiller en finances qui évite de les prendre de haut. « Les entreprises continuent à leur proposer des produits et services boiteux, et à déployer des stratégies de marketing dépassées, qui véhiculent des stéréotypes. »



Quelques exemples? Quand la PDG de PepsiCo, Indra Nooyi, a confié à Freakonomics Radio que le géant pensait proposer des croustilles pour les femmes (qui n'aimaient ni entendre craquer les Doritos ni avoir des traces orange fluo sur les doigts), Twitter s'est enflammé : « On a déjà des Doritos pour femmes : les Doritos! Des millions de femmes s'en régalez. » PepsiCo a fait machine arrière. Mme Nooyi s'appuyait certainement sur des études approfondies, mais elle s'y est mal prise.

Même ratage pour BrewDog, brasserie artisanale écossaise tombée dans le piège d'un marketing rose et réducteur. Pour la Journée des femmes, elle a mis en marché « Pink-IPA », déclinaison de sa bière blonde « Punk-IPA », affublée d'une étiquette rose.

Une bière pour les filles, en somme. Et 20 % des ventes iraient à des organisations qui nivellent les inégalités hommes-femmes. BrewDog croyait que ses clientes joueraient le jeu, mais une clameur s'est élevée : hommes et femmes, indignés, ont reproché au brasseur un stratagème facile, voire infantilisant.

Pourtant, au Canada, les entreprises dirigées par des femmes et vouées à une clientèle féminine foisonnent : locaux de travail, groupes de discussion et de réseautage professionnels, clubs sportifs et sociaux... et même un salon de tatouage à Toronto (hommes s'abstenir).

À Vancouver, Andrea Smith fondait il y a trois ans Sidesaddle, boutique de cyclisme au féminin. Place aux femmes, mais aussi aux hommes, accueillis à bras ouverts. Le personnel (rien que des femmes, à une exception près) a pour mandat d'y mettre parfaitement à l'aise tous les clients, qu'ils aient le tonus d'une redoutable cycliste d'élite ou plutôt le profil d'un paisible amateur (rondeurs en prime). Les mécaniciennes aguerries évitent le jargon. Dérailleur, pédalier, fibre de carbone? Cycliste du dimanche ou vraie pro passionnée, on adapte le vocabulaire.

Du deux roues aux quatre roues, même combat. Leah Gillanders, mécanicienne de voitures de course, a ouvert à Vancouver un garage qu'elle voulait accueillant. Pour toutes, pour tous. La salle d'attente et les toilettes? Impeccables. D'ailleurs, la clientèle masculine de Leah's Automotive, qui en redemande, ne ronchonne qu'à la blague : quelques hommes dénoncent leur exclusion des cours proposés aux conductrices qui entendent se familiariser avec leur véhicule.

Impossible de plaire à tous les consommateurs, rappelle Darren Dahl, professeur de marketing à la Sauder School of Business de l'Université de la Colombie-Britannique. Il sera sage de cibler un créneau où les attentes restent insatisfaites. Des attentes qui, parfois, s'apparentent pourtant à des principes universels, explique-t-il. De fait, Mmes Smith et Gillanders estiment que de 40 à 50 % des clients sont des hommes : ils leur font entière confiance, à l'aise dans une ambiance détendue, axée sur le service. Osons le dire, bien des acheteurs éprouvent un certain malaise dans un environnement jugé macho, comme les femmes qui fuient les gymnases peuplés de culturistes.

Comment expliquer le succès généralisé de certaines sociétés tournées vers les femmes, vu l'échec des Doritos au féminin et de la bière à l'étiquette rose? Elles savent respecter les femmes dans leur intégralité, au-delà du côté mercantile. Mmes Smith et Gillanders, qui font du mentorat pour orienter leurs employées, apportent aussi leur expertise

aux femmes, grâce à des ateliers et à des cours. Les affaires vont bien. L'orientation féminine, stratégie progressiste, bien pensée, porte ses fruits.

Il y a longtemps que je n'ai pas acheté une voiture neuve. Mais j'ai appris que Precision Hyundai, concessionnaire de Calgary, a décidé de féminiser son personnel à tous les échelons. Sur son site Web, on invite les femmes à traiter avec une employée, si elles le souhaitent. J'en conclus qu'en 2018, il doit encore rester quelques vendeurs maladroits, qui confient d'emblée les clés au père d'une jeune conductrice. ♦

Journaliste à Vancouver, Adrienne Tanner collabore souvent avec le Globe and Mail et Maclean's.

LE « JE » EN VAUT LA CHANDELLE

Le pouvoir insoupçonné d'un pronom
PAR PETER SHAWN TAYLOR



Satanées commandes en ligne! On a choisi un pantalon bleu mais on en reçoit un vert. S'ajoute une erreur de facturation. Rien à faire, il faut les appeler. Quel accueil vous semble le plus attentionné? « Qu'est-ce qu'on peut faire pour vous? » ou « Que puis-je faire pour vous? » Selon une nouvelle étude sur la communication au service à la clientèle, le « je » l'emporte.

Grant Packard, professeur à la Lazaridis School of Business and Economics de l'Université Wilfrid-Laurier à Waterloo, se spécialise dans la langue des relations d'affaires. Il explique que les agents du service à la clientèle sont invités à donner priorité au client mécontent en

disant souvent « vous ». Soit. Mais c'est d'abord le pronom qu'ils emploient pour se désigner eux-mêmes qui compte.

« Les agents qui disent "nous" sous-entendent qu'ils font partie d'un groupe, souligne le chercheur. Or, le client préfère avoir affaire à quelqu'un de vrai, plutôt qu'au représentant anonyme d'une grande société. »

M. Packard et ses deux collaborateurs ont examiné plus de 1 200 courriels du service à la clientèle d'un grand détaillant en ligne.

Constat : pour amadouer le consommateur insatisfait, mieux vaut prendre en charge le problème et dire « je » au lieu de « nous » ou « on ». De plus amples travaux viennent renforcer

ces conclusions. Pour M. Packard, « le "je" indique qu'on s'occupe personnellement de votre cas ». A contrario, l'emploi abusif du « vous » (« vous devez entrer votre numéro de carte de crédit », « vous devez télécharger de nouveau l'application ») peut donner au client l'impression d'être en faute, voire le rebuter.

Outre les centres d'appels et les détaillants sur le Web, d'autres entités impersonnelles (hôpitaux, administrations publiques) devraient miser sur l'effet cordial du « je ». M. Packard ajoute que certains PDG font l'erreur de dire « nous », surtout pour annoncer de piètres résultats. Pourtant, la prise de responsabilité personnelle peut faire merveille.

Comptables professionnels agréés du Canada

AVIS DE CONVOCATION À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ANNUELLE

WINNIPEG (MANITOBA) | LE 26 SEPTEMBRE 2018

La sixième assemblée générale annuelle des membres de Comptables professionnels agréés du Canada aura lieu à l'hôtel Fort Garry, situé au 222 Broadway, Winnipeg (Manitoba), le mercredi 26 septembre 2018 à 9 h (heure locale). À l'ordre du jour figurent le dépôt des états financiers de CPA Canada pour l'exercice clos le 31 mars 2018 et du rapport de l'expert-comptable y afférent, la nomination d'un expert-comptable pour l'exercice en cours, ainsi que toute autre question dont l'assemblée pourra régulièrement être saisie.

Pour obtenir un formulaire de procuration et consulter les états financiers publiés dans le rapport annuel 2017-2018, veuillez visiter le site Web de CPA Canada à www.cpacanada.ca.

Signé le 5 septembre 2018



La présidente et chef de la direction,
Joy Thomas, MBA, FCPA, FCMA, C.Dir.



Le président du Conseil d'administration,
Terry LeBlanc, FCPA, FCGA

18-0372

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... »





Des risques bien calculés

John Ruffolo, un CPA qui en pince pour l'entrepreneuriat, est devenu un des plus importants capital-risqueurs technos au pays. Une jeune pousse à la fois.

PAR LUC RINALDI

PHOTO DE DANIEL EHRENWORTH

Jour après jour, à son arrivée au travail, John Ruffolo passe devant un drôle de mini-musée. À l'accueil du capital-risqueur OMERS Ventures, qu'il dirige à Toronto, repose derrière trois panneaux vitrés une collection de machines résolument rétro : console de jeu Super Pong IV (1975?), micro-ordinateur Macintosh Classic (1990, excellent millésime), agenda électronique Palm Pilot poussiéreux. Et même un Motorola DynaTAC, le tout premier cellulaire. Dire qu'à l'époque on s'arrachait cette petite merveille, plutôt encombrante, mais bel et bien portable!

La vitrine amuse les visiteurs. Elle a aussi su changer les idées de plus d'un entrepreneur angoissé, venu essayer de convaincre M. Ruffolo de financer sa jeune pousse avant-gardiste (en théorie). Mais surtout, ce musée de l'obsolescence rappelle à ce dernier et à sa vingtaine d'employés que les technologies révolutionnaires d'aujourd'hui sont les curiosités inutiles de demain. N'importe quel gadget ou appli peut servir de tremplin au lancement d'une entreprise. Mais il faut davantage – débrouillardise, sens de l'organisation, feu sacré – pour en assurer le succès. La mission de ce CPA de 52 ans, devenu investisseur en capital-risque? Repérer les rêves prometteurs. Et aider les rêveurs à écrire une histoire inspirée moins de Palm, le vaincu, que d'Apple, le vainqueur, qui s'étend à l'échelle planétaire.

Une caisse enregistreuse, vestige d'un autre temps, a d'ailleurs joué un rôle dans l'une des plus impressionnantes transactions conclues par M. Ruffolo. OMERS Ventures, filiale de capital-risque, a été créée en 2011 par OMERS (Ontario Municipal Employees Retirement System), le Régime de retraite des employés municipaux de l'Ontario. À ses débuts, l'organisation aurait pu investir dans Shopify, le géant du commerce électronique établi à Ottawa, mais elle a laissé passer sa chance. À deux reprises. « Dommage, reconnaît M. Ruffolo. On n'était pas prêts. »

Loin de se résigner, il a plutôt prié un de ses lieutenants de suivre l'évolution de Shopify et de rester en contact avec l'entreprise, pour qu'OMERS Ventures soit son premier choix, la prochaine fois qu'elle mobiliserait des capitaux. « En guise de clin d'œil, on nous a envoyé la caisse enregistreuse qui trône à la réception, explique Russ Jones, chef des finances de Shopify à l'époque. Le choix d'OMERS Ventures comme partenaire s'est fait de lui-même. » En 2013, John Ruffolo rencontre Tobias Lütke, le patron de Shopify, plateforme de commerce électronique clés en main. Partis prendre un café, les deux hommes, intarissables, échangent pendant deux heures. Marché conclu! OMERS Ventures dirigera le prochain tour de financement. En moins d'un mois, l'équipe Ruffolo avait persuadé une poignée de capital-risqueurs d'investir quelque 100 M\$ dans l'entreprise. Du jamais vu ou presque dans le secteur de la technologie au Canada. Shopify, dont la capitalisation boursière frôle 23 G\$, est devenue un fleuron. Alors, comment rivaliser avec la Silicon Valley? Une réponse résonne dans les milieux d'affaires : « Suivez les traces de Shopify. »

John Ruffolo est bien plus courtisé qu'il ne courtise. Il investit dans moins de 1 % des entreprises qui l'approchent. Mais pour les heureuses élues, c'est un coup de baguette magique. Certes, celles qu'il choisit ont ce qu'il faut pour réussir, mais il est tout aussi vrai qu'elles réussissent parce qu'il les choisit. OMERS Ventures a injecté 400 M\$ dans une quarantaine de sociétés canadiennes promises à un brillant avenir : plateforme de médias sociaux Hootsuite, application pour lecteurs et écrivains Wattpad (à présent incontournable), logiciel pour établissements de restauration TouchBistro. Quantité d'autres, dont Wealthsimple, étoile montante de la fintech, sont passées par OneEleven, un accélérateur qui est soutenu par OMERS Ventures et qui accompagne dans leur croissance des PME en démarrage.

On peut dire que l'esprit d'équipe règne dans le milieu des technologies au Canada. Quand une société réussit, le pays

tout entier a de quoi se réjouir : cerveaux, multinationales et investisseurs étrangers accourent. Et John Ruffolo est en quelque sorte l'entraîneur de l'équipe. La gloire de ses joueurs adulés (Shopify et consorts) ne rejaillit peut-être pas directement sur lui, mais son travail en coulisses les prépare aux ligues majeures. Un effort qui va bien au-delà d'un simple chèque. M. Ruffolo a l'oreille des pouvoirs publics. C'est un levier qu'il sait faire jouer pour débloquer des fonds, faciliter le recrutement de travailleurs qualifiés étrangers, et dire son mot pour favoriser un traitement fiscal avantageux des options d'achat d'actions pour les entrepreneurs. Il siège aussi à un nombre vertigineux de conseils d'administration et de conseils consultatifs. Mais surtout, il a continué à y croire, même après l'éclatement de la bulle des technos. Quand la crise de 2008 a frappé, les banques, caisses de retraite et sociétés de capital-risque ont à peu près toutes coupé les vivres aux jeunes pousses. Le succès d'OMERS Ventures les a toutefois persuadées, depuis, de s'aventurer à nouveau sur le terrain. « Il défend les technos avec une ardeur peu commune, et non sans courage », fait valoir son ami Jim Balsillie, ancien cochef de la direction de Research In Motion (BlackBerry), lui aussi CPA. « C'est un battant. »

Cette année, OMERS Ventures a annoncé l'ouverture de bureaux dans la Silicon Valley, à Londres et à Singapour, et deviendra ainsi la première société de capital-risque canadienne d'envergure mondiale. Elle compte investir 2 G\$ en 10 ans, dans des entreprises d'ici et d'ailleurs. Selon plusieurs observateurs, son patron, chef de file du paysage technologique canadien, part à la conquête du monde.

Dans les locaux d'OMERS Ventures, après le clin d'œil aux gadgets d'hier, on est à mi-chemin entre le conservatisme austère des courtiers de Bay Street et le stéréotype ludique de l'entreprise en démarrage. Un sévère décor tout en blanc qui accueille pourtant des salles de repos et un coin jeux électroniques avec mini-arcade Pac-Man, table de hockey et table de soccer. Par un après-midi de juillet, un match de la Coupe du monde de la FIFA est diffusé dans le salon des employés. Mais M. Ruffolo n'y porte pas attention – son équipe, l'Italie, ne s'est pas qualifiée. Un maillot miniature des Azzurri n'en est pas moins suspendu à la paroi vitrée de son bureau, où il privilégie la station debout pour travailler, quand il n'est pas en déplacement ou en réunion. Derrière lui, un mur entier d'accessoires des Raptors et des Leafs, des livres et des photos. L'une d'elles le montre avec sa femme, Carryn. Le couple a deux jeunes enfants : un fils, appelé Caymus, d'après un cabernet-sauvignon californien qu'ils adorent, et une fille, baptisée Rome, en l'honneur de la ville chérie de John, où la famille tâche de séjourner tous les ans ou presque. Sur d'autres photos, on l'aperçoit par monts et par vaux avec des coureurs du club de cyclisme Les Domes-tiques, à vocation philanthropique. Dans ses rangs, Tim Hockey, chef de la direction de TD Ameritrade; Som Seif, qui dirige Purpose Investments; Peter Gilgan, fondateur de Mat-tamy Homes; et Stephen Smith, de la Smith School of Business de l'Université Queen's. Ceux qui côtoient M. Ruffolo connaissent son faible pour le vélo. Et pour les jeans. Une tenue décontractée dont il est fier et qui, au milieu des

portraits d'amis haut placés, des trophées et des distinctions, fait écho à ses origines modestes.

Son père a 17 ans quand il débarque au Canada en 1955, avec quelques sous et un seul complet pour tout bagage. Il s'entasse, avec d'autres Italiens, dans un train à bestiaux qui le conduira à Toronto. Il épouse une jeune compatriote. Le couple s'établit non loin des rues Jane et Sheppard, dans un quartier réputé dur, mais doté d'une communauté italienne tissée serrée, où chacun va librement cueillir des légumes dans le potager du voisin. On peine à joindre les deux bouts, mais tout le monde s'entraide.

John Ruffolo – Gianni de son nom de baptême – excelle à l'école catholique, où il saute une année du primaire. Il est désigné meilleur élève de sa promotion au secondaire. L'été, il supplie en vain son père de l'envoyer au camp de vacances. Ce dernier, peintre en bâtiment, l'emmène plutôt travailler avec lui. L'Ontario ne finance pas les écoles secondaires catholiques à l'époque. John prend donc un emploi à la Banque de Montréal (BMO) pour payer ses trois dernières années d'études. À 17 ans, il devient directeur à temps partiel, aux heures d'ouverture prolongées de la succursale, le plus jeune de l'histoire de la Banque. (Telle mère, tel fils. À 73 ans, sa mère dirige la même succursale de quartier. C'est la doyenne des directeurs de succursale de BMO.) « Le client mécontent demandait le directeur, raconte-t-il. On m'appelait, et le client rétorquait : "Mais enfin, j'ai dit le directeur!" »



Pas facile, quand on a 17 ans, de jouer les directeurs de banque. Des clients lui ont plusieurs fois réclamé de parler au « vrai » directeur.

