

PIVOT



JANVIER/FÉVRIER 2019



JOUEUR D'ÉQUIPE

Vivek Jain, CPA, a
cofondé une ligue
de football où,
ensemble, les
partisans sont
aux commandes.
Un pari réaliste?



DES ATTENTES
DIFFICILES
À SATISFAIRE

ÊTRE DÉBORDÉ,
ET EN REDEMANDER

LE QUÉBEC :
PLACE FORTE
DU BITCOIN

L'Association canadienne de la paie souhaite la bienvenue à son nouveau président



Sandra Morrison, G.A.P, CRHA, présidente du Conseil d'administration de l'Association canadienne de la paie (ACP), a le grand plaisir d'annoncer la nomination de Peter Tzanetakis au poste de président, depuis le 3 juillet 2018. Avec plus de 25 ans d'expérience en relations intergouvernementales, en politique publique et en développement des entreprises dans le secteur privé et dans le secteur des organisations à but non lucratif, Peter rejoint l'Association après avoir occupé le poste de vice-président, Relations gouvernementales et relations d'entreprises auprès de l'Association des conseillers en finances du Canada (Advocis).

Dans son nouveau rôle de président de l'Association, Peter encouragera les membres, les étudiants, les instructeurs et les partenaires commerciaux clés de l'ACP, ainsi que les intervenants gouvernementaux et la communauté académique à faire progresser les objectifs stratégiques de l'organisation tout en veillant à l'essor continu et au succès de l'ACP.

À Advocis, de concert avec divers intervenants gouvernementaux, Peter représentait les intérêts des conseillers financiers sur les questions clés de politique publique et assurait la gestion de la membres et le développement de la plate-forme de perfectionnement professionnel de l'association.

Peter occupait auparavant le poste de directeur général, Économie et statistique chez PricewaterhouseCoopers, et le poste de gestionnaire principal, Services de politique fiscale à Ernst & Young. En sa qualité de consultant, Peter aidait ses clients à traiter énergiquement avec le gouvernement sur diverses questions de politiques et de réglementation. Parmi les autres postes que Peter a occupés, citons celui de directeur général, Politiques et économiste principal auprès de la Chambre de commerce du Canada; directeur, Politique commerciale internationale au Centre du commerce international du gouvernement fédéral; et enfin, économiste à la Division de la politique à Industrie Canada.

Peter a obtenu un baccalauréat ès arts avec spécialisation en économie de l'Université de Western Ontario en 1989 et une maîtrise en économie de l'Université Queen's en 1991.

Peter remplace Patrick Culhane, le président sortant, qui part à la retraite après 18 ans de service auprès de l'Association.

En sa qualité d'association nationale qui représente les besoins de paie des employeurs depuis 1978, l'ACP influence plus de 500 000 paies par année, offre ses services à plus de 41 000 spécialistes de la paie et collabore avec le gouvernement fédéral et les gouvernements provinciaux et territoriaux pour s'assurer que la législation et les règlements régissant la paie et leur administration sont efficaces et profitables pour tous les intervenants.

ACP

L'ASSOCIATION
CANADIENNE
DE LA PAIE

La conformité de la paie au moyen de la formation et de la représentation Paie.ca | payroll.ca

10



ARTICLES DE FOND

22 | Botté d'envoi d'une ligue en ligne

Vous vous sentez capable d'entraîner une équipe de football, surtout depuis votre divan? Une nouvelle ligue vous donne la chance d'essayer.

PAR LUC RINALDI

28 | Bitcoin : le Québec a bonne mine

En faisant la promotion de ses abondantes ressources hydroélectriques à un prix raisonnable, le Québec ne pensait pas attirer autant de cryptomineurs. Un beau problème? Oui et non. PAR MARTIN PATRIQUIN

34 | Le grand écart

Quel rôle les auditeurs pensent-ils jouer? Et qu'attendons-nous d'eux? Cinq CPA qui ont roulé leur bosse en débattent et font le point.

PAR MARK STEVENSON

42 | Des noces de miel

Anne-Virginie Schmidt, CPA, a quitté un grand cabinet du centre-ville de Montréal pour une vie tout aussi bourdonnante : diriger une des plus grandes entreprises apicoles du Québec. PAR MARK MANN

PHOTO TROY MOTH



EN UNE

Vivek Jain, cofondateur de la Fan-Controlled Football League

PHOTO
AARON COBB

04 | Mot de la présidente et chef de la direction

05 | Courrier des lecteurs

EN PRIMEUR

06 | Taxer l'économie du partage : pas facile à faire.

07 | Trouver de nouvelles idées, en roue libre.

08 | Détonnantes arnaques.

10 | La vérificatrice générale de la Colombie-Britannique est sur le sentier de la guerre.

14 | Un CPA transforme des déjections en énergie.

16 | Où les Canadiens vont-ils l'hiver venu?

CHRONIQUES

18 | Les règles sur la « propriété effective » changent, mais des questions persistent.

19 | « Débordé » est devenu le nouveau « tranquille ».

20 | Le marché de l'emploi va bien. De quoi avons-nous peur alors?

EN PRIME

49 | Les lits d'eau sont de retour. Ne riez pas trop vite.

50 | Des entrepreneurs autochtones aimeraient faire de l'Arctique un lieu touristique.

52 | Un nouveau livre de Seth Godin? Tant mieux!

53 | Océans pollués : il est plus que temps d'agir.

58 | Les Matthewson : frères, rockeurs et partenaires d'affaires.



UN VENT DE CHANGEMENT

L'argent sale n'a pas sa place au Canada. **PAR JOY THOMAS**

Depuis la crise de 2008, la fraude, le blanchiment d'argent et l'évasion fiscale mobilisent administrations publiques, investisseurs et autorités de réglementation. Pour endiguer un torrent d'argent sale – entre 2 et 5 % du PIB mondial –, les comptables professionnels jouent un rôle décisif. Selon une étude sur la corruption publiée en 2017 par l'International Federation of Accountants (IFAC), plus ils sont nombreux dans une économie, meilleure sera sa cote sur l'indice mondial de l'intégrité établi par Transparency International.

On relève un lien étroit entre la proportion de comptables professionnels (soumis à des exigences strictes de déontologie, de formation et de surveillance) présents dans un pays et les résultats positifs de celui-ci pour la cote d'intégrité. On aurait trois fois plus de chances d'observer de tels résultats favorables que dans les nations où évoluent des comptables sans titre professionnel.

Autre constat, la corruption et le blanchiment d'argent sont moins courants

dans les États dotés d'un cadre de gouvernance solide, où des entités variées exercent un contrôle. Parmi ces entités, les organisations de comptables professionnels, qui établissent une structure rigoureuse, balisée par des dispositions déontologiques et réglementaires.

CPA Canada collabore étroitement avec le législateur fédéral, qui se penche sur le remaniement des lois et règlements pour renforcer la lutte contre le blanchiment d'argent. En vertu des dispositions, les CPA et les cabinets sont des entités déclarantes assujetties à des exigences particulières lorsqu'elles exercent certaines activités.

Notre pays n'échappe pas à la corruption et au blanchiment d'argent, deux plaies qui préoccupent les autorités canadiennes et, aussi, les leaders réunis à l'occasion des sommets du G20 ou du B20. Comme la fraude et l'évasion fiscale, ces fléaux planétaires ont des répercussions partout, y compris au Canada.

Carol Bellringer, vérificatrice générale de la Colombie-Britannique, qui a siégé

au conseil de l'IFAC, connaît à fond la question. Dans ce numéro, elle évoque le modèle dit « de Vancouver », où l'argent de la drogue est blanchi par le biais de casinos, de placements immobiliers et d'autres stratagèmes. Elle décrit aussi les mesures prises par la province pour intervenir. Mme Bellringer l'a confié à *Pivot*, elle croit en la transparence.

En vue d'attaquer le mal à la racine, une approche collaborative s'impose. Elle s'inscrit dans une stratégie générale qui repose sur la divulgation de l'identité des propriétaires des sociétés et sur la création d'un cadre de dénonciation, le tout pour protéger la réputation du Canada et l'intégrité de son système financier.

CONGRÈS MONDIAL DE LA COMPTABILITÉ (WCOA)

CPA Canada était bien présente au Congrès mondial de la comptabilité 2018, tenu cet automne à Sydney, en Australie. Après quatre années de planification, le WCOA a réuni plus de 5 000 comptables autour de questions économiques et professionnelles. Parmi les thèmes à l'étude, l'instabilité financière que suscite le Brexit, les enjeux du développement durable, et l'irruption de l'intelligence artificielle en comptabilité.

Dans une salle comble, Gordon Beal, vice-président, Recherche, orientation et soutien à CPA Canada, a invité les participants à exploiter leur bagage pour épauler les organisations : durabilité, adaptabilité et gestion stratégique seront leurs atouts, devant la montée inexorable des risques climatiques.

J'ai aussi animé une table ronde sur l'innovation au service des finances. Un sujet brûlant, à en croire un sondage auprès des congressistes, qui plaident pour l'établissement d'une culture de l'innovation.

La question trouve écho au Canada. Alors, comme CPA, gardons l'œil sur l'avenir, sachant que le changement continuera de perturber les modèles et de transformer le travail. Mais ne l'oublions pas, l'innovation, vue comme un tremplin, va créer des débouchés pour nos clients. ♦

PIVOT

VOLUME 2 | NUMÉRO 1

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

RÉDACTEUR PRINCIPAL
Luc Rinaldi

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

DIRECTEUR ARTISTIQUE
Adam Cholewa

DIRECTEUR DE LA PHOTOGRAPHIE
Daniel Neuhaus

ÉDITRICE DÉLÉGUÉE
Melanie Morassutti

GRAPHISTE Tooba Syed

ADJOINTES À LA RÉDACTION
Harriet Bruser, Ada Tat

RÉVISEURES
Jen Cutts, Janet Morassutti

CORRECTRICE D'ÉPREUVES
Marie-Annick Thabaud

COLLABORATEURS
Bruce Ball, Brian Bethune,
Steve Brearton, LeeAndra Cianci,
Aaron Cobb, Chloe Cushman,
Nathan Cyprys, Francis Fong,
Matthew Hague, Matthew Halliday,
Jason Kirby, John Lorinc, Mark Mann,
Michael McCullough, Lauren McKeon,
Kagan McLeod, Luis Mora,
Troy Moth, Martin Patriquin,
Guillaume Simoneau, Peter Shawn
Taylor, Sébastien Thibault,
Katie Underwood, Aaron Wynia

ÉDITRICE
Heather Whyte, MBA, APR, CDMP

ÉDITEUR DÉLÉGUÉ
Tobin Lambie

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

DIRECTRICE DES VENTES
Laura Cerlon

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

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

**DIRECTRICE, SERVICES
LINGUISTIQUES**
Jane Finlayson

**CONSEIL CONSULTATIF
SUR LA RÉDACTION**
PRÉSIDENTE :

Vinetta Peek, FCPA, FCMA

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



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 2019.