Le jeune homme, qui décroche une bourse d'études de la Schulich School of Business, à l'Université York, lorgne les services de banque d'investissement à BMO. Mais, en pleine foire des carrières, des amis l'encouragent à postuler chez Arthur Andersen, un des cinq grands cabinets de comptabilité, qui envoie ses recrues en orientation à Chicago où elles font la fête toutes dépenses payées. John soumet le jour même son CV, rédigé à la main sur le coin d'une table. En entrevue, de BMO à Arthur Andersen, l'effronté pose une drôle de question : « Il me faudra combien d'années d'expérience pour pouvoir occuper votre poste? » BMO lui répond « vingt », Arthur Andersen, « neuf ». Le sort en est jeté. Va pour la comptabilité.

John devient comptable agréé en 1990, deux ans après son arrivée chez Arthur Andersen. « J'ai vite vu que je m'y plaisais. » Mais les déclarations, feuillets, états financiers et bilans en

tout genre l'ennuient. Il rêve de côtoyer des chefs d'entreprise et de comprendre, dans le détail, les facettes de leurs activités. À 25 ans, sa porte d'entrée sera la prise en mains du groupe Haute technologie d'Arthur Andersen. Un service à l'état embryonnaire, qui manque de prestige, où les clients, de jeunes entrepreneurs, sont de sa génération. Ses premiers comptes? Microsoft et Oracle. « J'ai touché à tout un éventail de branches et d'entreprises. Je n'étais ni entrepreneur en technologie ni capital-risqueur, mais je connaissais déjà le milieu à fond. »

Selon ses collègues, c'est grâce à sa curiosité qu'il s'est familiarisé avec les coulisses de la technologie au Canada. « Intéressant! », s'exclame-t-il souvent, lui qui n'hésite jamais à avouer son humble ignorance, et à demander qu'on éclaire sa lanterne. Son ami Peter Gilgan, FCPA, estime que son sens des affaires s'appuie en partie sur son bagage de comptable. « Le plus précieux, en comptabilité et en audit, c'est qu'on apprend à déceler les erreurs des autres et à en tirer des leçons. Le tout sans déboursier un sou. » (OMERS Ventures emploie quelques CPA, que M. Ruffolo décrit comme passionnés, polyvalents et curieux. « Sans ces qualités, on ne va pas loin, du moins chez nous. »)

En 2001, dans la trentaine, John Ruffolo monte en grade : il accède au rang prestigieux d'associé mondial chez Arthur Andersen. Un bémol toutefois : « Quand on devient associé, on doit verser un apport au capital. J'ai déboursé une somme qui m'a semblé ahurissante, largement supérieure au prix de

la maison que je venais d'acheter. » Hélas, la promotion tombe mal. Moins d'un mois plus tard, Enron, l'un des principaux clients du cabinet, est épinglée pour avoir dissimulé de lourds passifs par de louches manœuvres. Le scandale acculera le titan de l'énergie à la faillite. Notre homme n'a aucun lien avec la pétrolière, mais, comme associé mondial, sa responsabilité pourrait être engagée, si jamais Enron entraînait Arthur Andersen dans sa chute. Son apport au capital du cabinet, son titre de CA, sa clientèle sont en jeu. Sans tarder, on retranche les deux tiers des honoraires touchés par les associés, pour assurer

la rémunération du syndic chargé de la dissolution du cabinet. M. Ruffolo se serre la ceinture, emménage dans un appartement non meublé, et se prépare au pire. « C'en était fini de la marque. Le navire avait fait naufrage. » Mais côté vie sentimentale, tout va bien. Il fréquente depuis quelque temps Carryn, auparavant directrice du marketing chez Arthur Andersen, qui a quitté le cabinet pour travailler comme artiste, quand elle et John ont noué des liens profonds. « Je lui ai promis que je resterais à ses côtés même si nous devions nous nourrir de hamburgers », lance-t-elle. « J'en ai déduit que c'était la femme de ma vie », ajoute-t-il.

Malgré la débâcle, l'épée de Damoclès sera écartée. Après la faillite d'Enron, Deloitte absorbe Arthur Andersen Canada, et c'est un bureau transformé que retrouve John un lundi matin de juin 2002 : logos, cartes de visite, fonds d'écran, tout a été remplacé. Son téléphone sonne, et un de ses clients

se met à lui parler d'une transaction en cours, comme si de rien n'était. « On se serait cru dans *La Quatrième Dimension*. » Miracle : son titre professionnel, son poste d'associé, sa rétribution, tout est sauf. « Je pense que c'est là qu'il a commencé à prendre davantage de risques, précise Carryn. Quand on n'a rien à perdre, on devient audacieux. Parfois, si ce n'est pas l'appât du gain qui domine, on mûrit de saines décisions. »

John Ruffolo sort indemne du scandale Enron, mais le secteur canadien des technologies n'en mène pas large au milieu des années 2000. La bulle a éclaté. Sauf pour une certaine Research In Motion, l'horizon est plutôt sombre. Encore sonnés par la débâcle, les bailleurs de fonds sont frileux. L'investissement de capital-risque au Canada a sombré et passe d'un sommet de 6 G\$ en 2000 à 1,7 G\$ en 2005. (Moribond, il s'effondrera davantage, à 1 G\$ environ, après la crise de 2008.) « On avait touché le fond. Tous les acteurs traditionnels ou presque, surtout les régimes de retraite et les banques, avaient fermé le robinet. Plus rien ne bougeait. »



John Ruffolo à vélo, avec son épouse Carryn.

Que faire quand les sources de financement tarissent? John Ruffolo est aux premières loges : à la tête du groupe Technologies, médias et télécommunications de Deloitte, il dresse le palmarès Fast 50 du cabinet, qui présente les entreprises canadiennes en croissance. En outre, il conseille des chefs de la direction (Rogers, OpenText et Research In Motion). Ceux-ci ignorent sans doute qu'il est comptable; au grand dam du cabinet, il s'abstient de l'indiquer sur sa carte de visite, pour éviter d'être étiqueté. Et voilà que M. Ruffolo décide d'user de son influence pour secouer les institutions : administrations publiques, banques, régimes de retraite, selon lui, ont le devoir de relancer l'innovation. Il les critique publiquement et suggère même d'alourdir le fardeau fiscal des sociétés qui hésiteraient à participer à l'effort.

Certains décideurs restent sourds à ses avertissements, d'autres prêtent l'oreille. C'est le cas du géant OMERS. Comme la plupart de ses homologues, l'organisation a cessé ses injections de capital-risque en 2008. Un an ou deux après la crise, son chef de la direction, Michael Nobrega, qui a été le supérieur de John Ruffolo chez Arthur Andersen, brûle d'envie de rouvrir les vannes. Ce comptable agréé, passionné de haute technologie, se rend volontiers à Waterloo, un centre d'innovation où il rencontre des créateurs de jeunes pousses. Quand un régime de retraite souhaite financer les projets

d'une entreprise en essor, il s'adresse souvent à une firme de capital-risque. L'ordre de grandeur des transactions, modéré, ne justifie guère la mobilisation de ses propres ressources humaines et financières. (À titre indicatif, OMERS pèse 95 G\$, contre 800 M\$ pour sa filiale OMERS Ventures.) Toutefois, M. Nobrega décide en définitive de se passer d'intermédiaire : il dotera plutôt OMERS de sa propre branche de capital-risque.

Il fait appel à John Ruffolo, mandaté comme conseiller. Sans tarder à lui faire comprendre qu'il le voit à la tête de la structure. « Michael m'a dit : "Tu voulais qu'on relance la machine? Eh bien, vas-y, je te donne carte blanche" », raconte M. Ruffolo. C'est un choix déchirant. Doit-il vraiment quitter Deloitte, où il progresse à grands pas, pour créer une firme de capital-risque, à l'heure où l'investissement dans les technos est au point mort? Fidèle à ses convictions, il juge qu'il serait hypocrite de s'abstenir, et part à l'aventure. « Je m'évertuais depuis cinq ans à régler le problème et j'allais enfin pouvoir intervenir de l'intérieur, une fois pour toutes. »

M. Ruffolo fuit les intrigues et la bureaucratie. C'est un rebelle dans bien des dossiers, selon sa femme.

La création d'OMERS Ventures en 2011 fait des vagues dans le milieu. « Un CA à la tête d'une firme de capital-risque... Mais pour qui se prend-il? », chuchote-t-on. Des rivales rêvent de le voir échouer, pour faire main basse sur les mandats. Certains dirigeants d'OMERS, incrédules, souhaitent que le tout périclite. La fondation de la branche OMERS Ventures par M. Nobrega leur paraît une lubie frivole et téméraire. D'autres doutent que M. Ruffolo arrive à trouver des

projets qui tiennent la route. « On l'a pris de haut, souligne M. Balsillie. On disait qu'il jetait l'argent par les fenêtres, qu'il avait tort de cibler le Canada. » Bref, l'idée dérange, à l'unanimité. « Mais les entrepreneurs? Ils se sont tous exclamés : "Ce n'est pas trop tôt!" », fait observer M. Ruffolo.

Comment obtenir un rendez-vous avec le directeur général d'OMERS Ventures? Il suffit de demander. M. Ruffolo a deux règles d'or : il ne refuse jamais un premier entretien (« Au risque de déplaire à mon adjointe... ») et il répond à tous les messages dans les 24 heures. D'innombrables collaborateurs en témoignent : il réplique en un temps record, à l'aube ou à la nuit tombée, tous fuseaux horaires confondus. « Aucun courriel ne reste sans réponse, confirme Jim Orlando, associé directeur à OMERS Ventures. Un point c'est tout. »

M. Ruffolo reste accessible. L'avoir au bout du fil n'a rien de compliqué. L'impressionner? C'est une autre paire de manches. Sur 100 propositions préliminaires, il en retient 10, qui seront triées sur le volet, au bureau. De ce nombre, 9 (voire toutes) tomberont à l'eau, après moult rencontres et analyses (on est loin des décisions prises à la hâte, en apparence du moins, par les investisseurs de l'émission *Dans l'œil du dragon*). Tout en écoutant un techno-entrepreneur lui présenter son projet, le



John Ruffolo dans son bureau

financier aguerri coche des cases. Voit-il l'entreprise entrer un jour en Bourse? (Il aime raconter l'histoire de l'ingénu qui lui a demandé de parier sur « les meilleures boulettes de riz à Toronto ».) L'idée est-elle réaliste et réalisable? Comble-t-elle une vraie lacune, sur un marché d'envergure? La société dégage-t-elle déjà un chiffre d'affaires et pourra-t-elle le décupler? Et surtout, le fondateur a-t-il les atouts voulus : curiosité, agilité, ténacité?

D'ici 10 ans, OMERS Ventures prévoit tripler ses actifs et ouvrir trois bureaux à l'étranger, une première pour une société canadienne de capital-risque. Une façon d'élargir ses horizons, l'un des conseils de M. Ruffolo aux jeunes pousses.

L'essentiel, c'est donc de faire connaissance. « J'évite de brûler les étapes. Je converse avec l'entrepreneur, que je connais déjà de nom, en général. Et je le sonde, pour me faire une idée de son caractère, de ses modes d'interaction. » Son bagage, sa réputation dans le milieu, ses motivations, son obstination, tout entre en ligne de compte. Est-ce un rêveur irréaliste, voire cupide? A-t-il le feu sacré ou se laissera-t-il abattre, quand il faudra redoubler d'efforts et traverser le désert? Certains, qui croient trouver le pactole, énumèrent d'emblée leurs conditions : ils céderont leur part du capital à telle échéance, et laisseront au bailleur de fonds telle part du gâteau. « Ils font fausse route. Primo, c'est moi qui stipule la tranche que gardera OMERS Ventures. Secundo, j'en déduis que l'entrepreneur ne pense qu'aux espèces sonnantes et rébuchantes. Et j'écarte son projet. »

Les entreprises qu'elle prend sous son aile octroient à OMERS Ventures une participation à leur capital en échange d'une tranche – tantôt de quelques millions, tantôt de dizaines de millions – des 800 M\$ qu'elle gère au nom d'OMERS, de grandes banques, de compagnies d'assurances et d'autres organisations. (Ces institutions, moyennant des frais de gestion somme toute modestes, peuvent décrocher le gros lot si l'une des protégées est rachetée au prix fort ou réalise une entrée en Bourse fracassante.) OMERS Ventures côtoie les principales sociétés de capital-risque en technologie sur les marchés canadiens, comme Georgian Partners de Toronto et Novacap de Montréal. Il lui arrive également d'en persuader d'autres, dont des poids lourds américains, de faire équipe avec elle. Le cas de Shopify en témoigne. « Certains investisseurs américains dédaignent les entreprises canadiennes. Mais nombre d'entre eux éprouvent le plus grand respect pour John et pour OMERS Ventures », explique Russ Jones, l'ancien chef des finances de Shopify.

Ce dernier affirme aussi qu'OMERS Ventures se mouille davantage que d'autres. « Certains s'engagent à moitié. Leur discours, c'est voici des fonds, à vous de jouer. » OMERS Ven-

tures va plus loin. Certains investisseurs promettent de prendre les choses en mains, mais ne font pas grand-chose. Par contre, OMERS Ventures a aidé Shopify à trouver des locaux et à tisser des liens avec des conseillers et des experts. « Quand on va de l'avant, on accompagne vraiment les jeunes entrepreneurs, dit M. Orlando. On n'a pas peur de mettre la main à la pâte. »

Persuader M. Ruffolo de financer un projet comporte un autre avantage, et non des moindres : l'accès à son colossal carnet d'adresses, qui va bientôt grossir de quelques pages. En une dizaine d'années, l'organisation compte tripler ses actifs et ouvrir trois bureaux à l'étranger, où travailleront des intervenants du milieu. Du jamais vu au Canada. De son bureau dans la Silicon Valley, mecque de la technologie, elle entend bien entendu jeter son dévolu sur de jeunes entreprises américaines, souvent plus imposantes que les canadiennes. De ses bureaux de Londres (décollage prévu en 2019) et de Singapour (en projet), elle prendra de l'expansion sur les marchés d'Europe et

d'Asie, qui fourmillent de technos en puissance, à faire pâlir d'envie les Nord-Américains. Le groupe OneEleven, l'accélérateur d'OMERS Ventures, qui épaula les entrepreneurs, emboîte également le pas : prochain arrêt, Boston et Berlin, agglomérations à fortes concentrations de jeunes pousses.

John Ruffolo a déjà la réputation de jouer gros. Mais les enchères montent encore, à l'heure de l'expansion. Titan du capital-risque au Canada, OMERS Ventures n'est que menu fretin à l'international, où s'affrontent des colosses américains comme Benchmark, Accel et Sequoia Capital (une californienne qui mobilise 8 G\$ US, un record). Tous rivaliseront d'adresse et d'audace pour mettre la main sur des projets prometteurs et s'adjoindre des collaborateurs d'élite, qui examineront à la loupe le dossier des demandeurs de financement pour sélectionner les gagnants.

Si OMERS Ventures gagne son pari, ses interventions à l'étranger auront des retombées directes en Ontario. Ainsi s'inversera une tendance lourde, celle de l'exode des cerveaux et des idées canadiennes, synonyme de pertes financières. Ces antennes à l'international ouvriront aussi des débouchés aux sociétés de technologie d'ici, à l'heure où le secteur canadien a le vent dans les voiles. Pour M. Ruffolo, l'accession d'OMERS Ventures à la scène mondiale allait de soi. « Comment demander à une entreprise d'élargir ses horizons si je ne le fais pas moi-même? »

Quelques années à peine après sa création, le groupe OMERS Ventures avait réussi à gagner la confiance de certains dirigeants dubitatifs de son organisation fondatrice. La filiale avait aussi contribué à relancer le capital-risque au Canada. « On a bien vu que John avait raison. Il a aujourd'hui des émules », avance Jim Balsillie. Les capital-risqueurs, aguerris ou en début de parcours, se sont mis à collecter et à investir des sommes inégalées depuis 2000. (Le mouvement s'amplifie : l'investissement en capital-risque au pays a dépassé 1,3 G\$ au premier trimestre de 2018, un

niveau record.) Les jeunes entreprises et les accélérateurs se sont multipliés au Canada. Des géants américains de la technologie y ont ouvert des bureaux, créant des milliers d'emplois.

Mais un malaise régnait. En septembre 2015, M. Ruffolo a invité les chefs de la direction du portefeuille d'OMERS Ventures au Drake, un hôtel tendance de l'Ouest de Toronto, pour une rencontre avec M. Balsillie. Les dirigeants craignaient que des multinationales ne tuent dans l'œuf des PME d'ici. Une boîte émergente, forte d'une vingtaine de collaborateurs à Vancouver, allait réussir à damer le pion à Microsoft? Illusoire. « Quand Amazon et Google relancent Ottawa trois fois par semaine, ce n'est pas pour proposer de tendre une main secourable à nos entreprises de technologie », ajoute M. Balsillie.

Dans les semaines suivantes, le tandem Ruffolo-Balsillie fondait le Council of Canadian Innovators (le Conseil des innovateurs canadiens), qui allait se faire le porte-voix des jeunes pousses d'ici. Le groupe s'est mis à soulever auprès de ministres et de députés les questions qui préoccupaient ses membres : financement public, imposition des options d'achat d'actions, délivrance accélérée de visas pour les travailleurs en technologie, stratégies nationales de propriété intellectuelle et de données. (En 2017, le gouvernement libéral a réprimandé le Conseil, qui promettait aux jeunes entreprises l'accès à des politiciens, moyennant des droits d'adhésion annuels de 10 000 \$. Le Conseil a révisé ses pratiques.)

« Pendant 18 mois, nous avons frappé à la porte des élus », explique Ben Bergen, directeur principal du Conseil, qui a travaillé dans l'équipe de campagne de la ministre des Affaires étrangères, Chrystia Freeland. « Aujourd'hui, les rôles sont inversés. Sur plusieurs questions, le gouvernement nous consulte. » M. Ruffolo a lui-même prodigué ses conseils à Navdeep Bains, ministre de l'Innovation, des Sciences et du Développement économique, sur certains dossiers. Mais il considère qu'il est surtout là pour donner aux entrepreneurs une tribune où ils peuvent orienter le dialogue. « Jim et moi, nous aurons gagné la partie quand nous pourrons nous effacer et rester à l'arrière-plan. »

Quand j'ai demandé à certains proches de M. Ruffolo de se prononcer sur son travail, ils ont souligné sa polyvalence, sa vue d'ensemble. Le matin, au Conseil des innovateurs canadiens, il se penche sur un dossier d'envergure nationale, et l'après-midi, il s'attaque aux problèmes informatiques d'un tout jeune entrepreneur. « Il est aussi redoutable au ras des pâquerettes qu'en haute altitude », fait observer M. Gilgan. Mark McQueen, président de Services financiers Innovation CIBC, évoque son positionnement singulier : « John peut à la fois financer des entreprises et participer à la conception de programmes publics qui auront des retombées dans tout le milieu. »

David Suzuki, un ami de longue date, parle plutôt de sa fibre écologique. M. Suzuki a rencontré sa part de gens d'affaires qui défendent l'environnement pour la forme. Mais après une conférence sur les technologies propres, donnée chez Deloitte en 2005, l'écologiste a vu M. Ruffolo résolu à agir, en toute sincérité. D'où cette alliance insolite : un capitaliste adepte du libre marché et un environnementaliste de gauche partageant un repas, vont à la pêche et échangent leurs vues. M. Suzuki a orienté la réflexion de M. Ruffolo sur les taxes

carbone et la participation des Autochtones à la lutte contre les changements climatiques. M. Ruffolo est devenu vice-président du conseil de la Fondation David Suzuki. Depuis, les invités de marque affluent aux galas de bienfaisance, auxquels il assiste, bien entendu, en jeans. « C'est un entrepreneur clairvoyant, souligne M. Suzuki. S'ils étaient tous comme lui, on aurait fait bien du chemin en environnement. »

Par un mardi matin frisquet, en avril dernier, John Ruffolo a pris part à un débat au sous-sol du centre MaRS. Ce vaste complexe, au cœur du centre-ville de Toronto, regroupe innovateurs, chercheurs et entrepreneurs. Le personnage détonnait, parmi un panel de disciples des cryptomonnaies et de la chaîne de blocs, réunis pour lancer Ether Capital à la bourse NEO Exchange. (Si le tout vous laisse perplexe, rassurez-vous : la majorité des employés d'OMERS n'y comprennent pas grand-chose, eux non plus.) Quand il s'est adressé à M. Ruffolo, l'animateur n'y est pas allé par quatre chemins : pourquoi un régime de retraite réfractaire au risque plongerait-il dans l'imprévisibilité notoire des cryptos? « On m'a souvent posé la question », a-t-il admis, avant d'ajouter que ces deux univers pouvaient sembler incompatibles à première vue, mais qu'il se projetait 10 ou 15 ans plus tard, à l'ère « des véhicules autonomes, pas des véhicules volants ». Persuadé que la chaîne de blocs va bientôt transformer le quotidien, il ne veut pas manquer le train. « Je parie aujourd'hui pour réussir demain. »

Que réserve l'avenir à John Ruffolo? Au fil des ans, certaines entreprises, qui préparaient leur introduction en Bourse, lui ont fait des ponts d'or, mais il a décliné leurs invitations. « Je crois qu'il hésiterait à endosser les plus hautes fonctions. John craint la bureaucratie et les intrigues, dit Carryn. Il préfère être celui qui brille, qui fait des étincelles... C'est le rebelle, dans bien des dossiers qu'il touche. » Et il a souvent une longueur d'avance. Pour preuve, OMERS Ventures a investi dans une poignée d'entreprises spécialisées dans la chaîne de blocs, à une époque où le terme était inconnu du commun des mortels. Côté confidentialité des données, M. Ruffolo a aussi sonné l'alarme, bien avant le scandale Cambridge Analytica et le projet de quartier intelligent de Sidewalk Labs.

La direction d'OMERS lui a demandé récemment quelles seraient les prochaines filières où investir : agriculture, immobilier, infrastructures, technologie propre? « L'informatisation se généralise, dans toutes les sphères d'activité. Si elle peut s'emparer du secteur du taxi, elle peut s'emparer de tout, avance M. Balsillie. Quand les décideurs ouvriront les yeux sur ces réalités, ils se demanderont qui les maîtrise. John fera alors figure de visionnaire bien plus que de rebelle. »

Notre homme semble loin de vouloir s'assagir. Et si l'occasion se présentait, il ne serait guère tenté de prendre la direction d'OMERS, vu tout ce que de si hautes responsabilités supposent en fait d'intrigues de couloir et de fardeau administratif. « Il y a ceux qui aiment diriger, et qui sont mieux placés que moi pour le faire. Ce n'est pas mon idéal. » John Ruffolo préfère continuer de travailler avec des entrepreneurs. Continuer de bâtir, d'innover. De courir après des idées révolutionnaires qui pourraient un jour, qui sait, suprême honneur, mériter de ramasser la poussière derrière une vitrine. ♦





TOUT L'ARGENT DU MONDE

Des numismates couronnent
annuellement le plus beau
nouveau billet de banque du
monde, toujours plus sophistiqué
que le précédent.

PAR LUC RINALDI

A chaque domaine sa rivalité : Canadiens c. Maple Leafs; Beatles c. Stones; DC c. Marvel. Pour les billets de banque, l'épreuve de force se joue entre le Canada et le Kazakhstan. Elle remonte à 2011, année où les deux pays ont été sélectionnés pour le prix « Bank Note of the Year » décerné par l'International Bank Note Society (IBNS). La coupure de 10 000 tenges kazakhs, arborant oiseaux, immeubles et monuments sur une trame mauve, avait battu notre 100 \$. Le scénario s'est répété les deux années suivantes. En cette période où le Canada introduisait des billets en polymère, les Kazakhs nous ont coiffés au poteau. Pour ce pays de steppes, un tel « tour du chapeau » rappelait l'exploit d'Usain Bolt au 100 mètres, mais sans médaille d'argent pour le bon deuxième.

Le Canada n'est toutefois pas à plaindre sur le plan de la fierté numismatique. En 2004, notre billet de 20 \$ (où la reine côtoie des œuvres de l'artiste haïda Bill Reid et où figure une citation du roman *La montagne secrète*, de Gabrielle Roy) a remporté le tout premier prix « Bank Note of the Year ». Chaque année, depuis, les 2 000 membres de l'organisme – des amoureux des billets de banque – votent pour les plus beaux *bidous* de la planète, en fonction de leur esthétique et de leurs éléments de sécurité. Peu importe la valeur de la chose ou le nombre d'utilisateurs. Ainsi, en 2005, on a vu le billet de 1 000 couronnes des îles Féroé battre celui de 5 livres de l'Écosse.

Grâce à son intérêt pour les billets de banque exemplaires, l'IBNS a enregistré l'évolution rapide de la monnaie fiduciaire dans les premières années du XXI^e siècle. Naguère, la Banque du Canada émettait de nouveaux billets tous les 15 ans environ, en grande pompe. De nos jours, les nouveautés sont pour ainsi dire banales : il y a eu émission de nouveaux billets canadiens la plupart des 17 dernières années.

C'est d'abord une question de sécurité. Quel meilleur moyen de déjouer les faussaires que de lancer de nouveaux billets dès que ces petits malins ont réussi à produire des copies à s'y méprendre? « Les faux-monnayeurs existent depuis que les billets de banque existent, dit Dennis Lutz, président de l'IBNS. Il faut constamment se montrer plus rusé qu'eux. » À l'observation d'un billet de banque moderne, on voit plusieurs éléments destinés à faire échec à la contrefaçon : textures, filigranes, hologrammes à couleur changeante, et – si vous disposez d'une lumière ultraviolette ou infrarouge – mouchetures éparées et chiffres cachés.

Ces billets modernes sont bien beaux, en plus. Au fait, la Réserve fédérale américaine a probablement loupé le courriel informant les intéressés que l'époque des présidents collet monté imprimés sur un mélange papier-coton est maintenant révolue. Chutes spectaculaires, gorilles majestueux et joueurs de rugby sont les nouveaux Benjamin Franklin de la numismatique. « Même le billet canadien qui a remporté la palme en 2004 ne serait pas retenu aujourd'hui, souligne M. Lutz. L'apparence se raffine d'année en année, ce qui corse le vote. Qui sait ce qu'ils vont nous sortir bientôt? »

CANADA

10 DOLLARS

Un billet de « premières » : le 1^{er} sélectionné pour le prix « Bank Note of the Year 2018 »; le 1^{er} à célébrer une femme noire au Canada; et le 1^{er} imprimé à la verticale au Canada (pour le différencier des classiques billets de 10 \$ et de celui du 150^e anniversaire de la Confédération).



FIDJI

7 DOLLARS

Ce petit archipel du Pacifique a émis le seul billet de 7 dollars au monde, en l'honneur de sa toute première médaille d'or olympique (au rugby à sept, aux Jeux olympiques de Rio, en 2016). Des joueurs et l'esquisse d'un plan de jeu illustrent le billet.



Le papier-monnaie n'a pas toujours été si prisé. Ses origines remontent à la dynastie Tang, en Chine (618-907 de notre ère), mais lorsque l'empereur Zhenzong a instauré les premiers billets universels – reconnaissance de dette pour un nombre donné de pièces –, il y a 1 000 ans, certains marchands n'en voulaient pas. En 1661, adoptant le principe des billets de papier, la Suède y est allée de la première émission en Europe. Chacun était signé par au moins 16 représentants officiels pour attester de la légitimité du bout de papier et empêcher la production de fac-similés. Initialement, les villes, banques et autres institutions dotées d'une presse pouvaient imprimer leur propre monnaie, dont la valeur dépendait davantage de la réputation de l'émetteur que du nombre y figurant. Puis, la mise en place de banques centrales a eu pour effet de standardiser la monnaie et de créer un monopole pour l'émission d'espèces destinées à être reconnues à leur valeur nominale. Les billets de papier ont connu un bel essor pendant la révolution industrielle, en raison de l'augmentation des opérations financières. Un jour, on a eu l'idée d'émettre les billets en plusieurs coupures, d'une valeur de plus en plus élevée. Pour mémoire, mentionnons que le

CHINE

100 YUANS

Sur ce billet commémorant les exploits spatiaux du pays, on voit la capsule Shenzhou-9 sur le point de s'arrimer au laboratoire spatial Tiangong-1 (2012). L'envers illustre le thème du vol (oiseaux, biplans et astronefs).



BAHAMAS

10 DOLLARS

Le phare Elbow Reef de Hope Town est l'un des rares à fonctionner encore au kérosène. L'avvers du billet est orné du portrait de Stafford Sands, homme d'affaires et politicien ayant fait entrer les Bahamas dans le cercle des destinations touristiques prisées.



AUSTRALIE

10 DOLLARS

L'Australie a été le premier pays à émettre des billets en polymère, en 1988. Cette version est l'un des rares billets à rendre hommage à deux poètes, A. B. « Banjo » Paterson et Dame Mary Gilmore, dont l'œuvre est commémorée par des plumes de stylo dans les bandes transparentes.



TRINITÉ-ET-TOBAGO

50 DOLLARS

Un paroaro rougecap vole la vedette sur ce billet, qui reprend aussi les couleurs du drapeau national. L'oiseau est visible des deux côtés grâce à une bande transparente.



Royaume-Uni, en 1948, a fait imprimer une série de billets de 1 million de livres dont l'usage était réservé à l'État.

Dennis Lutz s'est mis à collectionner les billets de banque au début des années 1980 et s'est joint à l'IBNS une vingtaine d'années plus tard. Des passionnés se rendent régulièrement à Fauquemont, aux Pays-Bas (où l'on tient la plus grande exposition de papier-monnaie au monde), à la recherche de spécimens rares. Ce hobby peut devenir coûteux – une grosse coupure vaut sa valeur nominale – et même dangereux : des revendeurs ont fait de la prison pour avoir tenté de faire sortir illégalement des billets de banque de Sao Tomé-et-Principe.

« Les gens utilisent des billets au quotidien sans les observer vraiment, fait remarquer l'expert. Or, on peut saisir l'histoire financière d'un pays en étudiant sa monnaie. » Héros et valeurs d'un pays, hauts et bas de son économie : tout y est, sous forme de visages, de symboles et de chiffres. Les juges de l'IBNS ont un faible pour les designs épurés, les couleurs vives, la faune et la flore. Par contre, les femmes et hommes d'État – y compris Élisabeth II – n'ont pas la cote. « Ce n'est pas que les gens ne les aiment pas, mais ils les ont assez vus. Il y a eu une trentaine d'images de la reine depuis le début de son règne. »

Évidemment, des goûts et des couleurs, on ne discute pas. Un billet de banque audacieux pour un citoyen sera perçu comme maladroit ou indigne aux yeux d'un autre. Malgré leurs fioritures, les billets d'aujourd'hui sont d'allure assez semblable, pour la simple raison que la cohérence dénote leur caractère fiable. Il y a une limite au côté tape-à-l'œil qu'on peut leur donner, au risque qu'ils ressemblent à des billets de Monopoly. L'Australie l'a compris en 2016 : même si sa coupure de 5 \$ a été finaliste pour le prix « Bank Note of the Year », les gazouilleurs australiens ont vertement critiqué la palette de couleurs (mauve, jaune et magenta), comparant le tout à du « vomit de clown » et à des germes dans une boîte de Petri.

D'autres encore soulèvent la controverse pour des raisons géopolitiques (les Ukrainiens n'ont pas apprécié le billet russe illustré d'une carte englobant la Crimée) ou même de composition chimique (en 2016, des végétaliens et des groupes religieux ont lancé une pétition exigeant que la Banque d'Angleterre cesse d'utiliser du suif pour l'impression). Au cours des consultations publiques sur notre billet de 20 \$ actuel, des gens ont dit que le Mémorial de Vimy évoquait des phallus ou les anciennes tours jumelles, et même qu'on y voyait la pensée conservatrice, qui

ANGOLA 10 KWANZAS

Le verso de cet élégant billet rose montre un pélican au-dessus de la chute située non loin de la ville de Luena; au recto, on peut voir le portrait des deux premiers présidents du pays.



ARABIE SAOUDITE

500 RIYALS

La plus grosse coupure de l'Arabie saoudite présente le regretté roi Abdelaziz ben Abderrahmane Al Saoud, et la Kaaba, à La Mecque, lieu saint de l'islam. Dans les quatre bandes holographiques, les chiffres arabes représentant 500 se transforment en deux sabres et un palmier (emblème du pays).



KAZAKHSTAN

1 000 TENGES

Ce billet, arborant drapeau kazakh, monumens et pétroglyphes, a contribué au tiercé dont peut s'enorgueillir le Kazakhstan (2011, 2012 et 2013) – contre nos billets de 10 \$, 50 \$ et 100 \$.