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@cpcanada.ca

INTERNET
cpcanada.ca/pivotmagazine

PUBLICITÉ
publicite.pivotmagazine@
cpcanada.ca

Abonnement supplémentaire (membres) : 32 \$. Candidats : 45 \$. Non-membres : 55 \$. L'exemplaire se vend 5,50 \$. La TPS de 5 % s'applique à tous les abonnements souscrits au Canada. À l'étranger : 89 \$ par année; l'exemplaire se vend 8,90 \$. On peut obtenir des renseignements sur l'abonnement par téléphone au 416-977-0748 ou au 1-800-268-3793, de 9 heures à 17 heures, du lundi au vendredi, ou par télécopieur au 416-204-3416. Numéro d'enregistrement de la TPS : 83173 3647 RT0001. Imprimé au Canada : Convention de poste-publications n° 40062437. ISSN 2561-6781. Retourner tout envoi ne pouvant être livré au Canada à l'adresse de Toronto ci-dessus. *Pivot* est membre de Presse spécialisée du Canada et de Magazines Canada. Tous les manuscrits et autres documents soumis à *Pivot* deviennent la propriété de *Pivot* et de Comptables professionnels agréés du Canada, son éditeur. Lorsqu'ils soumettent des textes, les collaborateurs acceptent d'accorder et de céder à l'éditeur tous les droits d'auteur, y compris les droits de réimpression et les droits électroniques, ainsi que tous les droits, titres et intérêts afférents aux textes en question. L'éditeur se réserve le droit d'utiliser ces textes, en partie ou en totalité, dans le cadre des activités du magazine ou dans tout autre cadre qu'il juge approprié. Aucune partie de la présente publication ne peut être reproduite, stockée dans des systèmes de recherche documentaire ou transmise, sous quelque forme ou par quelque moyen que ce soit, sans le consentement écrit préalable de *Pivot*.

ST. JOSEPH MEDIA

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

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

COURRIER DES LECTEURS

Bravo pour la nouvelle publication! Avant-gardiste et pertinente, elle reflète les nombreux aspects des rôles, des responsabilités et des intérêts des CPA. Les articles sont vivants et variés; ils nous éclairent sur les défis – et les perspectives – qui s'offrent à nous.

— Lynell Anderson, CPA
Coquitlam



**Objet : « Pour-
quoi 'l'herbe'
est plus verte
dans l'Ouest »,
Septembre/
Octobre 2018**

Un regard lucide sur l'expérience albertaine après la légalisation du cannabis (#legalizationday) par @jengerson de @CPAcanada. @arunedeepeyeg

Objet : « La ligue des justiciers », Novembre/ Décembre 2018
@Charb59 J'ai lu votre entrevue dans *Pivot*. Très instructif. Merci!
@SusanLALdrich

Je viens de me rendre compte que je lisais la nouvelle mouture de *CPA Magazine*. Ça alors!
@mic92

J'ai lu l'article sur le télétravail, qui entraînerait solitude et problèmes de santé (« Travailler en solo », Novembre/Décembre 2018). Notre entreprise compte 60 télétravailleurs, nous n'avons pas de bureau, et nous avons constaté le contraire. La plupart des membres de notre équipe se sentent en contact plus étroit avec leurs collègues d'ailleurs au Canada qu'ils ne l'étaient dans les bureaux qu'ils ont quittés. Ils se sentent aussi mieux soutenus. Je crois que cette impression tient pour beaucoup à notre approche de la culture et du bien-être (nous payons même nos employés pour qu'ils prennent ensemble des « vacances de travail » où ils veulent dans le monde). Faire passer les employés avant les clients pour qu'ils fassent du bon travail n'a rien à voir avec les contacts à distance ou en personne : il s'agit de bien les traiter.

— Chad Davis, CPA, CMA
cofondateur, LiveCA, Toronto

Sachez que la nouvelle présentation du magazine est très appréciée. Heureuse surprise : l'arrivée d'un nouveau rédacteur, Peter Shawn Taylor, que je lis assidûment dans d'autres publications. Excellente recrue!

— Steve Hong, CPA
Kitchener-Waterloo

ÉCRIVEZ NOUS

pivot.lettres@cpcanada.ca
277, rue Wellington Ouest
Toronto (Ontario) M5V 3H2



DANS L'ACTUALITÉ

PARTAGE INÉGAL

Taxer l'économie du partage? Plus facile à dire qu'à faire. Mais si l'ARC n'y parvient pas, ce sont des milliards de dollars qui lui échapperont. **PAR PETER SHAWN TAYLOR**

Rares sont les secteurs qui ont résisté aux bouleversements engendrés par l'avènement des applis dans l'économie du partage. Des chauffeurs de taxi aux réparateurs d'appareils ménagers, en passant par les banques et les rédacteurs de contenu

Web, presque tous y ont goûté... y compris le fisc. Pour percevoir les impôts sur les revenus clandestins, les gouvernements fédéral et provinciaux doivent s'adapter à la nouvelle réalité des paiements au noir par voie électronique plutôt qu'en espèces. L'économie mondiale du partage se chiffrera, dit-on, à 335 G\$ d'ici 2025, et l'économie de la pigne compte déjà des millions d'adeptes au Canada. Que font les pouvoirs publics pour composer avec le manque à gagner?

Devant les craintes suscitées par l'économie clandestine, l'Agence du revenu du Canada (ARC) a calculé l'écart fiscal, soit les impôts que les contribuables ont omis de verser, en 2014. Cet écart était de 8,7 G\$ pour les revenus personnels, de 3 G\$ pour les revenus personnels cachés à l'étranger et de 2,9 G\$ pour la TPS, soit un total de 14,6 G\$. Et l'ARC est d'avis que ce montant augmentera en raison des problèmes liés aux changements technologiques.

« L'économie du partage est devenue numérique, ce qui donne un accès instantané et abordable à tous les marchés du monde », explique John Oakey, directeur national des services fiscaux chez Collins Barrow à Halifax. « Plus il y aura de participants, plus le risque de voir leurs activités nourrir l'économie clandestine croîtra. » Car cette économie ne se limite plus au client qui paie son menuisier ou son garagiste comptant, mine de rien : elle englobe les covoitureurs et les concepteurs Web, entre autres, qui affichent leurs services sur Fiverr, et qui ne paient pas nécessairement leur juste part d'impôt.



Les acteurs de l'économie du partage sont presque tous des travailleurs autonomes. Leur revenu est difficile à établir, puisqu'il n'est pas soumis aux mêmes exigences de déclaration que les revenus d'un emploi stable. Selon l'ARC, si les 2,2 millions de travailleurs indépendants canadiens faisaient l'objet d'une vérification complète, leur impôt annuel pourrait atteindre 3 G\$, soit 1 224 \$ par personne (en dollars de 2009). Cet écart s'amplifiera à mesure que l'économie du partage attirera de nouveaux travailleurs autonomes, dont certains omettront de remettre son dû au fisc, volontairement ou non. « L'ignorance est un facteur non négligeable dans l'économie du partage », soutient Bruce Ball, vice-président, Fiscalité, à CPA Canada et membre du Comité consultatif sur l'économie clandestine du ministère du Revenu national. « Souvent, ces travailleurs d'un nouveau genre ne connaissent simplement pas les obligations fiscales associées à leurs activités. »

Selon Dany Morin, porte-parole de l'ARC, le problème vient de la hausse du nombre d'acteurs dans l'économie clandestine. Or, il incombe aux contribuables de déclarer tous leurs revenus, qu'ils soient versés par voie numérique ou en espèces. « La solution? Exploiter les technologies pour repérer les contribuables qui participent aux économies de la pigne ou du partage. »

En effet, toute cette économie et ses applis reposent sur un facteur essentiel : une

plateforme numérique centralisée qui rapproche acheteurs et vendeurs.

Que vous louiez un appartement sur Airbnb ou

engagiez un homme à tout faire sur TaskRabbit,

votre transaction sera consignée sur un support électronique.

« Il est devenu beaucoup plus facile de connaître les revenus des contribuables », souligne

M. Oakey, en donnant pour

exemple des jugements qui ont

obligé eBay à remettre au fisc des données sur ses plus gros vendeurs au Canada. Autant la technologie stimule l'économie clandestine, autant elle peut la contenir, à condition, bien sûr, que l'acheteur et le vendeur ne règlent pas la transaction comptant, sans passer par l'application.



Vancouver s'attaque au blanchiment **P. 10**
 Transformer des déjections en énergie propre **P. 14**
 Le Sud, plus attirant que jamais **P. 16**
 « Propriété effective », taux d'emploi et stress : on en débat **P. 18**



Par ailleurs, la plupart des fournisseurs refusent de communiquer les données sur les opérations, ce qui complique la collecte de preuves. Les fraudeurs déterminés peuvent aussi s'en sortir en changeant constamment d'appli. Pour toutes ces raisons, M. Oakey croit que l'ARC finira par adopter une approche plus rigoureuse et plus efficace que les interventions ponctuelles : à long terme, les acteurs de l'économie du partage seront assujettis à un régime fédéral « à la carte ». L'impôt personnel sera prélevé sur chaque transaction, peu importe l'appli, comme une retenue à la source chez un salarié. « On mettra des décennies à instaurer ce régime, mais il permettra à l'ARC de savoir qui gagne de l'argent, et combien », conclut M. Oakey.

Le même principe peut s'appliquer aux taxes de vente, selon Mitch LaBuick, associé en impôts indirects chez BDO Canada à Edmonton. Si un contribuable ne déclare pas ses revenus tirés de l'économie du partage, il ne s'inscrira probablement pas à la TPS/TVH ni à la TVP. L'ARC peut toutefois obtenir des données sur les transactions à partir des applications. En outre, le gouvernement peut intervenir rapidement pour éliminer les échappatoires. Ainsi, dans son budget de 2017, Ottawa a modifié la définition d'*entreprise de taxis* pour forcer Uber à percevoir la TPS/TVH.

Mais voilà : le problème ne se résume pas à imposer les plateformes de l'économie du partage. Toutes les activités de vente en ligne sont visées, y compris celles des fournisseurs étrangers. Mais alors, se demande M. LaBuick, « si une entreprise n'a pas de présence physique dans une province, comment l'État peut-il percevoir des taxes sur les produits ou services qu'elle offre? ». Devant la résistance du fédéral à imposer une « taxe Netflix » sur tous les biens et services numériques et incorporels, le Québec fait figure de pionnier.

Dès janvier, les entreprises de l'extérieur de la province qui vendent sur des plateformes étrangères des produits « immatériels » à des consommateurs québécois, comme un abonnement à Netflix, devront percevoir et verser la TVQ. « C'est la tendance actuelle », constate Maryse Janelle, associée en fiscalité chez Raymond Chabot Grant Thornton à Montréal. Elle ajoute que ce régime s'inspire de la TVA en Union européenne, notamment de sa simplification des formalités d'inscription pour les



plateformes numériques. « Loin d'être un fardeau pour les fournisseurs, le régime est simple et pratique. L'État, de son côté, réduit l'écart fiscal. »

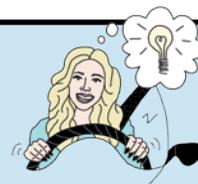
Évidemment, la politique vient compliquer l'implantation d'une TVA à l'européenne au Canada et aux États-Unis. Cependant, un jugement récent pousse nos voisins du Sud dans ce sens, et un régime de taxation continental serait bénéfique pour le Canada. M. LaBuick pense que la perception des taxes de vente dans l'économie du partage deviendra si compliquée que les entreprises et les pouvoirs publics seront tous en faveur d'une solution simple et centralisée.

Puis, un jour, tous les paiements se feront en cryptomonnaies parfaitement anonymes... et le fisc sera contraint de retourner à sa table à dessin. ♦



FEU ROULANT

Et si d'une étrange habitude naissaient les meilleures idées? **PAR JASON KIRBY**



Surchargée, Sara Blakely? Oui. Comme la plupart des PDG, elle manque de temps pour réfléchir. Mère de quatre enfants, la fondatrice de Spanx (des gaines minceur qui galbent la silhouette) est aussi copropriétaire d'une équipe de basketball à Atlanta, ville dont elle parcourt les rues en voiture tous les matins, seule avec ses pensées. « Je raisonne mieux au volant », dit-elle. Faire la navette n'a pourtant rien d'une nécessité; la jeune milliardaire habite tout près du bureau. Elle fait semblant. « Je me lève une heure plus tôt et je sillonne Atlanta pour laisser libre cours à mes méditations. »

Cet exemple l'illustre bien, les chefs d'entreprise sont prêts à tout – ou presque – pour jouir d'un moment de réflexion. Bill Gates vantait les bienfaits de la conduite automobile pour cogiter. On se souvient surtout de ses retraites dans un chalet isolé, où il s'offrait une semaine d'introspection. Le Japonais Yoshiro Nakamatsu, génial inventeur de la disquette, applique une méthode extrême : il nage longuement sous l'eau, jusqu'à la quasi-noyade. « Quand les neurones manquent d'oxygène, l'inspiration surgit », a-t-il soutenu en 2012 dans le magazine *Smithsonian*. Cet

original retient son souffle et arrive aux portes de la mort. « Une demi-seconde avant de m'évanouir, je visualise une invention. Puis je l'inscris dans un calepin imperméable. » Prendre le volant semble moins périlleux. Pour Lynne Pearce, professeure à l'Université de Lancaster, au Royaume-Uni, et auteure de *Drive-time*, le navettage serait porteur de ressourcement. « Le véhicule permet de faire le point sur les questions laissées de côté, dans le tourbillon du quotidien ». Du moins jusqu'à ce que l'automatisation transforme ce havre de paix en un second bureau.

FRAUDE

LA MAIN DANS LE SAC

Certains sont vraiment sans scrupules.

10 ANS



Durée de la peine d'emprisonnement de Robert Boston, entrepreneur véreux de la Caroline du Nord. Le rusé fraudeur a subtilisé plus de 25 M\$ US aux investisseurs, prêteurs et franchisés de Zloop, sa défunte société de recyclage. De quoi financer la carrière de pilote NASCAR de son fils (« Cinq millions par an pour qu'il roule à fond la caisse! » a-t-il un jour écrit) et s'offrir de somptueuses demeures, des voitures luxueuses, un avion et des places en loge aux matchs de la NFL. Condamné à dédommager ses victimes, l'arnaqueur a porté la cause en appel.



CLUB DE MOTARDS BACCHUS

Club auquel appartenait Christopher Casola, ex-employé de l'ARC. Originaire de Sudbury (Ontario), le motard a reconnu avoir accédé aux données personnelles de policiers et de motards rivaux, dont les Hells Angels et l'ex-boxeur olympique Phil Boudreault.



ESCROQUERIE PRINCIÈRE

Mot d'esprit de Brad Wall, premier ministre de la Saskatchewan, qui décriait la taxe fédérale sur le carbone : « Quand quelqu'un me demande de l'argent pour en recevoir davantage, c'est un prince du Nigeria qui attend un héritage. #TAXEcarbone. » Après s'être excusé, M. Wall a supprimé son tweet.

45 000 \$

Somme approximative que Robert M. Purinton, CPA de l'Arizona, versera pour couvrir les frais de son séjour de 366 jours derrière les barreaux. Accusé de sous-déclaration de son revenu en 2009, le septuagénaire a plaidé coupable.

12 500 000 \$

Lot le plus considérable dérobé par les Chung, qui, pendant des années, ont floué de crédules détenteurs de billets de loterie gagnants, à Burlington (Ontario). Père, fils et fille ont acheté demeures, voitures, bijoux et appareils électroniques grâce aux gains illicites, virés sur de discrets comptes sud-coréens. Le verdict? Une sentence cumulative d'environ 12 ans (le père a interjeté appel). La province a versé près de 15 M\$ (intérêts compris) aux véritables gagnants.

0 \$

Impôts payés par Mike Sorrentino en 2011. La star de *Jersey Shore* avait pourtant encaissé des rentrées de 2,5 M\$ US. Et toc : huit mois de prison.



« MY HEART WILL GO ON »

Chanson bien connue de Céline Dion que Greg McBride, de Kitchener (Ontario), a chantée à une fausse agente de l'ARC (qui l'a entonnée avec lui). Intrépide, il a sorti une vidéo virale où il raconte des absurdités aux fraudeurs (« Mon chat me dit qu'il y aura une enquête... »).

« DÉJOUÉ LA FRAUDE EN ENTREPRISE »

Titre de l'article publié par Luke Johnson – président du conseil de la chaîne britannique Pâtisserie Valerie – dans le *Sunday Times* peu de temps avant l'arrestation de son propre chef des finances pour malversations. L'entreprise a dû régler des arriérés fiscaux de 1,9 M\$.



CPA

COMPTABLES
PROFESSIONNELS
AGRÉÉS
CANADA



Comment mesurez-vous l'empreinte de votre entreprise?

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

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

TÉLÉCHARGEZ LE GUIDE : cpacanada.ca/introGestionGES

INNOVATION

RUDES BATAILLES

La vérificatrice générale de la Colombie-Britannique, Carol Bellringer, nous parle de luttes, notamment contre la corruption et le blanchiment d'argent, ici et ailleurs.

À une conférence de 2017, un criminologue australien qualifiait de « modèle de Vancouver » les stratagèmes de recyclage des fonds illicites qui, venus d'Asie, franchissent l'océan Pacifique, et s'accumulent en Colombie-Britannique. En clair, les criminels tirent de juteux profits de la vente d'opioïdes, dont le fentanyl, élaborés en Chine et écoulés en Amérique du Nord. Puis, avec la complicité de faux touristes et d'immigrants asiatiques véreux, les malfrats contournent les contrôles chinois sur les mouvements de capitaux et blanchissent les fonds grâce à diverses manœuvres – on évoque l'échange de numéraire contre des jetons dans les casinos de Colombie-Britannique ainsi que l'acquisition de biens immobiliers et d'articles de luxe. Peter German, ancien commissaire adjoint à la GRC, déposait l'an dernier un rapport accablant, qui dénonçait la complicité des casinos. Il en prépare un autre qui portera sur l'immobilier, les voitures de luxe et les courses de chevaux. De quoi faire réagir la vérificatrice générale de la province, Carol Bellringer, qui a siégé à un groupe de travail international sur la lutte contre la corruption. Entretien avec **Michael McCullough**.

Vérificatrice générale de la Colombie-Britannique, vous avez siégé au conseil d'administration de l'IFAC (l'International Federation of Accountants) et d'autres organismes, qui s'emploient notamment à lutter contre la corruption.

CPA Canada m'a désignée pour siéger au conseil de l'IFAC, ce que j'ai fait pendant six ans. Je viens de terminer mon mandat. L'IFAC défend les intérêts du public par son appui à la profession comptable à l'international et contribue à l'essor des économies, dans le monde entier. À l'IFAC, j'ai donc assumé des responsabilités tout à fait dans mes cordes.

Pendant des années, nous avons dialogué avec le G20 sur des questions qui interpellent l'IFAC. Je pense aux pratiques d'administration dans le secteur public et à l'adoption de normes internationales de comptabilité, d'audit et de certification. C'est ainsi que l'IFAC a participé à un comité consultatif auprès du G20, le comité B20 (« B » pour « business »).

J'ai moi-même siégé à un groupe de travail du B20 qui se penchait sur la lutte contre la corruption. De fil en aiguille, l'IFAC a pris figure de partenaire de réseau.

Aviez-vous déjà défriché ce domaine?

Oui, dans une certaine mesure. Au Canada, le vérificateur général effectue, d'une part, des audits d'états financiers, comme le ferait un cabinet, et, d'autre part, des audits de performance, qui portent sur le fonctionnement d'une organisation, et, par le fait même, sur des activités à risque, où peut surgir la problématique de la fraude. Quand j'étais vérificatrice générale du Manitoba, la juricomptabilité figurait en bonne place dans nos centres d'intérêt, en plus des audits de performance.

Que dire des affaires de blanchiment et du « modèle de Vancouver » qui ont fait la manchette en Colombie-Britannique?

Quand j'en ai eu vent, je me suis demandé si notre équipe s'était penchée sur la question. De fait, dès 2005, le bureau a produit une réflexion approfondie sur les risques de fraude dans les casinos, intitulée *Keeping the Decks Clean: Managing Gaming Integrity Risks in Casinos*. Or, nos mémoires sont présentés directement à l'assemblée législative, ainsi qu'au public, et l'organisation qui fait l'objet d'un audit doit en répondre auprès du comité des comptes publics, et présenter un rapport sur les actions qui en découlent.

Nous avons donc soulevé la question en 2005, et la société des loteries, la BCLC, aurait dû, depuis, communiquer ses positions au comité des comptes publics. Il est vrai qu'elle a présenté à l'assemblée législative certains comptes rendus pour faire le point sur les mesures prises en vue de remédier à la situation, mais il s'avère que les lacunes n'ont pas toutes été corrigées.

La théorie du modèle de Vancouver a été appuyée par diverses tranches de l'électorat, comme cadre d'où découlerait un cortège de fléaux : drame des opioïdes, coût astronomique du logement, violence des gangs de rue. Au-delà de la thèse complotiste, faut-il nuancer le propos?