NOUVELLE-ZÉLANDE

5 DOLLARS

Sur son billet de 5 \$, la Nouvelle-Zélande rend hommage à l'alpiniste Edmund Hillary, le premier, avec Tenzing Norgay, à avoir atteint le sommet de l'Everest. On le voit aux côtés d'une image de l'Aoraki (mont Cook), plus haut sommet de l'archipel, et d'un manchot antipode.



glorifie la guerre. « Les gens interprètent de mille et une façons l'aspect des billets de banque », constate M. Lutz. On a beau s'efforcer de saisir l'esprit d'un pays sur un bout de papier de 15 cm, il y en aura toujours pour critiquer.

Pour la Suisse, les affaires vont bien. Le pays vient en effet de gagner en 2016 et en 2017. Dernier lauréat : le 10 francs, que seuls les Helvètes pouvaient produire. Il s'agit d'une ode à la ponctualité arborant les rouages d'une montre, les mains d'un chef d'orchestre, des centaines de petites horloges, un globe terrestre divisé en fuseaux horaires et des cartes du réseau ferroviaire suisse. Imprimé sur un substrat Durasafe, un matériau de polymère et de coton difficile à imiter, ce billet mise fort sur la sécurité : croix suisse dissimulée dans chaque coin, perforations perceptibles sous la lumière, bandes en relief marquant les bords. « Nous avons dû laisser tomber certains éléments en raison de leur complexité, raconte Beat Grossenbacher, directeur général de la Monnaie à la Banque nationale suisse. Tout ce qui vise à faire échec à la contrefaçon complique la vie des faussaires. On peut ainsi les distancer le plus longtemps possible. »

Pour la petite histoire, ces billets primés ont justement toute une histoire. La banque centrale de Suisse avait lancé un

concours de conception, en 2005, retenu une graphiste, puis consacré des années à peaufiner l'allure et les éléments de sécurité de la nouvelle série de billets. Or, la banque a dû composer avec des retards importants, dont l'un à cause d'une erreur d'impression qui a entraîné l'envoi au pilon et aux fourneaux d'un premier lot de billets, en 2012. Il aura fallu 11 ans à l'institution pour mettre en circulation le premier billet de la nouvelle série, celui de 50 francs.

Le laborieux processus de création de billets sera peut-être chose du passé, un jour. Déjà, la Suède, berceau du papier-monnaie en Europe, serait en voie de devenir le premier pays à délaisser les billets de banque, au vu de l'adoption généralisée des cartes bancaires et des applis de paiement mobile. Selon un sondage mené en 2018 par la Banque de Suède, seulement 13 % des Suédois avaient payé leur dernier achat en espèces, comparativement à 23 % en 2014. (Au Canada, 44 % des achats ont été réglés en espèces en 2013, soit 10 % de moins qu'en 2009.) La Sveriges Riksbank s'attend à ce que sa monnaie fiduciaire « dépose sa couronne » d'ici les années 2030.

M. Lutz, lui, trouve exagéré de sonner le glas des espèces. « L'amusant, c'est que la Suède – qui claironne les avantages

UGANDA

50 000 SHILLINGS

En Ouganda, la plus grosse coupure est aussi la plus belle. On y voit des gorilles à dos argenté, une carte du pays et un monument érigé pour commémorer son indépendance du Royaume-Uni (1962).



SUISSE

10 FRANCS

Au terme d'un concours national, la Banque nationale suisse a retenu la graphiste zurichoise Manuela Pfrunder pour la création de ce billet et de cinq autres. Chacun illustre un thème, un mouvement des mains et un motif central tel que le temps, le vent ou le langage.



RUSSIE

2 000 ROUBLES

Ce billet rend hommage à l'Extrême-Orient russe. Y figurent des images du cosmodrome Vostotchny et du pont de l'île Rousski.

Particularité : un code QR mène au site de la Banque de Russie.



MALDIVES

1 000 RUFIIYAAS

Pays d'îles tropicales, les Maldives ont innové en matière de filigrane. Ce billet magnifique, illustré d'une tortue de mer et d'un requin-baleine, laisse voir des centaines de gouttelettes d'eau subtiles quand on le regarde d'un certain angle.



du sans-espèces – a redessiné ses billets de banque ces trois dernières années. » L'expert mentionne aussi le Royaume-Uni, où la quantité d'espèces en circulation a fortement augmenté l'an dernier, ou encore des pays comme la Chine et l'Inde, où il est toujours très courant de thésauriser plutôt que d'avoir un compte d'épargne. « Avoir du liquide est encore préférable dans bien des situations, dit-il, y compris pour les transactions illégales. Je ne pense pas qu'on puisse croire que les espèces vont disparaître de notre vivant. »

Le grand rival de la Suisse pourrait bien être le Canada pour l'édition 2018 du concours « Bank Note of the Year ». Il y a deux ans, Justin Trudeau a annoncé qu'une femme emblématique (autre que la reine) allait pour la première fois figurer seule sur un billet de banque. Parmi les 26 000 suggestions reçues, on a produit une liste restreinte de cinq finalistes (Bobbie Rosenfeld, une légende de l'athlétisme, Idola Saint-Jean, une suffragette québécoise, etc.). Le choix du ministre des Finances du Canada, Bill Morneau, s'est finalement porté sur Viola Desmond, une icône du mouvement pour les droits et libertés : elle avait refusé de quitter une section réservée

aux Blancs dans un cinéma de la Nouvelle-Écosse, en 1946.

Mme Desmond a inspiré les thèmes centraux, soit la justice sociale et les droits de la personne. Comment concrétiser cela sur un billet? Boyd Laanstra, analyste principal à la Banque du Canada répond : « Il fallait choisir de très belles illustrations à l'image du pays. » Forts des commentaires de nombreux notables, dont des aînés des Premières Nations, M. Laanstra et son équipe ont retenu le Musée canadien pour les droits de la personne, un extrait de la Charte canadienne des droits et libertés, et le plafond en voûte de la Bibliothèque du Parlement. Ces symboles servent en plus de rempart contre les faux-monnayeurs : pour le plafond, on a exploité la technologie Kinogram, qui produit un reflet irisé; une plume d'aigle passe aussi du vert au doré. « Quand le contenu et les mesures de sécurité se marient à merveille, on peut dire que la magie opère », se réjouit M. Laanstra.

Le billet de 10 \$, qui entre en circulation cet automne, a été le premier retenu pour le concours de 2018. Les Kazakhs n'ont qu'à bien se tenir! ♦

Pour voir plus en détail les billets en nomination : cpacanada.ca/actualites.

AUDITEURS

Affaire Carillion : les contribuables paient la note

Au Royaume-Uni, le Financial Reporting Council serre la vis

Ministers seek to reassure staff as Carillion collapse sparks anger

Public contracts underwritten No relief in sight

GILL FLEMING, JIM PICKARD AND MARTIN ARNOLD
The government scrambled yesterday to contain the fallout from the collapse of Carillion, one of its biggest contractors, reassuring employees working on hospital, school and military contracts they would continue to be paid. But there was no such relief for workers on Carillion's purely private sector contracts. David Lidington, the Cabinet Office secretary handling the company's liquidation, said private companies employing Carillion would have only 48 hours to find support.



Les Quatre Grands sous la loupe : copain-copain avec les clients

Briefing
 - GKN urged to start talks with Melrose
 The engineering group's biggest active investor is calling for discussions with the industrial turnaround specialist after the board rebuffed an unsecured £7bn cash and shares approach last week. — PAGE 13
 - Citigroup divulges gender pay data
 The Wall Street bank has become the first to low to... — PAGE 10

Le chien de garde des audits, l'impasse et l'échec

most dramatic corporate failures of recent years. A last ditch rescue attempt failed to raise £500m needed to keep the company operating as it staggered under the weight of £900m in debt and a £367m pension deficit. Mr Lidington faced angry questions from MPs in the Commons about the impact of the collapse, Carillion's relaxation of bonus caps to £100,000.

Most public services were not affected

Carillion's 2017 revenue, according to a 2017 estimate

Stock market value on Friday, down from £2bn in 2016

90% Share price fell since July 2017. Trading was suspended yesterday.

>£9 Estimated deficit

Un audit, à quoi bon?

Datawatch

Debt per person
 General government gross debt per capita, \$ (100 PPP)
 Per capita debt in the OECD has risen at an average annual rate of 5.9 per cent since 2007. Japan has the highest.

Naufrage Carillion : tous au chômage

Encore une faillite retentissante. Faut-il repenser l'audit?

À L'ÉCOUTE

Michael Izza, directeur général de l'Institute of Chartered Accountants in England and Wales, évoque les pressions exercées sur les auditeurs après une faillite historique.

En janvier, Carillion PLC, géant britannique du bâtiment et des travaux publics, s'est effondré lamentablement. Après avoir affiché des résultats préoccupants, le groupe avait vu son action chuter. C'est la plus catastrophique des faillites survenues en Grande-Bretagne ces dernières années. Carillion, qui avait conclu des centaines de marchés publics pour construire et administrer des complexes de logements militaires, devait également fournir des services à toute une série d'établissements scolaires, hospitaliers et pénitentiaires. Si bien que l'économie anglaise s'en est trouvée bouleversée.

Les critiques se sont empressés de montrer du doigt les auditeurs. En mai, dans son rapport, un comité parlementaire accusait Carillion d'avoir dupé bailleurs de fonds et investisseurs, et décriait le laisser-aller de ses auditeurs. Le Financial Reporting Council, l'autorité de réglementation de l'audit au Royaume-Uni, a été taxé d'immobilisme. Le Council, devant de retentissantes faillites, aurait négligé d'agir, et ferait preuve de complaisance, au bénéfice des auditeurs.

Dans la foulée, Michael Izza, directeur général de l'ICAEW (Institute of Chartered Accountants in England and Wales), s'est exprimé en toute franchise sur l'avenir de l'audit : la profession doit « se préparer à penser autrement pour intervenir différemment ». En juillet, il a répondu aux questions de Bryan Borzykowski.

Vous avez qualifié de « tournant historique » le rapport du comité parlementaire sur la débâcle Carillion : « Il faut y voir un coup de semonce pour les chefs d'entreprise, les autorités de réglementation et les auditeurs. » Vous ne mâchez pas vos mots. Pouvez-vous développer?

La faillite de Carillion n'est ni le premier ni le dernier échec retentissant qu'essuiera une entreprise. Il s'agit avant tout de l'échec de ses dirigeants, mais ce naufrage inopiné a mis les auditeurs sur la sellette, ce qui n'a rien d'étonnant. Et le rapport du comité parlementaire a conclu qu'ils avaient manqué aux

normes élevées qu'on attendait d'eux.

C'est un tournant historique, parce que la profession constate que le statu quo ne tient pas la route. Pendant longtemps, on a toléré des écarts par rapport aux attentes, c'est-à-dire un décalage entre l'exécution technique de l'audit et le résultat que la société en espère. C'est une réalité. Mais la profession en prend acte, politiciens, autorités de réglementation et citoyens en veulent davantage de la part des auditeurs : une simple évaluation binaire des états financiers, du style « réussite/échec », ne suffit pas. Or, si le travail de l'auditeur déroge aux

exigences de l'ensemble des acteurs de la société, c'est à lui et non à eux de rectifier le tir. Car sans leur confiance, ses efforts sont voués à l'échec. Jour après jour, des milliers d'audits sont menés avec rigueur; mais si la confiance dans l'audit en soi est ébranlée, la crédibilité des résultats en souffre. Il nous incombe d'évoluer, de nous interroger, pour déterminer comment regagner cette confiance, sans quoi je crains que la profession d'auditeur n'existe plus dans 20 ans.

Quel enseignement le Canada peut-il tirer des faits constatés au Royaume-Uni?

Au Canada et ailleurs, le principal aspect à retenir reste la confiance. L'audit (comme l'ensemble des mandats dont s'acquittent les comptables) ne sera probant que s'il inspire confiance à l'ensemble de la société. La faillite de Carillion le montre; en cas d'échec, chacun est partie prenante dans la démarche. Par comparaison, pour un citoyen, quand les services financiers suscitent des inquiétudes, le tout paraît peut-être éloigné du vécu au quotidien. L'effondrement de Carillion, lui, s'est traduit par l'annulation ou le report de grands chantiers – centres hospitaliers, routes – et par des vagues de licenciement. Les écoliers? Privés de repas. Les militaires? À reloger. Les retraités? Leur pension s'envole

en fumée. Il saute alors aux yeux que l'audit sert l'intérêt du public, au-delà des exigences des actionnaires.

La faillite de Carillion a-t-elle terni la réputation des auditeurs au Royaume-Uni et à l'étranger?

Et si oui, comment y remédier?

Hélas, il est vrai que la renommée des auditeurs a été entachée. Pour redorer leur blason et regagner la confiance des citoyens, l'idéal sera de conjuguer valeur ajoutée et pertinence. De montrer que l'audit, assise de la confiance en affaires, se déroule dans le respect des plus strictes normes professionnelles, techniques et déontologiques. Mais comment adapter une démarche essentiellement sortie tout droit du XIX^e siècle à l'économie d'aujourd'hui?

Comment procéder, en qualité d'auditeur, pour apporter une plus-value? Peut-on faire appel à la certification dans d'autres secteurs?

Je crois que oui. Nous trouverons certains domaines où mettre à contribution le savoir-faire et le bagage des auditeurs, afin de bâtir la confiance en affaires.

Au Royaume-Uni, où se situent les écarts par rapport aux attentes? Recueille-t-on les mêmes échos ailleurs?

Il y a longtemps qu'on évoque les écarts par rapport aux attentes : le constat d'insatisfaction remonte aux années 1870. De fait, l'ICAEW décèle un décalage dans la double définition des responsabilités de l'auditeur : celle que

donne l'auditeur lui-même s'écarte de celle que donnent le public et les utilisateurs des états financiers. D'où des lacunes susceptibles d'avoir des répercussions à certains égards, en particulier sur la fraude, la continuité de l'exploitation et les contrôles internes.

Cela dit, plus généralement, dans l'opinion, on semble croire que les auditeurs ne sont pas tenus de rendre des comptes, au-delà de leurs devoirs envers le client qui acquitte leur note d'honoraires. Pourtant, ce n'est pas le cas. La raison d'être des comptables professionnels reste de protéger la société contre les conséquences néfastes d'éventuels comportements répréhensibles de la part des entreprises.

C'est sur cet aspect général des écarts par rapport aux attentes qu'il faut se pencher. Il ne s'agit pas d'arides détails techniques dans d'interminables états financiers, mais bien de confiance. Tout de même, j'envisage avec optimisme la question de l'audit. Les mesures à prendre pour rétablir la confiance ne manquent pas, alors, attelons-nous à la tâche sans différer.

Comment faire pour entamer le virage? Qui amorcera le changement?

Nous avons déjà pris des mesures. Le Audit Quality Forum, qui rassemble des intervenants de l'ICAEW, du Financial Reporting Council et du ministère du Commerce, de l'Énergie et de la Stratégie industrielle (Business, Energy and Industrial Strategy – BEIS) mènera un examen indépendant sur l'avenir de l'audit et sur son champ d'intervention : comment circonscrire les besoins de la société afin d'y répondre? Que

faire pour rétablir la confiance? Comment tirer parti de nos compétences pour mettre en évidence la valeur et la pertinence de l'audit aujourd'hui?

Au Canada, plusieurs entités de conformité et de surveillance coexistent : comités d'audit, auditeurs, dirigeants, normalisateurs et autorités de réglementation se concertent, et la grande majorité des audits sont conduits dans le respect de normes rigoureuses. Une collaboration qui reste essentielle, n'est-ce pas?

Un dialogue nourri entre les comités d'audit, auditeurs, autorités de réglementation et cadres supérieurs est primordial afin de préserver et de renforcer la qualité de l'audit. L'ICAEW a multiplié les efforts en ce sens et a intensifié les échanges entre les auditeurs et les comités d'audit, notamment dans les services financiers, en réaction à la crise. Mais il faut aller plus loin.

Il est essentiel d'éviter de fâcheuses conséquences involontaires des démarches entreprises pour résoudre certaines difficultés propres à l'exercice de la profession d'auditeur. Par exemple, lorsque la directive de la Commission européenne sur l'audit légal est entrée en vigueur en 2016, elle comportait certaines mesures visant à favoriser la libre concurrence entre les cabinets, pour que les clients bénéficient d'un choix élargi. Mais, deux ans plus tard, le nombre de cabinets habilités à mener des audits auprès d'entités d'intérêt public a chuté de 40 %, passant de 51 à 32. Dommage. Les autorités de réglementation, chargées de veiller à la qualité de

Adopter des mesures concrètes

Tous les regards se braquent sur l'enjeu de la qualité de l'audit. CPA Canada, le Conseil canadien sur la reddition de comptes (CCRC) et l'Institut des administrateurs de sociétés (IAS) viennent de publier le *Guide à l'intention des comités d'audit sur les indicateurs de la qualité de l'audit*, riche en orientations pour l'organisation qui examine les facteurs de la qualité de l'audit.