Absolument. Évitions le conspirationnisme, car chacune de ces problématiques comporte plusieurs facettes. La crise des opioïdes, complexe, met en jeu à la fois les services de santé mentale et les populations vulnérables. D'ailleurs, l'an dernier, le gouvernement a constitué une commission d'enquête sur les femmes disparues et assassinées en Colombie-Britannique. Nous avons examiné la question et rédigé un rapport



PHOTO TROY MOTH

sur les mesures prises par la province à la suite des principales recommandations. Je le répète : chaque problème se présente sous plusieurs prismes.

La province a déjà agi. Au casino, les parieurs qui jouent gros doivent désormais divulguer la source de leurs fonds. Ces interventions suffiront-elles à éviter les futures embardées?

Je crois en la transparence. Plus nous aurons d'informations détaillées en mains, plus nous nous rapprocherons d'une solution. Dans le groupe de travail de l'IFAC, j'ai pris connaissance des activités de l'organisation Transparency International, qui produit régulièrement des rapports sur la corruption dans le monde. Le groupe de travail a notamment conseillé de créer, à l'échelle internationale, un registre des droits de propriété effective. On y indiquerait qui sont les propriétaires réels de divers actifs (biens immobiliers ou autres) et qui est derrière toute opération financière d'envergure, quand de fortes sommes circulent. Ces interventions de transparence s'inscrivent dans la lutte contre la corruption (voir la chronique de Bruce Ball, p. 18).

Où en sommes-nous quant à la divulgation de l'identité des propriétaires réels? Certains pays ont-ils emboîté le pas?

Oui, certains ressorts territoriaux se sont mis de la partie, mais il reste à travailler sur la communication des informations, qui laisse parfois à désirer d'un État à l'autre. On peut obtenir les renseignements dans certains pays, mais pas nécessairement ailleurs. D'après le mémoire de Transparency International, le Canada fait hélas piètre figure sur l'échelle d'adoption des recommandations, et, par conséquent, nous nous rangeons parmi les mauvais élèves côté lutte contre la corruption. Cela dit, les actions lancées par la Colombie-Britannique, comme celles du gouvernement fédéral en ce qui a trait à la propriété effective, représentent assurément un pas en avant.

Le blanchiment d'argent sévit bien au-delà de la Colombie-Britannique, voire du Canada. Dans quelle mesure une province peut-elle combattre le mal à elle seule?

J'aborderais la question autrement. Je trouve qu'on manifeste au Canada une certaine suffisance : pays développé, membre du G7, nous serions au-dessus de tout reproche. J'en doute. Mais nous avons les moyens d'agir. Certes, nous avons les mains liées outre-frontière, mais nous sommes à même d'intervenir chez nous, pour en arriver à des retombées positives. J'envisage la corruption sous le même angle que les changements climatiques. Combien

Membre du G7, le

Canada

ne devrait pas se croire au-dessus de tout reproche, rappelle Mme Bellringer.

de consommateurs renoncent à trier leurs déchets, convaincus que leurs efforts seront menés en pure perte? Mais si nous baissions tous les bras, il sera impossible d'avancer. On peut certainement prendre, dans les divers ressorts territoriaux, des mesures aux incidences mondiales.

Une étude de l'IFAC intitulée *The Accountancy Profession - Playing a Positive Role in Tackling Corruption* souligne l'apport des comptables professionnels à la lutte contre la corruption. Qu'en pensez-vous?

Cette analyse éclairée présente une foule d'exemples du rôle essentiel dévolu aux comptables professionnels. D'abord, ils constituent l'une des assises de l'architecture de gouvernance dont dépend la lutte contre la corruption. Quand le reste de l'architecture est solide, leur apport s'en trouve amplifié. Ensuite, diverses études ont mis en lumière le lien étroit entre le nombre de comptables professionnels présents dans la main-d'œuvre et l'efficacité des principales mesures de lutte contre la corruption, à l'échelle mondiale. Enfin, certains attributs fondamentaux confèrent à la profession tout son retentissement : solide code d'éthique, exigences rigoureuses de formation, mécanismes structurels de contrôle et de surveillance. Voilà les atouts qui nous valent de faire œuvre utile.

La lutte contre la corruption suppose une collaboration assidue. Qui d'autre a un rôle à jouer?

Le comptable professionnel est l'un des acteurs. Dans un monde complexe et interconnecté, nous devons collaborer avec d'autres intéressés. Les autorités de réglementation, les instances de gouvernance, l'État et les élus, ainsi que d'autres professionnels sont interpellés. Ils interviennent dans ce que l'IFAC appelle l'architecture de gouvernance. Avant le sommet anticorruption tenu à Londres en 2016, l'IFAC a signé une déclaration commune, avec des juristes, pour déplorer la corruption. Et lorsque nos membres sont devant des cas de fraude ou de corruption, ils sont obligés d'en dénoncer les auteurs, en vertu d'un cadre de gouvernance éthique. Nous devons ensuite pouvoir compter sur les pouvoirs habilités à résoudre le problème pour prendre les mesures qui s'imposent. Enfin, au sein d'une organisation, quiconque a des soupçons ou découvre des actes répréhensibles doit connaître la marche à suivre pour s'exprimer, et être rassuré, sachant qu'il sera protégé.

Comment faire pour redoubler de vigilance, ici comme ailleurs?

Les organisations de comptables professionnels ont



SE PROTÉGER CONTRE LA FRAUDE ET L'USURPATION D'IDENTITÉ

Offrez à vos clients les conseils dont ils ont besoin en matière de sécurité.

Procurez-vous notre livre primé, intitulé *Votre argent et vous : Comment vous protéger contre la fraude et l'usurpation d'identité*, afin d'aider vos clients à :

- comprendre les types de fraudes dont ils pourraient être victimes;
- apprendre à s'en protéger;
- savoir quoi faire s'ils se font escroquer.



COMMANDEZ DÈS MAINTENANT!

VISITEZ cpacanada.ca/publicationslitteratiefinanciere

plaidé pour l'élargissement du mouvement d'adoption de normes internationales rigoureuses à l'égard de l'information financière, de l'audit et de l'éthique. Un tel référentiel de qualité, établi dans l'intérêt du public, contribue à créer un cadre de travail éprouvé, pour mieux épauler les organisations. L'IFAC et CPA Canada jouent ici un rôle clé afin de prendre les devants, compte tenu des risques qui pèsent sur l'économie mondiale, et d'intervenir en conséquence, grâce à la normalisation, entre autres contributions de la profession. Il ne suffit pas de conseiller le G20; les comptables professionnels en cabinet ou en entreprise – des PME aux géantes – font tous partie du réseau de vigilance.

Vous êtes intervenue au sein d'un comité de l'IFAC, organisme que dirige un autre Canadien, Kevin Dancey. Joy Thomas, de CPA Canada, siège au conseil d'administration de l'IFAC et préside la Global Accounting Alliance. Comment expliquer la stature enviable des CPA canadiens à l'international?

D'emblée, le Canada a dirigé de nombreuses initiatives mondiales, par exemple comme membre fondateur de l'IFAC. Gordon Cowperthwaite, un compatriote, a été le deuxième président de l'organisme. Nos normes d'information financière, dont les normes du secteur public, ainsi que nos pratiques d'audit et de déontologie sont respectées dans le monde entier. Le Canada s'est taillé une place de choix au sein des organismes de normalisation internationale. Nous sommes perçus comme des intervenants objectifs et modérés, sur l'échiquier mondial.

En quoi votre expérience auprès de l'IFAC vous facilite-t-elle la tâche au Canada?

J'avoue qu'avant de me joindre au conseil d'administration de l'IFAC, je connaissais moins bien qu'aujourd'hui les rouages de l'exercice de la profession à l'échelle mondiale. Je mesure plus que jamais la valeur de la diversité, surtout quand je vois des acteurs aux horizons différents se réunir, se concerter, et s'entendre sur des principes. Mon travail à l'IFAC et au B20 me l'a rappelé, même si nous vivons dans un pays développé, fort respecté, la vigilance reste de mise. Le monde change en accéléré, alors à nous de riposter, en amont. Le Canada peut – et doit – redoubler d'efforts pour faire échec à la corruption. ♦

Voyez les efforts que le gouvernement fédéral déploie dans sa lutte contre le blanchiment. Plus d'infos : cpacanada.ca/fr/nouvelles

RÉVÉLATIONS

DU BIOGAZ DANS NOS DÉCHETS

Aux commandes d'un OSBL consacré à la valorisation énergétique des bouses de vache, le CPA torontois **Fahad Tariq** allie pragmatisme et innovation.



Inscrit, à l'époque, au MBA de l'École de gestion Ivey de l'Université Western, je m'étais présenté à un concours d'entrepreneuriat social. Le projet devait favoriser la croissance des revenus dans les pays en développement. Tout un défi! Au cours de mes recherches, j'ai trouvé un rapport d'ONU Environnement sur le potentiel énergétique des excréments humains. Étonnamment, la revalorisation des matières fécales, transformées en électricité, en chauffage, en engrais – le summum du recyclage – ne se faisait nulle part à grande échelle. C'est alors qu'avec quelques camarades j'ai monté un projet d'entreprise visant à convertir les excréments en énergie. On a été retenus en demi-finale, mais on n'a pas gagné, donc j'ai sagement abandonné l'idée pour me concentrer sur mes études.

Mais voilà qu'un an après avoir décroché mon diplôme, j'ai reçu un message d'un de mes professeurs. Il me renvoyait ma propre lettre. Une lettre que, dans le cadre de son cours, j'avais dû rédiger et adresser à un moi-même futur. « J'espère que tu fais des gestes concrets pour rendre ce monde meilleur, avais-je écrit, parce que je sais que tu y crois. » Cette phrase m'a secoué. Oui, j'aimais mon métier et ma vie de famille. Je suis analyste au Credit Suisse et j'ai aussi travaillé pour BMO. J'évalue des titres, je rédige des rapports, je conseille les clients. Un travail bien rémunéré, où je progresse. Quelque chose, pourtant, me manquait. Le lendemain même, reprenant mon idée d'entreprise sociale, j'enregistrais le nom d'un OSBL qui restait à construire. Shift était né.

À l'automne 2017, j'avais embauché des chargés de projet et mis sur pied un conseil consultatif formé de quatre experts. Nous avons vite compris que, dans la majorité des pays, le traitement des excréments humains serait exclu, en raison de divers facteurs culturels. Mieux valait se rabattre sur les matières fécales animales, moins sujettes à caution, surtout en zone rurale, pour réussir à faire œuvre utile.

Notre campagne de financement participatif sur Indiegogo a rapporté 30 000 \$ en trois semaines. Mon



Ci-dessus : Fahad Tariq.
Ci-dessous : un projet de Shift au Pakistan.

titre de CPA inspirait confiance et apportait de la crédibilité à Shift. Et puis, nous présentions en détail nos chiffres prévisionnels, ce qui a persuadé les investisseurs de mon sérieux.