Les indicateurs de la qualité de l'audit (IQA) – expérience du cabinet, calendrier des travaux d'audit, nature des communications – apportent un éclairage utile et favorisent la collaboration des auditeurs, des cadres et des membres du comité d'audit. Les IQA leur donnent des renseignements approfondis pour évaluer la qualité de l'audit et la maintenir.

Stefan Mihailovich, directeur de projets, Surveillance et gouvernance d'entreprises, à CPA Canada, préconise une approche sur mesure : « Le comité d'audit dialogue avec la direction et les auditeurs, qui s'entendent sur la définition de la qualité et déterminent comment procéder pour satisfaire aux critères. »

Quoique le guide s'adresse au comité d'audit, la direction et les auditeurs y trouveront matière à réflexion. Une ressource à télécharger au www.cpacanada.ca/GuideIQA.



SELON MICHAEL IZZA, SI LES AUDITEURS NE RÉUSSISSENT PAS À REGAGNER LA CONFIANCE DE LA SOCIÉTÉ, LA PROFESSION RISQUE DE NE PLUS EXISTER DANS 20 ANS.

l'audit, devront trouver un juste équilibre dans les dispositions réglementaires, pour éviter de dissuader les petits cabinets de réaliser des mandats d'audit d'envergure. L'ICAEW s'emploie sans relâche à établir des lignes directrices et des documents d'orientation pour guider les pratiques exemplaires et rehausser la qualité. Heureusement, nous partageons tous un seul et même objectif : faire en sorte que le travail d'audit soit de la plus haute qualité possible.

Aujourd'hui, le monde des affaires évolue à une cadence accélérée. Pour vous, les auditeurs seront appelés à optimiser le recours à la technologie. Comment s'y prendre?

La technologie a déjà transformé nos méthodes d'audit. Prenons l'exemple des stocks. Autrefois, le dénombrement se faisait à la main. On envoyait des équipes compter une à une les voitures neuves ou faire l'inventaire d'un entrepôt, visité de fond en comble. À présent, les drones, rapides et performants, ont pris le relais. Mais certaines nouveautés – mégadonnées, intelligence artificielle, apprentissage machine – bouleverseront encore davantage les pratiques. Quand j'ai commencé, on procédait entièrement par sondage. Désormais, l'audit peut englober la totalité des opérations d'une entreprise. Grâce aux technologies cognitives, on passe au crible des quantités phénoménales de données, à toute allure, avec une exactitude que ne saurait égaler

l'être humain. D'où davantage de rapidité et de précision, parfois à moindre coût. Tant mieux. Mais tout va changer avec l'arrivée de l'audit de l'avenir. Axés sur le repérage des configurations, les outils de demain mettront en évidence les maillons faibles de la chaîne, dans la cascade de processus et de contrôles. Ces outils serviront aussi à déceler les valeurs aberrantes et les anomalies, pour faire échec à la fraude, par exemple.

De toute évidence, audit et technologie iront plus que jamais de pair. Aux comptables de se préparer à ménager la transition. L'auditeur de l'avenir devra jongler avec la technologie. Faudra-t-il qu'il devienne programmeur? Non. Doté de compétences techniques à jour, il naviguera avec brio dans les nouveaux environnements technologiques afin d'être en prise directe sur les réalités du milieu.

À part les éléments déjà mentionnés, comment envisagez-vous l'avenir de la profession comptable d'ici 5 à 10 ans? Quels changements prévoir? Quels virages prendre?

Je rappelle que l'un des principaux changements reste l'intégration de la technologie à nos activités. La robotisation des processus et la montée de l'intelligence artificielle révolutionneront nos méthodes. En conformité, je m'attends à voir l'automatisation absorber une bonne partie du travail. Le recours à l'intelligence artificielle se généralisera pour déceler les tendances dans les mégadonnées et en contextes

décisionnels. Mais la demande en services professionnels ne fléchira pas pour autant, bien au contraire. Les comptables professionnels monteront les échelons de la chaîne de valeur, amenés à endosser des rôles stratégiques, d'où d'inévitables incidences sur les compétences et aptitudes à posséder. J'imagine que nous devons miser plus que jamais sur la technologie, mais également sur tout un éventail de talents : stratégie, communication et leadership, entre autres.

Il convient de souligner que l'essor de la technologie, qui transformera nos méthodes comptables, fera aussi évoluer les éléments sur lesquels porte la comptabilité. Prenons l'intelligence artificielle (IA). En théorie, fondée sur des algorithmes, elle a tout d'un outil impartial. Pourtant, des incidents observés aux États-Unis montrent des exemples de déviations explicites, dans certains des résultats dégagés par l'IA. Des résultats faussés qui, seule explication possible, trouveraient leur origine à l'entrée des données. Je crois donc qu'on nous demandera de certifier les processus et les contrôles qui entourent les données. Sans oublier des questions d'ordre général : comment auditer les mandats réalisés par un robot? Quel barème d'imposition s'appliquera aux activités d'une machine?

Quels atouts la profession met-elle en œuvre pour aider l'entreprise à bien négocier le changement?

La probité, assise de la confiance, s'intègre aux valeurs fondamentales des comptables professionnels, au Royaume-Uni, au Canada et ailleurs, depuis toujours. Formés et dotés d'un bagage professionnel et technique hors pair, ils se plient à de strictes normes d'éthique. Leurs sphères d'exercice et compétences respectives varient, selon les prismes de la technologie et des marchés, mais les qualités intrinsèques, à savoir l'intégrité et le doute, ne changeront jamais. Nos outils de tous les jours – pensons aux tablettes électroniques, aux téléphones intelligents – étonneraient nos prédécesseurs de l'époque victorienne, mais je suis convaincu qu'ils reconnaîtraient immédiatement l'essentiel de notre travail. ♦

POURQUOI

« L'HERBE »

EST PLUS

VERTE DANS

L'OUEST

**Terres bon marché.
Taxes réduites.
Gouvernement compréhensif.
Beaucoup de soleil...
et de jeunes. L'Alberta a
une stupéfiante longueur
d'avance dans l'industrie
de la marijuana.**

PAR JEN GERSON

Rien de tel que la photographie aérienne pour constater l'immensité de l'Alberta : partout, de vastes champs et, çà et là, des villes aux gratte-ciel étincelants, quoique nettement moins animés depuis la chute du prix du pétrole. L'impression qui se dégage est celle d'une province qui attend quelque chose. Mais quoi, au juste? Le prochain boum économique?

S'il n'en tenait qu'au gouvernement et au milieu des affaires, le germe de ce boum s'apercevrait bientôt d'un hublot au moment de l'atterrissage dans la capitale.

En effet, l'aéroport international d'Edmonton abrite désormais une gigantesque serre rectangulaire, Aurora Sky, dont la superficie (74 000 mètres carrés) équivaut à 14 terrains de football. À l'intérieur : 27 kilomètres de tuyaux d'irrigation,

une batterie de systèmes robotisés de récolte et d'emballage et, lorsque l'installation sera entièrement opérationnelle, quelque 700 000 plants de marijuana.

Voilà le joyau de l'une des entreprises de production de cannabis les plus rentables de la planète à l'heure actuelle, forte d'une capitalisation boursière d'environ 4,3 G\$. Mais Aurora Cannabis voit plus grand : elle entend devenir un géant du marché canadien de la marijuana. Si son installation d'Edmonton est extrêmement ambitieuse (elle produira 100 000 kilogrammes de marijuana par année lorsque son usage à des fins récréatives sera légal au Canada, à compter du 17 octobre 2018), une autre serre géante, une fois et demie plus grande, est déjà en construction à Medicine Hat. En

outre, la proximité de l'aéroport est un choix stratégique, car Aurora ambitionne de devenir le principal fournisseur de marijuana du monde. L'Amazon de la mari, en quelque sorte.

Il s'agit d'un jalon sans précédent dans l'histoire du commerce au Canada : un secteur d'activité légal de plusieurs milliards de dollars est sur le point de naître d'un marché clandestin. Si l'on en croit Statistique Canada, les Canadiens ont acheté pour 5,5 G\$ de marijuana en 2017. La perspective d'énormes profits, lorsque le *pot* passera du statut de drogue de rue à celui de produit de consommation courante, excite, il va sans dire, les investisseurs.

La légalisation de l'usage de la marijuana à des fins récréatives arrive à point nommé pour les entreprises canadiennes ayant de grandes ambitions. Le Canada étant le deuxième pays seulement, après l'Uruguay, à légiférer de la sorte à l'échelon fédéral, les entreprises qui fleuriront ici auront un énorme avantage à mesure que cet usage sera accepté en Europe, en Amérique, en Australie et en Asie.

Les provinces qui veulent saisir l'occasion sont donc aussi à un tournant, et l'Alberta est en voie de tirer le meilleur parti de l'avantage concurrentiel canadien.

L'Ontario, province la plus peuplée du pays, est à l'origine d'une grande partie des premiers investissements dans la marijuana. Le principal concurrent d'Aurora, et actuel champion de la capitalisation boursière, est Canopy Growth Corporation (anciennement Tweed Marijuana), une société établie à Smiths Falls, en Ontario. Cependant, l'Alberta semble en meilleure position pour exploiter cette manne providentielle de plusieurs milliards de dollars.

La province est connue autant pour ses terres agricoles que pour ses sables bitumineux. Les terrains y sont relativement bon marché, et le coût de l'électricité y est parmi les plus faibles de toutes les provinces canadiennes, une véritable aubaine pour un secteur qui repose en grande partie sur des installations de culture intérieure. Selon un rapport publié récemment par l'Institut Fraser, par exemple, les petits consommateurs industriels de la région de Toronto paient l'électricité 16,27 ¢ le kilowattheure en moyenne. Par comparaison, ceux de la région de Calgary le paient 6,53 ¢.

Par ailleurs, l'Alberta reçoit plus de soleil que le reste du pays. Medicine Hat, Lethbridge, Calgary et Edmonton figurent parmi les 10 villes les plus ensoleillées du Canada.

En outre, les taxes et impôts y sont relativement peu élevés : aucune taxe de vente provinciale, un impôt sur le revenu des particuliers faible et un taux général d'imposition de 12 % pour les grandes entreprises et de seulement 2 % pour les petites (Ceux de l'Ontario s'établissent respectivement à 11,5 et 3,5 %; ceux du Québec, à 11,7 et 8 %). Et la province, soucieuse de diversifier son économie, a instauré un crédit d'impôt à l'investissement non remboursable représentant

environ 10 % du coût des dépenses en capital (structures, machines et matériel neufs). Aurora Cannabis investira ce crédit dans la serre Aurora Sky.

Démographiquement parlant, la population albertaine est la plus jeune du pays (âge médian : 36,7 ans), et la main-d'œuvre est relativement sous-employée à cause du recul du secteur pétrolier (taux de chômage : environ 6,5 %).

Stratégiquement parlant, l'Alberta a opté pour un modèle privé de distribution au détail qui, en plus d'attirer les propriétaires d'entreprises de toutes tailles – petites, moyennes et grandes –, favorisera l'établissement d'un nombre exceptionnel de dispensaires de marijuana. On parle déjà de 250, soit près de 5 fois plus que la Saskatchewan et 12 fois plus que le Québec. (En Ontario, le gouvernement progressiste conservateur de Doug Ford annonçait en août que la vente au détail de marijuana serait confiée au secteur privé dès avril 2019, plutôt qu'à une quarantaine de dispensaires publics comme

prévu à l'origine. La vente en ligne, par contre, sera du ressort du public. Le cadre réglementaire entourant la vente au détail dans la province la plus peuplée doit toutefois être peaufiné.)

Un réseau de vente au détail privé bien établi constitue un avantage de taille pour un producteur comme Aurora, une entreprise à intégration verticale qui entend cultiver, traiter et vendre ses produits. Sans parler de l'avantage, pour tout nouveau marché, de voir le jour dans une province à la mentalité ouverte et à la réglementation relativement souple.

Fait non moins important, l'Alberta n'est pas encore remise de l'effondrement du cours du pétrole, en 2014. Soucieuse de mettre fin à sa dépendance à l'industrie pétro-

gazière, elle était plus que prête à accueillir un nouveau secteur. Et malgré leur réputation de conservatisme, les Albertains ne sont ni enthousiasmés ni offusqués par la culture de marijuana dans leur province. Les affaires sont les affaires.

« Nous avons constaté que le secteur du cannabis était en plein essor. Pour la première ministre, Rachel Notley, et pour notre gouvernement, il s'agissait d'une nouvelle façon de diversifier l'économie », dit Deron Bilous, ministre du Développement économique et du Commerce de l'Alberta.

D'ailleurs, l'administration provinciale a sondé avec insistance les producteurs de cannabis existants et émergents. M. Bilous lui-même a rencontré presque tous les participants aux colloques sectoriels tenus cette année à Edmonton et à Calgary. « Ils trouvent tous que l'Alberta est le meilleur endroit où investir. Toutes les entreprises de production de cannabis viennent s'installer chez nous », ajoute M. Bilous en invoquant l'ouverture de l'État, la vente au détail par le secteur privé, les taxes et impôts peu élevés, et les crédits à l'investissement. « Bien sûr, l'Ontario a une population plus nombreuse, mais les producteurs préfèrent le contexte albertain. »

LA MARIJUANA
NE CHOQUE
PERSONNE
EN ALBERTA,
POURTANT RÉPUTÉE
CONSERVATRICE.
ON FAIT
DES AFFAIRES,
C'EST TOUT!



L'usine, qui fait la taille de 14 terrains de football, produira jusqu'à 100 000 kilos par an.

Chez Aurora Sky, 27 kilomètres de tuyaux permettent d'irriguer 700 000 plants de marijuana. La récolte est faite par un système robotisé.

Il n'est pas évident de visiter l'énorme serre aménagée à l'aéroport international d'Edmonton. Aurora en limite l'accès pour une bonne raison : « Les êtres humains sont le principal vecteur de contamination, explique Cam Battley, dirigeant principal d'Aurora Cannabis. Ils sont la source la plus courante de moisissures et d'autres pathogènes qui peuvent gâter le moindre gramme de mari. »

Aurora a donc construit une énorme installation équipée de nombreux systèmes robotisés. Elle aménagera aussi une passerelle qui facilitera l'inspection des vastes champs de marijuana. « Nous sommes très en avance sur toutes les installations de production de cannabis actuelles, affirme M. Battley. Nous avons l'environnement le plus étroitement contrôlé du monde. Je crois même qu'il s'agit de l'installation agricole la plus perfectionnée. »

Aurora s'est développée à un rythme remarquable, avec des investissements stratégiques dans des entreprises de marijuana médicinale au Canada, en Europe et en Australie. Mais la serre Aurora Sky ne pouvait voir le jour qu'en Alberta.

Ainsi, elle est entièrement située sur les terrains aéroportuaires. « L'endroit est idéal, doté de tous les services publics nécessaires : le gaz, l'eau et l'électricité. Cette dernière est même fournie à l'aéroport par deux sous-centrales en raison de la réglementation. » (Les aéroports doivent maintenir une

alimentation régulière en électricité; Aurora est donc à même d'en profiter.) Le bâtiment bénéficie aussi de la sécurité accrue d'un aéroport.

L'aéroport d'Edmonton est assez petit pour abriter cette installation, mais assez grand pour assurer des vols quotidiens vers les aéroports du pays et d'ailleurs. Aurora Sky sera exceptionnellement bien placée pour offrir une livraison aérienne rapide, le jour même, à mesure que la consommation de cannabis médicinal et récréatif sera acceptée socialement et légalement.

Le marché étranger est un volet clé de la stratégie à long terme d'Aurora, et, comme dans le cas de tout produit, le transport et la logistique jouent un rôle essentiel. « Ça aurait été impossible à l'aéroport Pearson de Toronto, explique M. Battley. Nous avons trouvé la solution idéale. »

De l'électricité bon marché, des taxes et impôts peu élevés, un bon réseau de transport, un climat propice et un gouvernement favorable. Reste le financement.

Les producteurs de marijuana font affaire avec les grandes banques : en juin, Aurora a contracté auprès de BMO un emprunt de l'ordre de 250 M\$. Dans ce secteur, il s'agit de la plus importante transaction du genre avec un prêteur traditionnel.



Aurora prévoit une autre serre, encore plus grande, à Medicine Hat, la ville la plus ensoleillée du Canada.

Quant aux petits producteurs, ils peuvent recourir à la société d'État Alberta Treasury Branches, ou ATB Financial, qui s'est montrée plus disposée que les grands prêteurs à miser sur les jeunes entreprises de production de marijuana.

« Si nous avons bien accueilli ce secteur, c'est qu'en raison de sa vocation agricole, de la disponibilité des terres et du faible coût de l'électricité, l'Alberta nous semble propice à sa croissance », explique Curtis Stange, président et chef de la direction d'ATB Financial.

« Nous en sommes encore à définir nos politiques et notre approche à l'égard de ce marché. Selon le principe de la diligence raisonnable, lorsqu'on entre dans un marché entièrement nouveau comme celui-ci, on ne doit rien laisser au hasard. »

La banque soutient les jeunes entreprises de cannabis dotées d'une équipe de direction ayant fait ses preuves, « qui sait comment entrer dans un nouveau marché, et dont les antécédents sont éloquentes, précise M. Stange. À cela s'ajoute l'esprit d'entreprise ».

Par exemple, Sundial Growers a conclu avec ATB une entente de financement de 56 M\$, en partie grâce à une équipe de dirigeants formée de Torsten Kuenzlen, président et chef de la direction et ancien dirigeant de Coca-Cola nommé, et de Ted Hellard, président exécutif et ancien copropriétaire du club de football des Stampedeers de

Calgary (dirigeant qui a aussi de l'expérience dans la création d'entreprises de marketing numérique).

Outre les banques, les chambres de commerce de Calgary et d'Edmonton ont fait bon accueil au cannabis dans leurs villes respectives.

« À la Chambre de commerce d'Edmonton, nous savions que la légalisation approchait et nous avons adopté une approche pragmatique », dit Janet Riopel, présidente et chef de la direction.

Certains membres se sont inquiétés de l'incidence de la légalisation de l'usage de la marijuana à des fins récréatives sur la sécurité au travail, mais Mme Riopel affirme que le gouvernement provincial a pris le taureau par les cornes en revoyant les règles concernant les facultés affaiblies au travail sous ce nouvel angle.

« Nous avons informé nos membres de l'occasion qui se présentait. Notre province souffre d'un grave ralentissement depuis très longtemps, rappelle-t-elle. Le gouvernement l'a compris et voit dans la légalisation de la marijuana l'avènement d'un nouveau secteur d'activité représentant plusieurs milliards de dollars, une occasion sans précédent pour l'Alberta et pour nos entrepreneurs. »

Si la légalisation de la marijuana relève du fédéral, sa distribution et la surveillance des activités connexes incombent



Une cryptomonnaie est-elle...

un actif? de la trésorerie? un actif financier?
un immeuble de placement? une immobilisation
incorporelle? un élément des stocks?

L'ascension fulgurante et la volatilité des cryptomonnaies suscitent un vif intérêt à l'échelle mondiale et font l'objet d'une surveillance accrue de la part des organisations, des investisseurs, des autorités de réglementation, des gouvernements et autres. Dans le guide *Introduction à la comptabilisation des cryptomonnaies*, CPA Canada analyse les questions de comptabilité connexes à la lumière des Normes internationales d'information financière (IFRS) et présente certaines incidences fiscales.

Vous avez des questions. Nous avons des réponses.

TÉLÉCHARGEZ LE GUIDE : cpacanada.ca/cryptomonnaie

Selon Aurora, son usine d'Edmonton pourrait être l'installation agricole la plus technologique du monde.



aux provinces. L'Alberta a mené plusieurs sondages afin de déterminer dans quelle mesure la réglementation devait être restrictive. Résultat : la très grande majorité des Albertains souhaitent un modèle privé de distribution au détail, semblable à celui de la vente d'alcool dans la province. D'autres provinces ont opté plutôt pour un modèle public ou un modèle hybride qui exclut, ou presque, le privé de la chaîne de détail.

« Notre modèle de distribution d'alcool ayant depuis longtemps fait ses preuves, nous savons que nos entreprises sont parfaitement en mesure, et désireuses, d'aller de l'avant », souligne Mme Riopel.

L'Alberta est titulaire de 38 % des permis de production de marijuana médicinale du pays. Malgré tout, les dispensaires illégaux, courants dans d'autres grandes villes canadiennes, y sont peu nombreux. La province a reçu des centaines de demandes d'établissement d'un dispensaire. L'abondance de points de vente devrait plaire aux consommateurs albertains, qui dépensent déjà plus que la moyenne canadienne en alcool (la population étant jeune et aisée).

Tous ces facteurs devraient conférer à l'Alberta un avantage concurrentiel, même sur la Colombie-Britannique, depuis longtemps capitale canadienne incontestée de la mari, estime Lindsay Blackett, ancien ministre du cabinet progressiste conservateur devenu associé d'Arete Cannabis Consulting

à Calgary. La Colombie-Britannique a plus ou moins improvisé l'adoption de règles régissant la marijuana, poursuit-il. L'Alberta, elle, s'est vite montrée réceptive à ce secteur, ce qui l'a avantagée. M. Blackett résume ainsi la réaction des premiers investisseurs : « Après l'Ontario, c'est l'Alberta. Pas la Colombie-Britannique, mais l'Alberta. C'est là que ça se passe. »

L'Alberta a du pain sur la planche, croit Chris Damas, rédacteur en chef du bulletin *BCMI Cannabis Report*. La population de l'Ontario étant beaucoup plus nombreuse, il est d'avis que les producteurs albertains de marijuana devront se contenter de la deuxième place.

Car il reste que la majorité des producteurs autorisés se trouvent en sol ontarien. « On peut certes se réjouir que l'Alberta puisse compter sur un nouveau secteur pour diversifier son économie, dit M. Damas, mais on peut craindre que le gouvernement s'y prenne mal, comme c'est très souvent le cas. »

Il souligne qu'en Ontario et en Colombie-Britannique, par exemple, les acheteurs publics, qui forment un monopole, tentent déjà de faire baisser le prix exigé par les producteurs. « Ils sont en train de bâtir un secteur (qui existait déjà, selon certains), mais nous ne savons pas comment la situation évoluera », mentionne-t-il avant d'ajouter qu'on ignore encore

dans quelle mesure le marché légal remplacera le marché noir. Et si les analystes prévoient que la vente de marijuana commencera bientôt à empiéter sur la vente d'alcool, les estimations des revenus des entreprises de cannabis ne sont encore, au mieux, que des projections.

M. Blackett, lui, pense que certains gros producteurs qui dominent actuellement ce marché disparaîtront ou fusionneront. De toute manière, aucune entreprise de production de marijuana légale ne peut invoquer ses antécédents pour démontrer sa compétence.

Aurora, par exemple, a connu une croissance très rapide, mais en s'endettant lourdement. D'après ses états financiers, elle a des actifs de plus de 1,6 G\$, mais un chiffre d'affaires annuel avant la légalisation de seulement 18,1 M\$. Comme on le voit souvent dans ce secteur, le cours de son action fluctue beaucoup, et elle n'a pas encore affiché de bénéfice annuel.

On s'interroge aussi au sujet de la récolte d'Aurora Sky : son cannabis sera-t-il altéré par les émissions dues aux carburateurs et par les vibrations produites par les décollages et atterrissages incessants? La direction d'Aurora fait fi de ces préoccupations.

Par ailleurs, la marijuana légale pourra-t-elle concurrencer celle du marché noir aux points de vue prix, variété, commodité et qualité? Déjà, on se demande si le nombre de producteurs autorisés sera suffisant pour approvisionner les centaines de détaillants qui souhaitent en vendre.

On ne connaît pas non plus la taille réelle du marché. Et on

s'attend à ce que la marijuana comestible et concentrée soit à long terme plus populaire que le cannabis séché, comme c'est le cas dans les États américains où elle est légale, souligne M. Blackett. Mais le Canada ne légalisera ces produits qu'en 2019 au plus tôt...

Bref, la marijuana sera bientôt légale, mais ce secteur d'activité présente encore des risques. « La fin justifie-t-elle les moyens? Il faudra déterminer si l'accroissement du PIB qui en découlera sera durable et si les coûts sociaux de la consommation récréative de cannabis seront excessifs. Car il ne faut pas se leurrer : il y aura un coût », prévient Chris Damas.

Il s'attend aussi à une résistance, à l'étranger, face à la légalisation précipitée au Canada. « L'ONU a protesté, et nous ne connaissons pas les répercussions de la légalisation du cannabis récréatif par un pays du G7. »

Deron Bilous est beaucoup plus optimiste. « Je ne crois pas que nous ayons à craindre l'éclatement d'une bulle dans le secteur de la production de cannabis, estime-t-il. Les entreprises font preuve de diligence raisonnable, et j'invite les investisseurs à en faire autant. Chose certaine, la demande va en augmentant. »

Enfin, comme le NPD albertain devra affronter une élection difficile en 2019, son avenir est lié en grande partie à ses efforts de diversification de l'économie et, partant, à la prospérité d'Aurora.

« À mon avis, d'autres entreprises comme Aurora Cannabis vont investir massivement en Alberta », prédit M. Bilous.

Décidément, en Alberta, on voit grand. ♦

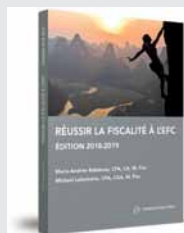
Maîtrisez la fiscalité à l'EFC

Nouvelle édition

Réussir la fiscalité à l'EFC, édition 2018-2019

Marie-Andrée Babineau, CPA, CA, M. Fisc

Michael Lafontaine, CPA, CGA, M. Fisc



Élaboré par deux professeurs en fiscalité, ce guide s'adresse à tout étudiant désireux se préparer adéquatement à la portion fiscalité de l'Examen final commun de l'Ordre des CPA. Il contient une révision globale des concepts clés en fiscalité et inclut notamment des fiches techniques, des graphiques et des résumés. Cet outil indispensable, créé de façon à résumer les notions fiscales contenues dans le *Guide des connaissances connexes à la grille de compétences des CPA*, viendra compléter le matériel utilisé pour l'étude préparatoire à l'examen.

N° de commande

L7798-8331-65201 39 \$

Couverture souple

298 pages août 2018

978-0-7798-8331-8

Cet ouvrage comprend également une table de concordance qui réfère aux problèmes et solutions des ouvrages *Impôts sur le revenu des particuliers et sociétés* et *Fiscalité spécialisée* des mêmes auteurs.

Période d'essai sans obligation de 30 jours

Pour commander en ligne : store.thomsonreuters.ca

Appelez-nous sans frais : 1-800-387-5164 À Toronto : 416-609-3800

*Ces publications ne sont ni approuvées ni affiliées à CPA Canada

© 2018 Thomson Reuters Canada Limitée
00251SH-A92737-CM

 THOMSON REUTERS

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.



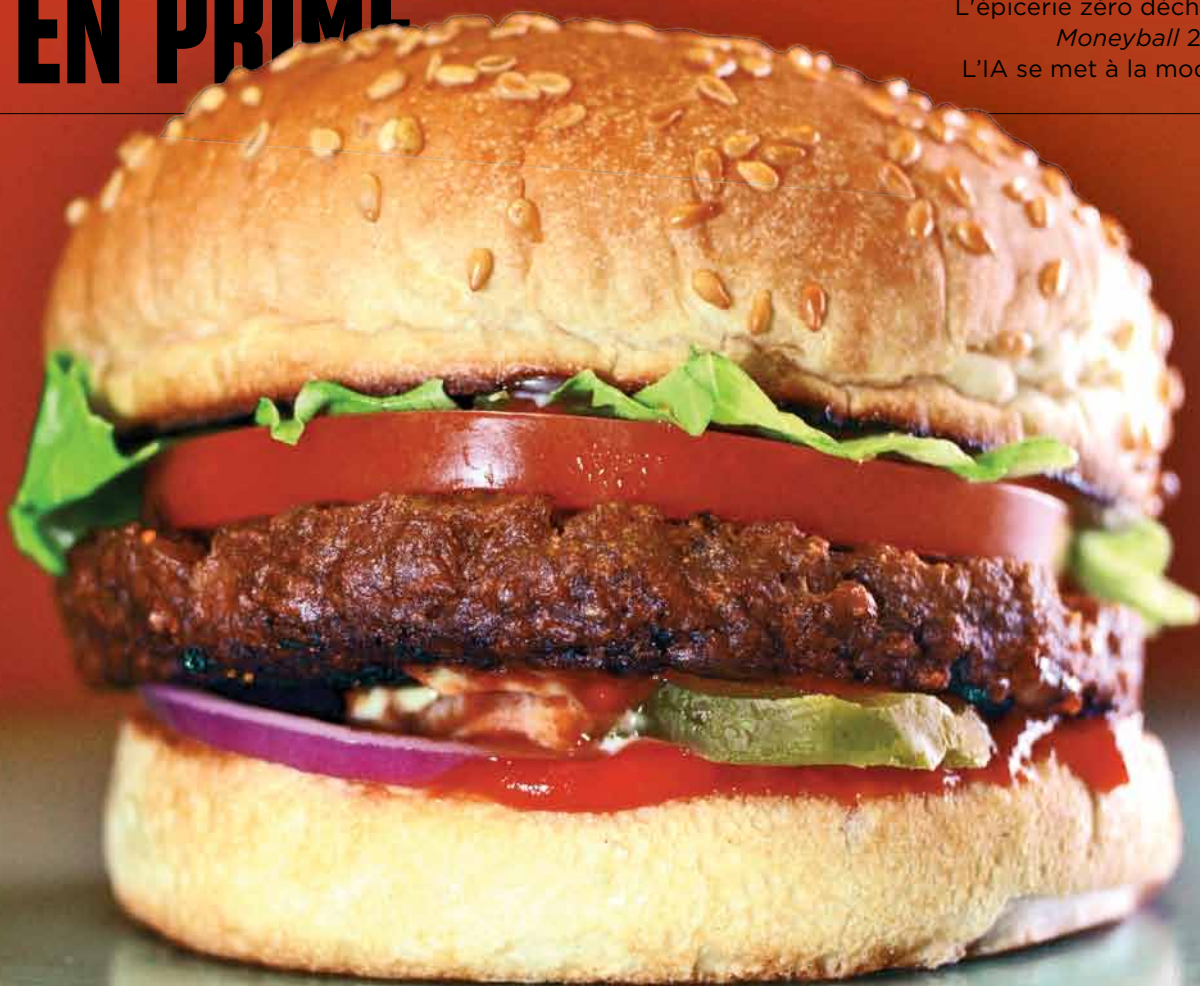
Économisez sur les tarifs de location de voitures chez Enterprise, Alamo et National.



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 GROS LUXE?

VRAIMENT PAS BÊTE

Des végétariens qui se délectent de burgers végés? Et pourquoi pas, si le goût est au rendez-vous. **PAR MARTIN PATRIQUIN**

PARI : La californienne Beyond Meat propose des versions végétariennes des classiques pour carnivores invétérés : elle décline les galettes de « bœuf » haché, saucisses, languettes de « poulet » et autres. Mais contrairement aux succédanés insipides et brunâtres qu'on délaisse au congélateur, les créations inspirées de Beyond Meat, protéinées, sans cholestérol, goûtent bel et bien la viande. C'est à s'y méprendre. Grillées, les saucisses grésillent à souhait; les hamburgers sont juteux. (L'arme secrète? L'huile de coco!) L'entreprise, présente au rayon des viandes de quelques supermarchés américains, entend percer au Canada. On la comprend. Selon une étude de l'Université

de Dalhousie, près d'un Canadien sur dix se dit végétarien ou végétalien, soit le double des chiffres américains. La moitié ont moins de 35 ans : nombreux, ceux qui abandonnent aujourd'hui la viande montent dans l'échelle sociale. Ils représentent un marché porteur, encore peu exploité.

STRATÉGIE : Pour le lancement canadien de ses galettes à hamburger (betteraves, pois jaunes, pommes de terre), Beyond Meat a choisi les 925 restaurants A&W. La chaîne, qui avait déjà proposé son propre hamburger sans viande, demeurait connue pour son bœuf haché. Elle ne s'est pas fait prier pour autant, selon Chuck Muth, le directeur

à l'expansion des marchés de Beyond Meat. « A&W se penchait sur les tendances émergentes, particulièrement chez les Y, moteurs de la croissance, explique-t-il. Les générations montantes sont de loin nos principaux clients. »

RÉSULTAT : « Le lancement a largement dépassé nos attentes », poursuit M. Muth. A&W n'a pas publié de chiffres, mais les commentaires en ligne sont favorables. Que nous réserve l'avenir? Beyond Meat visait deux objectifs en misant sur A&W : ouvrir l'appétit des végétariens et végétaliens (négligés par les chaînes de restaurants axées sur la viande), et faire connaître ses produits emballés, qui devraient bientôt faire leur apparition en supermarché. « Le Canada constitue un excellent bassin d'acheteurs, explique M. Muth. La proportion de végétariens y est plus élevée qu'aux États-Unis, et davantage de consommateurs se soucient de leur santé. » ♦



HORIZONS LOINTAINS

PAS DE RÉSEAU AU PARADIS

Certains vacanciers ont tellement de mal à se déconnecter qu'ils sont prêts à payer pour être privés de téléphone. **PAR LAUREN MCKEON**

Il y a sept ans, en quête d'équilibre, Kelli Ricco s'installait au Costa Rica. Copropriétaire d'un centre de remise en forme au New Jersey, elle souhaitait aller au-delà d'illusoire recettes miracles pour redessiner une silhouette ou recouvrer la santé vite fait bien fait. Intriguée par les cultures où l'on sourit, épanoui, éclatant de santé, elle a eu envie de poser ses valises à Nicoya. C'est l'une des rares « zones bleues » du monde, ces paradis des centenaires. Armée de nouveaux secrets sur le mieux-être, elle a proposé ses services au luxueux complexe Four Seasons, qui a sauté sur l'occasion. Aujourd'hui, elle y dirige les programmes de remise en forme et de mieux-être, dans l'esprit de la « pura vida » costaricienne.