Nous avons lancé Shift au Pakistan, d'où vient ma famille. Là-bas, les agriculteurs n'ont pas accès à une source d'énergie renouvelable pour préparer les repas. Ils sont nombreux à tout faire au feu de bois. Leurs maisons, petites, restent enfumées, ce qui est nocif pour les yeux et les poumons. Shift propose une solution plus propre, plus sûre. Nous installons un cylindre en béton, où les fermiers viennent déposer des bouses de vache. À l'intérieur de ce dôme hermétique, les bactéries décomposent les matières fécales. Au bout d'environ une semaine, on obtient du biogaz, acheminé aux foyers pour servir au chauffage et à la cuisson, sur le même principe que le gaz naturel.

Au début, le problème a été de convaincre les agriculteurs de nous laisser installer le cylindre, et pour eux, de s'habituer à y déposer les bouses. Mais nos chargés de projet ont su faire valoir auprès des



autorités du village les grands avantages du système : il fonctionne à partir de déchets qui existent déjà et n'occasionne donc aucune dépense; il ne demande qu'un entretien minimal. Le dôme emprisonne les émissions de méthane qui, autrement, se répandraient dans l'atmosphère. Enfin, le système prévient la déforestation en réduisant les besoins en bois de chauffage. Notre projet d'origine s'est étendu depuis, et à ce jour, un total de 10 dômes alimentent environ 500 personnes en énergie propre.

Gérer un OSBL en plus de mon emploi à temps plein est prenant. Je ne compte plus les fois où je me suis levé à l'aube pour une conférence téléphonique avec le conseil consultatif, et où j'ai eu à écrire à des donateurs en pleine nuit. Maintenant que nous sommes mieux établis, mon horaire est moins serré, mais je consacre encore mon temps libre à Shift. Souvent, en soirée, je passe des coups de fil au Pakistan pour trouver de nouveaux sites d'implantation ou pour régler les problèmes causés par un retard dans l'installation. Notre conseil consultatif nous aide côté stratégie, sécurité et exécution, tandis que l'équipe au Pakistan a la passion du développement économique et de l'humanitaire. Ma femme m'aide aussi, pour que je puisse m'occuper de mes dossiers. J'ai fait mienne cette devise : pour aller vite, faites cavalier seul; pour aller loin, faites route ensemble.

Je m'étonne que personne n'ait tenté l'expérience à grande échelle. La technologie existe depuis longtemps, mais demeure peu répandue. Nous aimerions que les déchets soient bientôt considérés comme une source d'énergie, au même titre que le solaire ou l'éolien. Pour ce faire, le procédé doit être plus largement exploité en Amérique du Nord. En parallèle à notre travail dans les économies émergentes, je rêve d'un partenariat avec une métropole d'ici. Imaginez Toronto en ville génératrice d'énergie issue des déchets produits par sa population.

Quand je suis essoufflé ou que cette belle vision me semble irréalisable, je pense aux bienfaits de l'initiative. Je peux vous citer autant de statistiques que vous voudrez, mais je préfère évoquer la mère de famille qui n'est plus obligée d'inhaler de la fumée à longueur de journée. Parler à nos personnes-ressources au Pakistan, recevoir des photos des dômes, entendre ce qu'on dit de Shift dans les villages, voilà ce qui me motive et recharge mes batteries. C'est en me rappelant la raison d'être du projet que je retrouve l'enthousiasme du premier jour. » ♦

— *Propos recueillis par Katie Underwood*

EN CHIFFRES

PLEIN SOLEIL

Le froid s'installe, la nuit tombe. Et la redoutée période des impôts approche à grands pas. Vivement les vacances! Cap sur le Sud : au premier trimestre 2018, les Canadiens ont fait plus de 1,6 million de voyages au Mexique, à Cuba et en République dominicaine. En vingt ans, le nombre de séjours au soleil a quadruplé, au bas mot. Quelques destinations préférées. Et quelques irritants, qui nous tapent prodigieusement sur les nerfs. — *Steve Brearton*

DESTINATIONS SOLEIL

Nos préférées en 2017
(variation par rapport à 2013)

MEXIQUE

2 240 000 voyages
(+15,5 %)

CUBA

881 000 voyages
(+10,5 %)

NEVADA

1 484 000 voyages
(-10,5 %)

HAWAÏ

882 000 voyages
(+13,7 %)

BAHAMAS

314 000 voyages
(-12 %)

BÊTES NOIRES

Principales contrariétés des Canadiens

10 %

Ébats amoureux dans l'eau

28 %

Clients effrontés

46 %

Enfants turbulents

47 %

Voisins bruyants

À L'HÔTEL

10 %

Bousculade au carrousel à bagages

14 %

Coupure de la file d'attente

48 %

Excès de parfum

53 %

Coups de pied dans le dossier

96 %

Pieds nus

EN AVION

2 PERSONNES SUR 3

Proportion de Canadiens que le nudisme dérange

54 %

Musique à tue-tête

58 %

Projection de sable

73 %

Éparpillement de ses déchets

À LA PLAGE

DÉCEMBRE 2013
1 \$ CA = 0,94 \$ US



DÉCEMBRE 2017
1 \$ CA = 0,79 \$ US

FLORIDE
3 448 000 voyages
(-15,4 %)

CALIFORNIE
1 739 000 voyages
(+9,7 %)

RÉPUBLIQUE DOMINICAINE
557 000 voyages
(-4,3 %)

JAMAÏQUE
288 000 voyages
(+10,3 %)

ARIZONA
829 000 voyages
(-2,5 %)

85 800 000

Jours de vacances au soleil des Canadiens - hiver 2017-2018

41 %



Proportion de Canadiens partis au soleil - hiver 2017-2018

2 673 \$

Budget vacances moyen



Voyageurs invétérés - Dépenses par habitant en 2017



1 839 \$
Australie



787 \$
République de Corée



1 423 \$
Allemagne



546 \$
États-Unis



1 111 \$
Canada



239 \$
Chine

Pourquoi partir dans le Sud

Se reposer

85 %



Oublier la routine

52 %



Fuir la neige

50 %



FISCALITÉ

LE DIABLE SE CACHE DANS LES DÉTAILS

Les règles sur la « propriété effective » changeront significativement début juillet, parole d'Ottawa. Alors, pourquoi les CPA attendent-ils toujours des éclaircissements?



BRUCE BALL

Les nouvelles dispositions devant entrer en vigueur le 1^{er} juillet en ce qui concerne la « propriété effective » des sociétés canadiennes constituent sans doute le changement le plus significatif à toucher le domaine depuis des années. Il est donc étonnant que l'on en

entende si peu parler.

Ces dernières années, divers pays, dont le Canada, ont entrepris de sévir contre le blanchiment d'argent, l'évitement fiscal et la fraude fiscale ainsi que contre le financement du terrorisme et d'autres activités criminelles. L'affaire des *Panama Papers*, qui a révélé en 2016 un vaste réseau dissimulant des activités financières à l'étranger, a fait réagir de nombreuses administrations. L'enjeu est de taille au Canada : on estime que l'écart fiscal, soit la différence entre les recettes fiscales attendues et les recettes réelles, se situe entre 6 et 47 G\$ par année.

En février 2018, le gouvernement fédéral a publié un document de discussion sur l'amélioration du régime canadien de lutte contre le recyclage des produits de la criminalité et le financement des activités terroristes. Il y est proposé que les sociétés consignent et conservent l'information concernant la propriété effective.

Cette mesure faisait suite à une entente conclue en décembre 2017, dans laquelle les ministres des Finances fédéral et provinciaux se sont entendus sur plusieurs points. Ils s'engageaient entre autres à modifier les lois de leur ressort pour faire en sorte que les sociétés détiennent des renseignements exacts et à jour sur leurs bénéficiaires effectifs, et mettent ces renseignements à la disposition des organismes d'application de la loi, des autorités fiscales et d'autres autorités.

Dans le document en question, la notion de propriété effective fait référence à « l'identité des personnes naturelles qui contrôlent ultimement

la personne morale ou l'entité, et il ne peut pas s'agir d'une autre personne morale ou entité ». On veut donc donner au fisc et à d'autres autorités les moyens de cerner la réalité derrière le réseau de sociétés ou d'autres entités, comme des fiducies, et de retracer les personnes qui contrôlent ces entités et en tirent profit.

Plus récemment, le projet de loi fédéral C-86, publié en novembre 2018, proposait des modifications à la *Loi canadienne sur les sociétés par actions* visant à rendre obligatoire la collecte d'information sur la propriété effective.

Essentiellement, les sociétés doivent désormais tenir un registre de renseignements sur les particuliers qui détiennent un intérêt, un droit, ou toute combinaison de ceux-ci, relativement à un nombre important d'actions de la société. Le nombre d'actions est jugé « important » lorsque les intérêts ou les droits d'un particulier représentent, par rapport à l'ensemble des actions en circulation de la société, soit 25 % ou plus des droits de vote, soit 25 % ou

BIEN DES CHOSSES CHANGERONT LE 1^{ER} JUILLET POUR LES CPA D'ICI, MAIS LE GOUVERNEMENT A ENCORE BEAUCOUP À FAIRE POUR LES OUTILLER.

plus de la juste valeur marchande des actions. Pour de nombreuses sociétés, la question de la juste valeur marchande pourrait poser problème. Les sociétés fermées, par exemple, émettent souvent des actions ordinaires et des actions privilégiées à valeur fixe. S'il leur faut évaluer l'ensemble de la société pour déterminer précisément la valeur relative des titres que détient chaque actionnaire, cela pourrait s'avérer à la fois coûteux et ardu.

Le projet de loi prévoit de lourdes pénalités pour les sociétés qui omettent sciemment de tenir un tel registre ou qui y inscrivent – ou fournissent autrement – des renseignements faux. Les actionnaires encourent eux aussi des peines s'ils omettent sciemment de fournir des renseignements ou si ceux qu'ils fournissent sont faux.

Autre fait récent à noter : en novembre 2018, le Comité permanent des finances de la Chambre des communes a formulé plusieurs recommandations. Parmi celles-ci, notons la création d'un registre pancanadien des bénéficiaires effectifs recensant toutes les personnes morales et entités, dont les fiducies, qui exercent un contrôle important sur

Le gouvernement fédéral pourrait perdre jusqu'à **47 G\$** par an en recettes fiscales.

une société. Ce registre ne serait toutefois pas mis à la disposition du public. Si la recommandation est adoptée et que les sociétés sont tenues de fournir de l'information sur la propriété effective pour la constitution de ce registre, il serait logique, pour alléger le fardeau de l'observation, qu'elles puissent le faire dans leur déclaration fiscale au lieu d'avoir à remplir une déclaration supplémentaire.

Dans certains cas, comme celui d'une société unique appartenant à un particulier, cela se fera facilement.

Il en sera toutefois autrement, par exemple, pour les sociétés appartenant à plusieurs familles et ayant des structures particulières. Il est bien sûr important d'établir des mécanismes supplémentaires de reddition des comptes, mais de façon générale, l'observation des nouvelles règles ne doit pas s'avérer trop lourde ou coûteuse pour les sociétés et leurs propriétaires.

À la fin de l'automne, le gouvernement n'avait toujours pas publié d'indications sur la suite à donner à ces exigences ni sur l'étendue des informations qui devront être fournies. Il avait pourtant reconnu en février 2018 qu'il serait essentiel de fournir « une orientation claire et normalisée » aux sociétés et à leurs conseillers. Il appert que c'est aux conseillers comptables et aux fiscalistes que reviendra en grande partie la tâche d'aider les sociétés à s'y retrouver.

Les fiducies, pour leur part, se sont vu imposer des exigences semblables dans le budget fédéral de 2018. Elles devront ainsi fournir des renseignements supplémentaires, notamment sur l'identité des bénéficiaires, des fiduciaires et des constituants, à compter de l'année d'imposition 2021. Comme de nombreuses fiducies détiennent des actions de sociétés privées, le gouvernement devra absolument uniformiser les règles pour ne pas leur imposer un double fardeau.

Le Canada n'est pas le seul pays à adopter de telles mesures. Pour les CPA canadiens, toutefois, la date de mise en œuvre du 1^{er} juillet 2019 approche à grands pas. Le gouvernement a encore beaucoup à faire pour les outiller : clarifier les règles, publier des indications et établir des processus permettant de mettre au jour tous les renseignements sur la propriété effective enfouis dans une structure complexe.

Le site Web de CPA Canada sera mis à jour régulièrement pour aider les CPA à se tenir au fait de ce remaniement majeur. ♦

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

AU TRAVAIL

ACTION DÉLIBÉRÉE

Être sans cesse débordé est devenu tout à fait normal. Qui a dit que c'était mal?



LAUREN
McKEON

Quand on me demande « Comment vas-tu? », je réponds du tac au tac : « Dé-bor-dée! » Bien sûr. Et j'en suis fière. Point de banalité ici. Je n'y peux rien : mon sourire frise la suffisance. Je suis submergée, écrasée, brûlée. Entre le travail, l'écriture d'un ouvrage, l'entraînement comme boxeuse, les soins assidus que requiert mon vieux matou, la cuisine, le ménage et j'en passe, j'ai peu l'occasion de me détendre. Et j'en parle tout le temps.

Je ne suis pas la seule. Si le bling-bling, la haute couture et les voitures de sport symbolisaient hier la réussite, l'apparence du surmenage s'affiche aujourd'hui comme le dernier chic. D'ailleurs, Saks Fifth Avenue ne vend-elle pas une gamme complète de tasses, carnets et agendas branchés arborant la complainte des débordés? Sans compter moult t-shirts et objets divers? Vraiment surchargés ou non, discrets ou fanfarons, qu'importe, ils ont le sentiment d'avoir une vie bien remplie, ce qui façonne leur identité.

Des chercheurs parlent de « mentalité du surmenage », cette perception d'être accaparé, assailli de toutes parts. Quel que soit notre niveau réel d'activité, plus nous sommes convaincus d'être débordés, plus nous prenons de grands airs. Et cette forme de suffisance favorise l'autodiscipline, soutiennent d'autres auteurs. Les constats surprennent. Les habitués des tornades du quotidien semblent se porter comme un charme. Netflix pour se détendre? Une pizza bien grasse pour fêter la fin de la semaine? Que nenni. En théorie, la performante archi-occupée avalera plutôt un smoothie au kale après une séance de yoga parce qu'elle le #mérite.

« Économiser pour la retraite ou faire des folies et voyager? Fruit ou tarte au sucre? Chaque jour, nous prenons des décisions, nous tranchons entre bien-être immédiat et futur », soutient Amitava Chattopadhyay, coauteur d'un article récent où il observe que vivre vite ne rime pas forcément avec gâteries et excès en tous genres. « Au contraire, quand nous nous sentons débordés, notre estime de soi grimpe en flèche, et la balance penche du côté de la vertu. »

M. Chattopadhyay ne se contente pas de féliciter les stressés submergés de travail. Il enseigne le marketing à l'INSEAD, école de commerce international,



PLUTÔT QUE NOUS EN INQUIÉTER, ADMETTONS QU'UN RYTHME EFFRÉNÉ PEUT NOUS FAIRE DU BIEN.

où il analyse les habitudes de consommation à l'ère de l'hyperactivité. Pour chaque expérience, ses chercheurs rappellent aux participants qu'ils sont très occupés : ils « stimulent la mentalité du surmenage ». Ainsi, un test a révélé que les sujets étaient plus enclins à prendre de saines décisions financières si on leur avait d'emblée demandé d'énumérer trois tâches qui les absorbent, avant d'examiner des régimes d'épargne à long terme.

Ces tendances s'observent aussi dans la vraie vie. Sur le terrain, les scientifiques ont analysé les reçus d'une cafétéria universitaire pendant une semaine et réussi à faire pencher la balance vers les choix santé. Il a suffi d'afficher des messages flattant l'égo suractif (« Prêt-à-emporter. Pour étudiant.e.s débordé.e.s! »). Résultat : la clientèle a consommé moins de gras et de malbouffe. « Peut-être faut-il cesser de voir l'hyperactivité comme une calamité. »

Certes, le surmenage n'a pas bonne presse. Pourtant, ses avantages sont nombreux. Il dynamise la fonction cognitive, comme en atteste une étude de 2016 parue dans *Frontiers in Aging Neuroscience*. Pour les 50-89 ans, divers axes – traitement cognitif, mémoire de travail et mémoire épisodique, raisonnement, connaissances cristallisées – se renforcent. Bref, le sujet vieillissant mais bien occupé a l'esprit plus aiguisé. Les chercheurs conviennent toutefois qu'un excès d'activité sera souvent vu négativement, puisqu'un stress exagéré, son corollaire, entraîne, lui, une détérioration de la fonction cognitive. Résumons. Un rythme effréné serait tout à la fois sain et malsain. Qu'en conclure?

Tout dépend de ce qui nous accapare et de notre perception des choses. Si un bouillonnement d'activités cadre avec « un mode de vie intense, soutenu », les effets peuvent être bénéfiques, affirment les spécialistes. S'adonner à des tâches exécutées avec plaisir procure un sentiment de bien-être. Alors, la surcharge se transforme en apport favorable. Les choix se font judicieux; on s'investit dans sa vie, dans le monde. Il semble dès lors que notre perception du surmenage soit fautive, renchérisse les chercheurs. Épuisement professionnel, cernes sous les yeux : plutôt que de s'inquiéter, pourquoi ne pas admettre que certaines cadences trépidantes nous font du bien?

Cela dit, en 2019, j'ai bien l'intention d'en faire moins. Être occupée au bon, mais la charge s'avère parfois écrasante. Et les retombées favorables d'une vie tourbillonnante dépendent non des tâches elles-mêmes, mais des impressions qu'elles éveillent : corvées pénibles ou projets gratifiants. À quand une fin de semaine en pyjama, plongée dans une lecture passionnante? ♦

Lauren McKeon est rédactrice de contenu numérique pour The Walrus; elle est aussi l'auteure de F-Bomb: Dispatches from the War on Feminism.

ÉCONOMIE

LE SALAIRE DE LA PEUR

Le marché de l'emploi est sain, et le taux de chômage est au plancher. Alors, pourquoi s'inquiéter autant?



FRANCIS FONG

Il y a souvent un monde entre l'opinion qu'on se fait de la conjoncture et la réalité des chiffres. Si je vous demandais dans quelle mesure l'économie et l'emploi vous inquiètent, que répondriez-vous?

Si vous êtes comme la plupart des Ontariens appelés à participer à une récente étude Ipsos, vous vous diriez préoccupé. Très préoccupé, en fait. L'économie et l'emploi se classent parmi les premières inquiétudes, après les soins de santé – toujours en tête de liste dans les enquêtes de ce genre. D'après un sondage national qui a suivi, le thème des « perspectives d'emploi au Canada » serait « fortement problématique » pour 26 % des sondés

et « moyennement problématique » pour 44 % d'entre eux. En d'autres termes, sept sur dix s'estimaient préoccupés par la question de l'emploi.

Or, tous les indicateurs récents qui nous renseignent sur le marché du travail et l'économie en général vont dans le sens contraire. À 5,6 %, le taux de chômage équivaut au plancher historique. Le ratio de l'emploi à la population active (15-64 ans) s'élève à 74,1 %, soit le sommet atteint en décembre 2017. Même le spectre du chômage s'estompe. Selon Statistique Canada, chez les employés à temps plein, la durée d'occupation de l'emploi s'établit, en moyenne, à 108 mois, à peine en deçà du record de 111 mois enregistré en 2015. Pour les employés à temps partiel, c'est 76 mois, une première. Tous les calculs concordent : vu le nombre d'emplois pourvus et la durée d'occupation des fonctions, le baromètre est au beau fixe. Quelques accrocs forment une ombre au tableau, mais dans ses grandes lignes, la vigueur du marché du travail ne fait aucun doute. Alors, pourquoi ce malaise?

À en croire les sondages d'opinion, c'est la qualité – plus que la quantité – des fonctions accomplies qui troublent les Canadiens. Si 70 % d'entre eux s'inquiètent de l'accès à l'emploi, 86 % évoquent plutôt les salaires et le coût de la vie. On doit y lire davantage qu'une simple coïncidence.

Au-delà de l'argent, autre chose pointe. Le marché du travail subit tant de turbulences : à l'essor de l'économie de la pigne (et, plus largement, de l'économie numérique) et à une précarité grandissante s'ajoutent les innovations technologiques, comme l'intelligence artificielle, susceptibles de menacer davantage de postes intermédiaires, côté qualifications et rémunération. Ces facteurs s'entrecroisent pour créer un sentiment d'insécurité qui va en augmentant.

Le climat d'incertitude se manifeste pour certains de manière bien tangible. Ainsi, le travailleur précaire souffre du manque de revenus stables et ignore si les contrats à court terme seront reconduits. Il serait naïf de présumer, cependant, que les salariés à temps plein et à l'année ne risquent rien.

Après des décennies de crises et de bulles éclatées, nous avons tous compris qu'un salaire, c'est fragile. Chez Lehman Brothers comme chez Nortel, la sécurité d'emploi semblait aller de soi jusqu'à ce que tout bascule. De nos jours, pour assurer leur avenir, les travailleurs sont invités à se démarquer.

Ce constat reste au cœur de l'anxiété qui étire le marché du travail canadien. D'ailleurs, ce n'est pas tant pour aujourd'hui que l'on s'inquiète, mais pour demain. Leurs qualifications devenues lacunaires, les salariés craignent d'être mis au rancart.

Ils n'ont peut-être pas tort.