Au complexe hôtelier, les citadins stressés délaissent leur rythme effréné, et, cure de désintoxication numérique oblige, abandonnent leur téléphone adoré pendant 24 heures. Ils s'adonnent à une foule d'activités : observation de singes, cours de danse, contemplation d'étoiles. Toute une journée sans courriel? Eh oui. En guise de récompense, les clients repartent avec un étui à téléphone « pura vida », pour se rappeler qu'il ne tient qu'à eux de couper le cordon. Dans la foulée, Mme Ricco offre des soins au spa sans téléphone, des séances de relaxation au son de bols tibétains, ou encore des ateliers de yoga pour rééquilibrer les chakras.

« Les clients débarquent ici et s'inquiètent de la qualité du WiFi. Ils

oublient qu'ils ont fait le voyage pour faire le vide. Mais bien vite, ils se ravissent et demandent à s'affranchir de leur téléphone. » La technologie imprègne notre vie. Alors, les hôtels l'ont compris, l'essentiel, ce n'est pas forcément la connectivité haut de gamme, mais bien l'accès à un havre de paix, où savourer quelques moments privilégiés.

Dans une étude auprès de quelque 2 000 Américains réalisée par OnePoll, les participants ont avoué qu'ils consultaient leur téléphone environ 80 fois par jour, même en vacances. (Certains le regardaient 300 fois par jour.) Au moins 46 % tenaient à rester en contact avec leurs proches et 68 % ne voulaient rien manquer sur les réseaux sociaux. De plus, un sondage mené pour Accountemps montre que plus du tiers des Canadiens lisent leurs courriels professionnels en vacances – une habitude chez 46 % des Y.

Autant de « branchés » qui peinent à se couper des distractions numériques, au point que certains payent

pour qu'on les force à décrocher. Cette année, Zach Beattie, à Washington, a lancé l'agence Off The Grid. Ce voyageur se spécialise dans les circuits de 10 jours. Si les destinations varient, une constante demeure, l'abandon (ou presque) du téléphone. La clientèle cible? Les Y, qui choisissent entre trois modes de désintox, du facile (une consultation par jour, à heure fixe) au difficile (trois fois seulement, au total), voire au radical (appareil verrouillé). Accessoires fournis : une bonne vieille carte (le genre qu'on déplie), une montre à aiguilles et un calepin de voyage. Loin de surcharger les journées d'activités diverses, Off The Grid croit aux vertus du quasi-farniente, ce qui laisse aux Indiana Jones le temps de musarder seuls, à la conquête de leur moi intérieur. « On s'entraide, en groupe; on fait la cure ensemble, au lieu de tenter un abandon de but en blanc, précise le jeune entrepreneur à *Business Insider*. Nos offres sont là pour ça. »

Le créneau des voyages « déconnectés », où le ressourcement prime, prend de l'expansion et empiète sur le tourisme classique. Selon le Global Wellness Institute, les recettes enregistrées du côté du tourisme de bien-être sont passées de 494 G\$ US à 563 G\$ US entre 2013 et 2015. En 2015,

Jouvence, d'où une demande accrue ». Ces prestations remportent un franc succès, alors les hôtels ciblent leurs clients : âge, sexe, profession, ennuis de santé. « Les forfaits pour cadres accros au numérique ont la cote », fait valoir Nandini Choudhury, de Fact.MR. Et à l'hôtel, les concierges ne sourcillent plus si vous leur parlez yoga, mantra et chakra.

À Charlottetown, le Great George Hotel propose un forfait désintox numérique. On met ses gadgets au coffre, à la réception. « Certains laissent leur téléphone pour la durée de leur séjour; d'autres souhaitent s'en couper quelques heures à la fois, histoire d'éviter la tentation », d'expliquer Megan Hunt, directrice générale. Inutile d'aller bien loin pour décrocher. Au Mandarin Oriental de New York, qui offre des forfaits détente où les mobiles sont bannis, on trouve surtout des New-Yorkais pure pomme, soucieux de « renégocier leur relation avec la technologie », avance Laura Lambert, directrice du spa. Ah, laissez-vous dorloter pendant une heure et demie (345 \$ US), immergé dans un bain chargé en schungite! Ce minéral noir, riche en fullerènes (molécules de carbone), se lierait aux radicaux libres dégagés par les bidules électroniques, pour les neutraliser et

LE TOURISME DU BIEN-ÊTRE EXPLOSE. MÊME LES CONCIERGES D'HÔTEL NE SONT PLUS SURPRIS SI VOUS LEUR PARLEZ YOGA, MANTRA ET CHAKRA.

il s'est vendu 691 millions de forfaits santé (spas, stations de cure, centres de yoga et autres lieux de méditation). Vous levez les yeux au ciel? Pourtant, décidément, nombreux sont les touristes en quête de bienfaits pour le corps et l'esprit qui hésitent entre le yoga en salle et une station thermale où les téléphones restent aux vestiaires. Une vraie manne pour les voyageurs. D'après la firme irlandaise Fact.MR, « le consommateur veut décompresser, délaissier la techno, se ressourcer, trouver la fontaine de

en faciliter l'élimination. Du moins, c'est ce qu'on nous dit. Suivent une pléthore d'« activités de relaxation par la pleine conscience » : coucher ses pensées sur papier, écrire des notes sur des fiches, faire du coloriage, méditer. À rapporter chez soi, des consignes élaborées avec le concours de la clinique Mayo qui, au dire de Mme Lambert, vous guideront pour bâtir un « mode de vie équilibré côté numérique ». Nul besoin d'une thérapie par résonance de cristal pour saisir la sagesse d'un tel vœu. ♦

ALIMENTATION

MAGASINAGE ZÉRO DÉCHET

Les nouvelles épiceries « zéro déchet » demandent aux consommateurs d'utiliser leurs propres sacs, bouteilles et contenants. Vont-ils se laisser séduire?

PAR MICHAEL McCULLOUGH

Quand on entre chez Nada, nouvelle épicerie de plus de 200 mètres carrés située dans l'est de Vancouver, on se sent d'abord en territoire connu : fruits et légumes frais, aliments en vrac, clients munis de cabas en tissu et musique jazz nous accueillent.

Toutefois, la présence de grands réservoirs étiquetés « jus de pomme » ou « vinaigre blanc » peut surprendre. Chez Nada, aucune boisson (ni aucune autre denrée d'ailleurs) n'est vendue en bouteille. On utilise ses propres contenants pour emporter les aliments.

Nada, qui a ouvert en juin dernier, est l'une des rares épiceries « zéro déchet » au Canada : les produits y sont vendus sans emballage. À Montréal, on en compte au moins trois : Méga Vrac, Vrac & Bocaux et Épicerie LOCO. À Ottawa, Nu Grocery a vu le jour en août 2017. La ministre de l'Environnement du Canada, Catherine McKenna, a qualifié cette dernière d'« épicerie de l'avenir ». Certains experts ne le voient pas du même œil.

Selon David Ian Gray, conseiller en vente au détail chez DIG360 à Vancouver, la réduction des déchets est en vogue, mais elle a ses limites. À peine plus de 10 % des Canadiens apportent un sac réutilisable au supermarché (dans les régions les plus progressistes). Devant la présence inquiétante de microplastique dans l'océan et la chaîne alimentaire, plusieurs grandes villes, mais aussi McDonald's, Starbucks et A&W Canada, ont décidé d'abandonner graduellement les pailles en plastique. Mais ce que ces nouvelles épiceries demandent à leurs clients est un « changement considérable de leurs habitudes », dit M. Gray. En plus des grands

L'épicerie Nada, à Vancouver



sacs à provisions réutilisables, ils doivent prévoir d'apporter des pots, des bouteilles et des petits sacs. Ce défi logistique peut décourager, notamment, les clients pressés et ceux qui font leur marché à l'improviste.

La pesée est une autre contrainte. À leur arrivée, les clients doivent faire peser leurs contenants vides, de sorte que le poids de ces derniers puisse être déduit lors du passage en caisse. Pour faciliter le processus, Nada fournit des étiquettes résistant au lave-vaisselle sur lesquelles on inscrit le poids du contenant, ce qui évite d'avoir à se soumettre à l'exercice à chaque visite.

M. Gray ajoute que les facteurs déterminants pour le consommateur (et la viabilité du modèle d'affaires) sont la disponibilité, la qualité et le prix des produits. (Chez Nada, les prix sont équivalents à ceux des produits biologiques : 3,49 \$ pour 100 g de café, 1,19 \$ pour 100 g de riz basmati, et 1,49 \$ l'avocat.)

« Je ne crois pas que ces épicerie indépendantes révolutionneront le marché à court terme », déclare Tim Reeve, consultant en approvisionnement responsable à Vancouver. De fait, le chiffre d'affaires des cinq géants de la distribution alimentaire (Loblaws, Sobeys, Metro, Costco et Walmart) représente plus de 80 % des ventes au Canada. Au mieux, ils pourraient



Un distributeur de vinaigre de cidre

adopter certaines des pratiques lancées par les petites épicerie, en ouvrant, par exemple, des espaces de vente en vrac pour les céréales, l'huile et le café.

Alain Michaud, responsable du secteur Commerce de détail et produits de consommation chez PwC Canada au Québec, estime que les gros acteurs pourraient entrer dans la danse si la demande était suffisante. M. Reeve est plutôt d'avis que leur réaction dépendra de la réglementation sur les emballages et des frais à payer pour recycler les emballages actuels.

Il faut aussi tenir compte du fait

qu'un tiers de la nourriture produite dans le monde est gaspillée (c'est ce qu'estime l'Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture). Or, les emballages hermétiques réduisent les pertes. « Si l'on élimine entièrement le plastique, le gaspillage alimentaire atteindra des sommets », souligne M. Reeve.

Pour faire face au problème des déchets plastiques, il existe une autre solution : la conception d'emballages biodégradables. La marque Dasani (Coca-Cola), par exemple, fait l'essai d'une bouteille d'eau constituée à 30 % de végétaux, et espère bientôt atteindre les 100 %. Le fabricant de papier canadien Cascades, lui, propose des emballages écologiques en remplacement de nombreux emballages plastiques. Une percée dans ce secteur pourrait menacer le modèle d'affaires des épicerie zéro déchet.

Malgré tout, M. Michaud croit qu'un créneau existe pour un petit nombre d'épicerie zéro déchet dans les grandes villes canadiennes, à condition qu'elles s'installent au bon endroit et proposent un vaste choix de produits à des prix abordables. Selon lui, de nouvelles épicerie pourraient ouvrir si l'adhésion des consommateurs se confirme et si les propriétaires disposent des fonds suffisants pour prendre de l'expansion.

Cela dit, certains défis, comme la salubrité alimentaire, subsistent : « Si un client utilise son propre contenant et souffre d'une intoxication alimentaire, qui est responsable? », s'interroge M. Michaud.

Et pourquoi se limiter aux produits alimentaires? Pailles réutilisables, boules de séchage en laine... les solutions offertes par Nada pour réduire son empreinte écologique sont nombreuses. David Ian Gray voit surtout l'arrivée des épicerie zéro déchet comme un message, le désir de prouver qu'il est possible d'avoir un modèle d'affaires axé sur le développement durable et un mode de vie écoresponsable. Les propriétaires de ces commerces n'ont plus qu'à espérer que les géants de la grande distribution s'inspirent de leurs idées. ♦

LES ASTROS MISENT SUR LES BASES (DE DONNÉES)

Les Astros de Houston reviennent de loin. Ben Reiter, dans son nouveau livre, nous dévoile la recette de ce retour. **PAR BRIAN BETHUNE**

« Prédire est très difficile, surtout s'il s'agit de l'avenir. » Cette citation du physicien Niels Bohr est chère à Sigurd Mejdal, alias Sig. Fils d'immigrants, ancien ingénieur chez Lockheed Martin, titulaire d'une maîtrise en psychologie cognitive et remarquable analyste du baseball, Sig est largement cité dans *Astroball: The New Way to Win It All*, un récit prenant sur le baseball de ligue majeure.

Au début des années 2010, les pauvres Astros de Houston ont connu trois saisons exécrables de suite, marquées par plus de 100 défaites, et réalisés parfois l'exploit peu enviable de n'attirer aucun téléspectateur local, selon Nielsen. En 2014, Ben Reiter, journaliste sportif qui a cru en ce que faisait la direction pour reconstruire l'équipe, avait prédit avec insolence – en une du *Sports Illustrated!* – que les Astros allaient remporter la Série mondiale en 2017. Pari gagné.

Cela pourrait expliquer que Reiter ait obtenu un contrat pour son bouquin, mais il n'y a pas que cela. D'abord, les mégadonnées : oui, la réussite de l'équipe leur est en partie attribuable. Les travaux d'analyse de Sig y ont contribué à coup sûr : nommé « chef des décisions », l'homme a fait profiter les Astros de sa capacité à scruter les données en élaborant des écrans rappelant ceux des gestionnaires de portefeuille. Seulement dans ce cas, les candidats étaient des joueurs à fort potentiel. Qui plus est, Sig est un fervent amateur de baseball, du genre à crier son enthousiasme et à suer à grosses gouttes pendant les matchs importants. Il fallait le voir encourager une de ses recrues à réussir un jeu qui allait changer l'issue du championnat, même s'il savait que la décision la moins risquée était un relais au premier but.

Sig et Jeff Luhnow, directeur général des Astros, se sont fondés sur leurs données, mais pas aveuglément, soucieux qu'ils étaient de suivre la mise en garde classique des prospectus : « Les rendements passés ne sont pas garants des rendements futurs. » Le rationnel et l'irrationnel, l'avaient-ils appris, doivent être mis à contribution avec synchronisme. Les données sont des outils; elles ne décident pas de tout. L'être humain, avec sa capacité et sa volonté de prendre des risques, demeure le maître du jeu.

C'est ce qui rend *Astroball* pertinent, bien au-delà de l'univers du baseball. Dans les 15 ans qui ont suivi la publication de *Moneyball* – dans lequel Michael Lewis relate l'exploitation par Billy Beane de l'analyse statistique pour choisir les joueurs des Athletics d'Oakland –, la vague des mégadonnées a déferlé sur le monde du sport, mais aussi sur les entreprises, les administrations publiques et les milieux universitaires. Il y a tant de façons de recueillir des données, et donc

toute une panoplie de statistiques, mentionne Reiter, qu'on en est venu à fonder sur elles ses décisions, sans exercer son jugement. L'auteur cite le cas de Hillary Clinton, dont les statisticiens étaient convaincus que faire campagne plus à fond dans le Midwest industriel serait un gaspillage de ressources.

À bien des égards, le baseball est un laboratoire parfait pour des expériences avec des données, car la performance individuelle y est plus facile à déterminer que dans d'autres sports d'équipe. Les risques financiers – et les récompenses – sont énormes et se concrétisent rapidement. Pour les Astros, les *anni horribiles* ont fait fondre les revenus à 175 M\$ US en 2014, mais ceux-ci ont presque doublé dans les trois ans qui ont suivi, les champions de la Série mondiale de 2017 ayant alors engrangé 347 M\$ US. Le magazine *Forbes* estime la valeur de l'équipe (payée 465 M\$ US par Jim Crane en 2011) à 1,65 G\$ US.

Les enjeux, à Houston, étaient élevés. Davantage qu'à St. Louis, où Luhnow (avec Sig) était chargé du repêchage pour les Cardinals. Les deux vieux routiers, aidés de nouveaux dénicheurs de talents, disposaient de beaucoup de statistiques, mais il leur arrivait souvent de ne pas saisir le bien-fondé du choix des uns et des autres ou de douter des capacités d'une recrue potentielle. Luhnow avait dû jouer à pile ou face pour certains choix, quitte à saper le moral des troupes. Il en menait large au sein de l'organisation, et de nouveaux talents bruts redonnaient enfin de l'espoir.

Luhnow nourrissait donc de grandes ambitions.

Les données massives se sont révélées utiles d'une façon inattendue : on s'est mis à mesurer les résultats des dépisteurs fondant leurs choix sur l'instinct. S'ils étaient optimistes à propos de certains joueurs, quelle a été la performance desdits joueurs dans les années suivantes? Si un grand nombre d'espairs ont déçu, ou si, à l'inverse, des derniers choix ont brillé contre toute attente,



est-ce que les chasseurs de talents les plus bornés seraient prêts à revoir les critères?