Les nouvelles technologies donnent lieu à des modes d'exploitation inédits (mégadonnées, apprentissage automatique) et, ce faisant, redessineront sans doute le marché du travail. Mais, à moins d'avoir un bagage en informatique, combien de travailleurs sauront adopter des outils repensés, même si, au fond, le tout n'a rien de sorcier? On peut vite se sentir en décalage, voire retardataire. Que de fois on se promet d'approfondir ses compétences techniques – d'apprendre à programmer en Python, Java ou R, à se servir de Photoshop... – et que de fois on n'en fait rien!

D'où le Centre des compétences futures. En novembre dernier, Ottawa a confié à un groupe de partenaires (dont l'Université Ryerson, l'Institut Brookfield et le Conference Board) le mandat de mettre sur pied l'initiative, pierre angulaire d'une stratégie nationale censée apporter à plus de

APRÈS DES DÉCENNIES DE BULLES ET DE CRISES, NOUS SAVONS TOUS QU'UN SALAIRE, C'EST FRAGILE.

17 millions de Canadiens les savoir-faire voulus pour se distinguer sur le marché du travail de demain. Une sorte de mise à niveau généralisée de la main-d'œuvre, dûment requalifiée et reconvertie.

Dans les faits, un tas de questions restent toutefois sans réponse. En quoi consiste au juste un programme efficace? Doit-on adapter les interventions en fonction des antécédents de chacun? Quelle forme prendra la mise en œuvre? Et qui financera le programme? D'autres doutes surgissent. L'État est-il vraiment le mieux placé pour assumer un tel projet? En toute probabilité, c'est plutôt les acteurs du secteur privé, voire les travailleurs eux-mêmes, qui prendront le relais. Au-delà des interventions publiques, un éventail d'organisations ont lancé des projets pour tenter d'apporter des solutions, en réponse à ces dilemmes complexes, et CPA Canada n'est pas en reste, avec le projet « Voir demain : Réimaginer la profession ». En clair, nous envisageons désormais la vie professionnelle sous un nouvel angle, à l'heure d'un virage fondamental. Il est devenu impératif d'actualiser nos compétences à mesure. On ne saurait se contenter d'en parler; l'heure est venue d'agir. Les effets du bouleversement technologique se font déjà sentir.

Le succès des projets de formation, d'adaptation et de perfectionnement qui voient le jour revêt une importance décisive. Car bien au-delà du développement des habiletés, il faut reprendre confiance – et battre en brèche l'insécurité. ♦

Francis Fong est économiste en chef à CPA Canada.

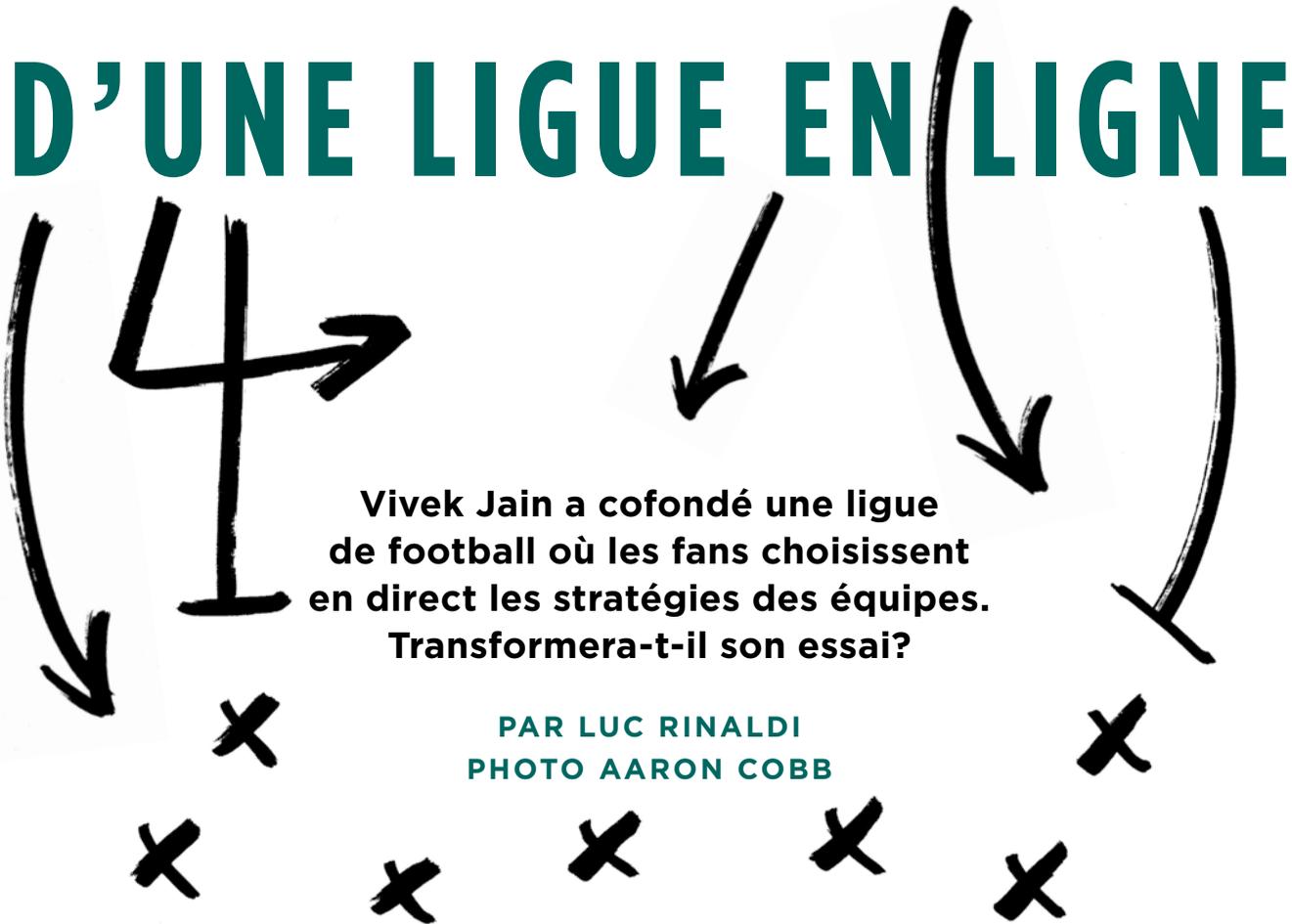
86 %
des Canadiens
sont préoccupés
par leur salaire –
plus que par la
perspective de
ne pas avoir
d'emploi.



Vivek Jain, CPA,
originaire de Regina
et cofondateur de la
Fan-Controlled
Football League

BOTTÉ D'ENVOI

D'UNE LIGUE EN LIGNE



Vivek Jain a cofondé une ligue de football où les fans choisissent en direct les stratégies des équipes. Transformera-t-il son essai?

PAR LUC RINALDI
PHOTO AARON COBB

Vive la victoire! Euh, même avant la fin de la partie? Dix minutes à peine après le début de leur match inaugural, les Screaming Eagles, équipe de football de Salt Lake City, jubilent; on jurerait qu'ils viennent de remporter le Super Bowl. C'est la pagaille. Les spectateurs envahissent le terrain, les jeunes se pressent autour des joueurs pour des égoportraits, les arbitres tentent en vain de mettre bon ordre au chaos. « Je n'ai jamais rien vu de tel », lance l'annonceur, perplexe, et surtout, hilare. « Il y a des fans partout. »

Une telle cohue est rare après un touché au premier quart, d'ailleurs après n'importe quel match de l'Indoor Football League, une ligue à petit budget. On est loin de la toute puissante National Football League (NFL), qui domine le football américain. Mais attention, ce n'était pas un touché ordinaire, c'était le premier des Screaming Eagles et, par ricochet, le premier entièrement orchestré par les partisans, invités, les mois précédents, à sélectionner le domicile, le nom, le logo, les joueurs et les entraîneurs de la franchise. Une première. En ce 16 février 2017, les partisans avaient même choisi sur leur téléphone la tactique

à l'origine des six premiers points de l'histoire de l'équipe. Même avec un retard de huit points, l'heure était à la fête.

Sur le terrain noir de spectateurs en liesse, un CPA canadien, Vivek Jain, l'un des instigateurs de cette fièvre participative. Trois ans auparavant, lui et cinq compagnons avaient décidé de créer la toute première équipe dirigée par les partisans. Une idée loufoque qui, chez le commun des amateurs de sport, aurait fini à la poubelle. Une utopie, un rêve farfelu, à oublier au plus vite. Et pourtant. « J'étais là, père de deux enfants, réfléchi, rangé, venu de Regina, et je m'en donnais à cœur joie, dans ce stade bondé, raconte-t-il. On avait gagné notre pari. »

L'issue du match – une défaite cuisante des Screaming Eagles – importait peu, en définitive. Les cofondateurs avaient triomphé. Quelque 150 000 personnes d'une centaine de pays ont suivi la partie sur YouTube ou Facebook, près de 8 000 ont fait salle comble au Maverik Center de Salt Lake City, au cœur de l'Utah, et environ 3 000 amateurs, sur place et à distance, ont choisi les tactiques de mêlée. Aucun match de l'Indoor Football League, encore moins le premier d'une équipe d'expansion,

n'avait rassemblé autant de monde. Sur le terrain, M. Jain, rempli de fierté, n'était pas soulagé pour autant. « Je ne pensais qu'à la suite des choses. Oui, nous avons réussi, mais comment rendre l'affaire viable et l'inscrire dans la durée? »

En 2017, les Screaming Eagles ont attiré en moyenne 130 000 spectateurs par match, mais l'équipe n'avait pas encore pris la forme qu'espéraient ses créateurs. Elle restait entravée par les règles et la structure d'une ligue existante. Pour mobiliser les passionnés et leur donner les moyens d'agir, une équipe ne suffisait pas. Il fallait carrément une ligue.

Le nouveau projet, la Fan-Controlled Football League (FCFL), combine trois obsessions américaines : la ligue Fantasy Football (qui pèse 7 G\$ US en Amérique du Nord), les jeux vidéo Madden (autour de 4 G\$ US à l'échelle mondiale) et le vrai de vrai football américain (inutile de citer les chiffres). C'est le sport professionnel à l'ère numérique. Les vedettes remplaceront les entraîneurs, les retransmissions en direct détrôneront les diffusions télévisées et, là encore, les spectateurs seront aux commandes. Les puristes rejettent (rejetent déjà) la FCFL, la qualifiant de stratagème douteux voué à l'échec. Mais selon M. Jain et sa joyeuse bande d'innovateurs, elle pourrait redessiner l'avenir du football.

Vivek Jain n'a rien d'un joueur de football. Il est loin d'être un géant. Mince, les traits fins, il a été acteur et figure au générique d'une quinzaine de films – aussi bien des productions commerciales que du cinéma d'art et d'essai. À Winnipeg et à Regina, jeune homme, il jouait au football avec ses copains, acclamait les Blue Bombers (l'équipe de Winnipeg) et passait ses soirées à jouer à *Tecmo Bowl*, un jeu Nintendo rétro et rudimentaire, réclamant de diriger une équipe sur un terrain à deux dimensions.