La volonté des statisticiens à admettre que leurs algorithmes peuvent avoir des failles a aussi été importante. Les logiciels d'analyse intègrent forcément les préjugés cognitifs des concepteurs. En 2009, les Cardinals n'avaient pas retenu le joueur du New Jersey, Mike Trout – joueur le plus utile de la ligue américaine à deux reprises –, non pas parce que leurs données n'en disaient rien de bon, mais parce qu'elles étaient bien maigres : les jeunes du Nord du pays jouent moins de matchs que ceux du Sud en raison du climat.

À Houston, la direction avait claire-

indéterminé (« on-the-bubble ») avait une fiche bien ordinaire. Mais en 2014, Keuchel s'est mis à consulter les données que l'équipe de Sig avait compilées. Rivé devant des vidéos ou plongé dans des rapports sur le dépistage de talents, il était curieux de voir comment les frappeurs réagissent aux balles à effet des « junkballers » comme lui et voulait savoir où placer les joueurs d'avant-champ. Depuis, il maîtrise ses tirs et décontenance l'adversaire avec ses balles rapides particulières. Keuchel a pu montrer de quel bois il se chauffe : en 2015, avec une fiche record de 15-0 à domicile et une fiche globale de 20-8, il remporte le trophée Cy Young du meilleur lanceur de la Ligue américaine.

Vision stratégique, attention ciblée

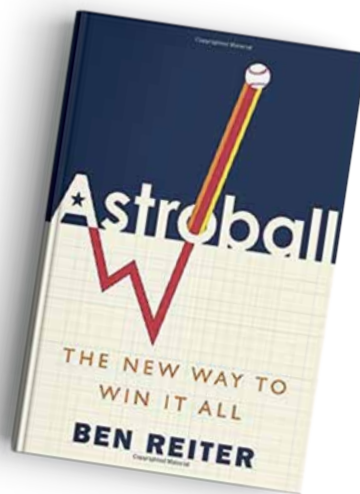
LE RATIONNEL ET L'IRRATIONNEL DOIVENT ÊTRE SOLLICITÉS, ET LES DONNÉES, UTILISÉES, MAIS L'ÊTRE HUMAIN DOIT RESTER LE MAÎTRE DU JEU.

ment dit aux dépisteurs qu'elle valorisait leur avis, de sorte que ceux-ci ont compris que leurs choix intuitifs seraient considérés. Sous la direction de Luhnow, tous se sentaient respectés et partie prenante au processus de décision des Astros. Cette bonne entente entre vieux et jeunes a largement contribué à la remontée rapide de l'équipe.

Astrobball est une captivante histoire sur le baseball, mais Reiter sait nous convaincre que son livre comporte des leçons plus larges. Un thème récurrent dans plus d'un livre du genre : une organisation qui en arrache se résout à faire appel à de nouveaux dirigeants, qui apportent de nouvelles façons de faire et de nouveaux outils. Pour atteindre l'objectif, on mise sur l'adhésion du personnel aux changements et sur l'instauration d'un milieu de travail alliant nouveaux talents et vieille garde.

Un tel effort peut produire des résultats spectaculaires. Pensons à Dallas Keuchel, dont la maîtrise des lancers était gênée par une balle rapide trop lente... Durant ses deux premières années à Houston, ce lanceur au sort

sur les processus et information de qualité ont été cruciales pour le triomphe des Astros. À retenir du récit de Reiter : la mentalité axée sur la croissance insufflée par Luhnow et Sig ainsi que l'ouverture aux changements ont certes contribué à la réussite. Sans oublier la plus grande réalisation de Luhnow, pourrait-on dire : une culture où l'on se soucie de donner à tous la chance de faire leurs preuves. ♦



MODE

TOUT EST QUESTION DE TAILLE

Magasiner en ligne n'est plus synonyme de vêtements mal ajustés : grâce à l'IA, vos mensurations n'ont plus de secret pour les détaillants. **PAR MATTHEW HAGUE**

Pour se procurer une chemise parfaitement ajustée, les visites chez le tailleur ou les recherches dans le prêt-à-porter suivies d'essayages interminables sont chose du passé.

De nos jours, une application se charge de tout. Codéveloppée pour MTailor par Miles Penn, diplômé de Stanford, elle vous permet de numériser votre corps en tournant lentement sur vous-même pendant 15 secondes devant un téléphone appuyé contre un mur (pour de meilleurs résultats, portez un haut ajusté ou rien du tout). En deux semaines, pour environ 90 \$, frais d'expédition inclus, une chemise sur mesure confectionnée selon vos préférences vous sera livrée à domicile.

Notée 4,8/5 sur iTunes, l'application serait 20 % plus précise qu'un tailleur professionnel, selon une expérience comparative interne entre tailleurs et téléphones menée par MTailor. Sans compter l'avantage notable de pouvoir « mesurer plus de personnes en un jour qu'un tailleur durant sa vie entière », souligne M. Penn.

Vu la courbe ascendante du marché de la mode en ligne, la thèse de M. Penn pourrait bientôt être mise à l'épreuve. Les recettes mondiales du commerce électronique devraient croître de 48 % dans les quatre prochaines années, pour atteindre 713 G\$ US en 2022. Entre-temps, les détaillants traditionnels se meurent. Aux États-Unis seulement, près de 7 000 magasins ont fermé en 2017, soit 13 % de plus que durant la récession de 2008.

Le sur-mesure semblait à l'abri, mais aujourd'hui, de jeunes pousses exploitent des technologies comme



CPA

CHARTERED
PROFESSIONAL
ACCOUNTANTS
CANADA

COMPTABLES
PROFESSIONNELS
AGRÉÉS
CANADA



UN BÉBÉ, COMBIEN ÇA COÛTE VRAIMENT?

Babie\$: *The Real Story of How Much They Cost* est un outil précieux qui aidera les parents à se préparer à l'arrivée de bébé, notamment à établir un budget réaliste.

Conseils, stratégies, listes de vérification, feuilles de calcul, etc. Les futurs parents, mais aussi les nouveaux, trouveront dans ce guide tout ce dont ils ont besoin pour établir un budget familial, planifier un congé parental et évaluer les divers types de services de garde. Ils découvriront aussi qu'élever une famille coûte plus cher qu'on pourrait le croire...

Gardez ce guide sur votre bureau pour susciter des discussions avec vos clients, ou offrez-leur-en un exemplaire!

PASSEZ VOTRE COMMANDE DÈS AUJOURD'HUI!

VISITEZ cpacanada.ca/publicationslitteratiefinanciere

l'intelligence artificielle (IA), la réalité virtuelle et l'analyse de données pour créer des vêtements personnalisés à prix raisonnable, vendus à domicile aux consommateurs.

Frank And Oak, de Montréal, n'en est pas encore là, mais elle utilise la technologie pour redéfinir l'expérience de magasinage. La marque propose des vêtements mode décontractés et des tenues de bureau dans quelques magasins de détail, mais une grande partie de son activité découle des abonnements. L'abonné remplit d'abord un questionnaire en indiquant ses mensurations et ses préférences (styles, couleurs, etc.). Il recevra ensuite trois articles recommandés par mois.

La sélection (dans une fourchette de prix à mi-chemin entre celles de Gap et de Banana Republic) repose principalement sur un algorithme qui analyse les réponses du client, les compare à celles de consommateurs au profil semblable et détermine des articles susceptibles de lui plaire. Le tout est ensuite expédié pour l'essayage à domicile. Le client ne paie que ce qu'il aime et retourne le reste sans frais. (Des frais de stylisme de 25 \$ s'appliquent si l'abonné retourne tous les vêtements.)

Analysant chaque achat, retour, plainte, clic et mention J'aime, l'IA dresse un portrait de plus en plus précis de l'abonné. « C'est comme avoir un styliste personnel, explique Ethan Song, cofondateur et chef de la direction de Frank And Oak. Plus la relation dure, meilleures sont les recommandations. Sauf que l'IA permet d'offrir ce service à bien plus grande échelle et à bien meilleur prix. »

Le fabricant de lingerie ThirdLove, de San Francisco, a lui aussi commencé à personnaliser ses produits en utilisant l'analyse de données soutenue par l'IA.

En étudiant le tour de poitrine de ses clientes, l'entreprise a réalisé que de nombreuses femmes ont besoin de tailles spéciales, notamment des demi-tailles de bonnet. Ces tailles n'existaient ni chez ThirdLove ni chez les détaillants traditionnels, comme

Victoria's Secret (qui enregistre actuellement environ la moitié des ventes de sous-vêtements féminins en Amérique). ThirdLove a donc lancé en 2017 un programme bêta, ajoutant 25 tailles de soutiens-gorge à sa collection pour un total de 70. « Nous étions en rupture de stock huit jours après, raconte la cofondatrice Heidi Zak, anciennement cadre chez Google. Le jour du lancement officiel, la liste d'attente de ThirdLove pour ces nouvelles tailles comptait déjà 1,3 million de femmes. »

Les profils de clients dressés grâce à l'IA aident aussi des entreprises comme ThirdLove et Frank And Oak à améliorer leur efficacité en arrière-plan. « Les

rapide : son chiffre d'affaires a augmenté en moyenne de 400 % chacune de ses cinq années d'existence (tandis que les ventes de Victoria's Secret diminuent depuis 2016). Chez Frank And Oak, les recettes ont littéralement explosé (18 000 %) entre 2012, année de sa fondation, et 2016.

De son côté, l'entreprise portugaise de fabrication de chaussures Undandy pousse la personnalisation encore plus loin. Son outil de modélisation tridimensionnelle en ligne permet aux hommes (à eux seuls pour l'instant) de concevoir leurs propres richelieus, bottes et chaussures de sport. L'interface propose un choix vertigineux de 156 milliards de combinai-



données permettent de déceler des tendances dans les achats, les mentions J'aime et les autres commentaires pour savoir exactement quelle quantité de produits commander », explique M. Song.

De même, « ThirdLove peut offrir plus de tailles que la plupart des marques parce qu'elle n'existe qu'en ligne », souligne Mme Zak.

Ces entreprises investissent les fonds que d'autres réservent aux locaux dans la qualité de leur gamme de produits. Ce choix a favorisé l'expansion dans les deux cas. Cette année, le magazine *Forbes* a cité ThirdLove parmi les sociétés ayant la croissance la plus

sons de matières et de modèles. (Fait à noter, les chaussures sont fabriquées à la main par des cordonniers européens, selon la méthode traditionnelle.) Une paire de richelieus sur mesure coûte autour de 245 \$ et, au besoin, des retouches sont apportées gratuitement, autant de fois que nécessaire, jusqu'à la perfection.

« La prochaine étape, annonce le cofondateur Rafic Daud, sera un moulage personnalisé du pied par impression 3D, pour un ajustement optimal. » Ne reste qu'à concevoir un algorithme pour trancher l'éternelle question : comment assortir chaussures et ceinture? ♦

ANNONCES CLASSÉES

Entreprise recherchée

Cabinet comptable bien établi à Ville Saint-Laurent, a présentement de l'espace pour accommoder et éventuellement faire l'acquisition de la pratique d'un propriétaire unique ou autres cabinets similaires qui seraient présentement à la recherche d'un acquéreur ou encore à la recherche d'espace de bureaux dans un but d'éventuellement ➔

vendre et transférer leur pratique au cours des prochaines années. Nous offrons un très bon emplacement, autant pour le personnel que pour les clients, nous sommes très flexibles en ce qui a trait au délai ainsi qu'au déboursement et nous serions en mesure d'offrir à votre clientèle une transition sans heurt. Pour toute information, veuillez communiquer avec : mhayden@KBHNS.ca

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.



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

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

ENCORE PLUS D'ACTUALITÉS EN LIGNE!

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

Votre annonce classée pourrait vous coûter aussi peu que 260 \$.

Pour plus de renseignements, communiquez avec nous :
publicite.pivotmagazine@cpacanada.ca

DROIT AU BUT

Joe Fletcher, 41 ans, CPA à WMKL, un cabinet de St. Catharines (Ontario), et arbitre de la Ligue majeure de soccer, a officié durant neuf matchs de la Coupe du monde. **PAR JASON McBRIDE**

J'ai joué au soccer toute mon adolescence. **À 14 ans, au lieu de livrer des journaux ou de devenir vendeur** ambulant de crème glacée, j'ai commencé à arbitrer à mi-temps. Depuis, j'ai gardé le sifflet au cou.

L'arbitre travaille dans l'ombre tant que les joueurs respectent les règles, mais il doit redoubler de vigilance et signaler toute faute. S'il ferme les yeux sur les coups bas, si une équipe est disqualifiée, **il se retrouvera à la une des journaux.**

Pour faire un parallèle entre mes deux passions, je m'y connais en fiscalité des PME, mais si j'aborde les nouvelles dispositions sur le fractionnement du revenu, je n'utiliserai pas le même langage avec un client qu'avec mes collègues. Il en va de même au soccer. Même si les joueurs ont une excellente connaissance pratique du jeu, ils n'en maîtrisent pas toutes les subtilités réglementaires. Je réponds donc à leurs questions de mon mieux, **sans tomber dans les détails techniques.**

J'aime le soccer, où les regards se braquent sur certains joueurs étoiles, mais où tout le monde a un rôle à jouer. **L'équipe passe en premier.** Et puis, en comptabilité comme dans le sport, il faut savoir composer avec différentes personnalités.

J'ai passé 45 jours en Russie pour la Coupe du monde, **sans délaissier mes fonctions de comptable.** Mes clients, habitués à mes absences ponctuelles, restent patients. Dès que j'avais deux petites heures de libres (insuffisant pour un saut au centre-ville de Moscou ou une visite guidée), j'en profitais pour me replonger dans mes dossiers.

Dans la Ligue majeure de soccer, les matchs évoluent à un certain rythme, on voit où les actions vont mener. **Tandis qu'à la Coupe du monde, la partie se déroule à une vitesse folle.** Les fautes se font plus rares, alors le ballon reste en jeu plus longtemps. La nature éliminatoire du tournoi ajoute un sentiment d'urgence, et la tension monte. Le monde entier nous observe.

Je ne souhaite pas forcément arbitrer à temps plein : **je sais bien qu'un CPA a une plus longue carrière devant lui qu'un arbitre.** Cela dit, pourquoi choisir, quand je peux marquer des points sur les deux terrains?





PRÉSENT

Les travailleurs agricoles se protègent des pesticides et des herbicides en utilisant des drones adaptés pour l'arrosage des champs.



UNIS

Congrès national 2018

Les 1^{er} et 2 octobre | Halifax (N.-É.)

La durabilité grâce à l'adaptabilité

VISER plus haut

PROGRAMME

DIMANCHE 30 SEPTEMBRE	LUNDI 1 ^{er} OCTOBRE	MARDI 2 OCTOBRE	MERCREDI 3 OCTOBRE
<p>Atelier pré-congrès facultatif* :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Que faire en cas d'atteinte à la cybersécurité? <p>Laissez-passer gratuits pour le Quai 21 (nombre de places limité)</p> <p>Cocktail à la brasserie Alexander Keith (nombre de places limité)</p>	<p>CONFÉRENCIERS PRINCIPAUX :</p> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;">  <p>KAI KIGHT Créateur, conférencier et violoniste</p> </div> <div style="width: 45%;">  <p>SARAH BURCH Chercheuse renommée en durabilité et en changements climatiques</p> </div> </div> <ul style="list-style-type: none"> • Réception de réseautage 	<p>CONFÉRENCIERS PRINCIPAUX :</p> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;">  <p>JULIEN SMITH Chef de la direction, Breather, et auteur à succès</p> </div> <div style="width: 45%;">  <p>DUNCAN STEWART Expert mondialement reconnu et directeur de la recherche, Technologies, médias et télécommunications, Deloitte</p> </div> </div>	<p>Ateliers post-congrès facultatifs* :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comptabilité générale et information financière • Analyse de données • Éthique professionnelle • Planification fiscale • Leadership et prospective stratégique • Ambassadeurs de la marque
	<p>QUATRE VOLETS DE FORMATION :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Leadership • Fiscalité • Information financière et comptabilité • Comptabilité de gestion et finance 		

* Les ateliers facultatifs ne sont pas compris dans les tarifs d'inscription au congrès. Pour en savoir plus, visitez le site Web de CPA Canada.

NOUVELLE VERSION DU PROGRAMME

Dernière chance de vous inscrire!

CPACANADA.CA/2018UNIS | #CONGRESUNIS

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
Calgary	5-7 novembre 2018	13 septembre 2018
Edmonton	10-12 décembre 2018	5 octobre 2018
Montréal*	5-7 avril 2019	18 décembre 2018
Toronto	8-10 février 2019	14 décembre 2018
Vancouver	3-5 décembre 2018	28 septembre 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 :