À 14 ans déjà, abonné à *Sports Illustrated* et à *Fortune*, Vivek Jain s'intéresse aux affaires comme aux sports. La comptabilité, c'est de famille. « Mes parents m'invitaient à marcher sur leurs traces. L'idée me plaisait. » Après des études en commerce, en comptabilité et en finances à l'Université de Regina, il obtient son titre en 2002. Il travaillera dix ans pour des cabinets, des sociétés de placement et des capital-risqueurs. « Le titre de comptable professionnel m'a doté d'excellentes bases, et c'est un domaine où je me suis réalisé. »

En octobre 2014, présent à un congrès sur la communication sans fil à San Diego, M. Jain tombe sur Patrick Dees. Cet ami de toujours lui avoue qu'il médite un nouveau projet. Lequel? Mystère. (Lors de ce même congrès, M. Jain se lie avec l'humoriste et acteur Norm Macdonald, avec qui il a créé l'appli de rencontres Loko.) « Patrick refusait de m'en dire plus, enchaînant-il. "Fais-moi confiance!" », s'est-il écrié. » Et de lui présenter son associé, Sohrob Farudi, un de ces fous du sport, porteurs de la même idée, dans différents coins de pays. Certains ont trente ans, d'autres quarante; peu importe, un seul projet les unit. En Californie, M. Farudi, entrepreneur en série, était las de pester

contre les décisions de l'entraîneur des Cowboys de Dallas. À New York, Grant Cohen, spécialiste du numérique, s'était engagé, au terme d'une soirée bien arrosée, à créer une équipe de baseball mineur contrôlée par les partisans. Enfin, à Chicago, l'ancien demi défensif des Bears, Ray Austin, développait une application participative inspirée de l'expérience vécue au cours d'un match de football semi-professionnel. « Debout dans les gradins, je gesticulais, je criais, j'avais plein d'idées de stratégies pour l'entraîneur », avoue M. Austin, aujourd'hui chef à la stratégie football de la FCFL. « À la mi-temps, je suis descendu sur le terrain et j'ai trouvé le numéro de l'entraîneur. Je lui ai texté mes tactiques. » Le moment était venu d'agir. Avec M. Dees, as de l'expansion des affaires, et M. Jain, rompu aux rouages de la finance, les complices tentent l'impossible. « Divers talents complémentaires, d'où une belle synergie », poursuit M. Austin.

M. Cohen se met en quête d'une équipe de baseball, mais revient bredouille. Une autre piste prometteuse (la prise de contrôle d'une équipe de football en salle, en partenariat



Norm Macdonald (avec sa casquette) et Vivek Jain sont aux premières loges.

avec Vince Neil, chanteur de Mötley Crüe) vire au cauchemar juridique. La troisième tentative sera couronnée de succès. Les comparses réunissent d'éminents conseillers et soutiens, dont Andy Dolich, directeur sportif qui a évolué dans chacune des quatre ligues majeures d'Amérique du Nord. Ils présentent leur plan à l'Indoor Football League (IFL), la deuxième ligue de football en salle d'Amérique du Nord (il y en a une demi-douzaine). Des aspirants à la NFL, en grappes de huit, participent à des matchs au rythme rapide, en aréna. « Nous nous sommes engagés à respecter le déroulement du jeu, explique M. Jain, à nous plier aux règles. » L'idée se voulait avantageuse pour tous : la bande de complices aurait enfin son équipe, et la ligue, peu connue, bénéficierait d'un afflux de spectateurs curieux, à fidéliser. La ligue donne son feu vert. Vite, on lance une campagne Indiegogo (83 000 \$ recueillis), on développe la technologie, on rameute la presse. *Sports Illustrated* et *Fortune* entrent dans la danse. « La boucle était bouclée, de conclure M. Jain. Je n'en revenais pas. »



Vivek Jain lors d'un entraînement des Screaming Eagles.

« J'étais là, venu de Regina, et je m'en donnais à cœur joie dans ce stade bondé. On avait gagné notre pari. »

Revenons à l'été 2016. Rob Walker, étudiant en génie en Pennsylvanie, consulte nonchalamment les résultats sportifs sur son téléphone. Pop! Une publicité apparaît : « Tu rêves de piloter une vraie équipe? » Décharge d'adrénaline. « J'ai tout de suite réagi », raconte le jeune homme. Il jouait au football depuis le secondaire, mais une commotion cérébrale en première année au collège avait contrarié ses ambitions. « J'avais envie de revenir au jeu. » Il filait les entraînements et les parties, mais le cœur de l'action lui manquait. Diriger une équipe serait autrement plus intéressant que d'observer depuis le banc des joueurs. « Cette idée fixe m'habitait. Mais j'hésitais. » Victoire éclair ou échec retentissant, il réservait son pronostic.

M. Walker se jette à l'eau et devient un des recruteurs des Screaming Eagles. Une soixantaine de mordus, séduits par la page Indiegogo, ont versé jusqu'à 100 \$ US pour avoir un droit de regard sur le choix des joueurs. Revue de clips YouTube, fiches statistiques, consultations avec la direction, entrevues avec les athlètes et vidéos d'essais pour éclairer les amateurs dans leur sélection, rien n'a été épargné. « Certains joueurs ont volontiers accepté l'idée du pouvoir aux partisans, d'autres non », note M. Walker, à présent directeur à la FCFL et étudiant à l'Université Temple de Philadelphie. D'autres encore ont déchanté, et pour cause. Le salaire plancher dans l'IFL s'établit à 225 \$ US par semaine, contre plus de 9000 \$ US dans la NFL.

Ces réticences n'ont nullement démonté M. Jain. Il savait que plusieurs sportifs refuseraient de confier leur carrière aux

spectateurs, mais avait bon espoir que d'autres seraient séduits par les avantages : engouement, nouveauté, articles dans la revue GQ, diffusions sur la chaîne ESPN. « Sans compter les nombreux joueurs exclus de la NFL à cause de leur stature; il faut mesurer au moins 6 pi 4 po. Mais ce sont des athlètes hors normes quand même », ajoute-t-il. Les Screaming Eagles seraient une vitrine, pour prouver qu'ils étaient dignes des ligues majeures, et être repérés. Parfois, l'argument faisait mouche. « Tout ce qu'ils veulent, les gars, c'est jouer. »

Une forme de repêchage, donc. Éjecté du circuit après avoir joué quelques saisons pour les Rams de St. Louis (Missouri) et également au Canada, dans la Ligue canadienne de football (LCF), Don Unamba était incapable de trouver une autre équipe. « Un jour, j'ai reçu un coup de fil de l'entraîneur des Screaming Eagles. J'ai saisi l'occasion de me remettre dans le bain. »

Vu son expérience des ligues majeures, M. Unamba faisait figure de vétéran chez les Screaming Eagles. Mentor auprès de ses coéquipiers et favori de la foule, il célébrait les interceptions par une danse emblématique : accroupi, il battait des bras à la manière d'un aigle, ses mèches rastas s'échappant du casque. « C'était le délire. Les spectateurs nous montaient dessus, on leur tapait dans la main. J'ai littéralement plaqué des joueurs dans une mêlée de partisans. »

Puis, vers la mi-saison, un ex-coéquipier du collège, recruté par la LCF, lui téléphone. « Témoin de mes moments forts avec les Screaming Eagles, il jugeait que je pourrais être utile dans son équipe. » C'est ainsi que M. Unamba a intégré les Alouettes de Montréal. Il amorce ensuite sa deuxième saison avec les Tiger-Cats de Hamilton. En octobre, le coordonnateur défensif de l'équipe confiait au *Hamilton Spectator* qu'Unamba est le meilleur joueur de la LCF dans sa position. Quelques équipes de la NFL rôdent. « Sans les Screaming Eagles, je n'aurais pas pu remonter la pente. Ce plaisir m'avait été enlevé, alors je le savoure. »

Sa défection a ébranlé les Screaming Eagles, mais représente un atout pour les fondateurs. « Si l'un de nos joueurs accède à la NFL, ce sera un argument massue », explique M. Jain. Il y a des précédents. Une trentaine de joueurs de l'Indoor Football League ont été recrutés par la NFL, dont le récent retraité des Bills de Buffalo, Fred Jackson. Un tel succès attirerait les regards – et les talents – pour donner de l'élan au rêve du fan aux commandes.

Attention, la nouvelle ligue ne fait pas que des heureux. Au-delà des premiers retentissements dans la presse, les Screaming Eagles sont loin de faire l'unanimité. À l'émission de sport *Pardon the Interruption*, le commentateur Michael Wilbon a été cinglant. « C'est absurde, a-t-il tranché. Il faut garder les fans à distance, et gagner les matchs pendant qu'ils s'empiffrent dans les estrades. » (En toute justice, son faire-valoir à l'antenne, Tony Kornheiser, a riposté : « S'ils veulent que des partisans avisés choisissent les stratégies, je vote pour. C'est ingénieux. ») Et il y a eu des ratés. En dépit des 100 000 \$ consacrés au Wi-Fi dans le stade, la connexion lâchait parfois. Ainsi, c'est l'entraîneur, et non les partisans, qui a sélectionné la toute première tactique de jeu de l'équipe. Or ce dernier, William McCarthy, a été congédié après deux parties en raison de « divergences d'opinions » quant au contrôle par les specta-

teurs. Et puis, les amateurs ont failli baptiser l'équipe Stormin' Mormons ou Teamy McTeamface, noms aux consonances douteuses. Pis encore, ils étaient à deux doigts de recruter Greg Hardy, ancien joueur de la NFL reconnu coupable de voies de fait sur sa conjointe (50,1 % lui ont refusé le contrat, un écart de 12 voix). « Les fans ont fini par prendre de sages décisions, fait observer M. Jain. Mais nous avons eu des inquiétudes. »

Que dire de la tâche première du public, choisir des tactiques efficaces? Les mêmes reproches fusent, formulés différemment, souvent avec ironie. « On n'a pas réussi un seul botté de placement de toute la saison », avoue M. Jain. M. Walker ajoute : « Même sur un quatrième essai et 40 verges, les partisans y

d'Amazon, et IMG, le géant du divertissement à la tête de l'UFC (l'Ultimate Fighting Championship, le poids lourd des arts martiaux) et de l'EuroLeague, ligue de basketball qui fait vibrer l'Europe. « On voulait tout faire pour mobiliser les spectateurs, auxquels les ligues classiques n'accordent que les gradins, explique M. Jain. Il fallait mettre les amateurs aux commandes. »

On peut comparer la FCFL à un jeu vidéo. Au lieu de contrôler des avatars à l'écran, le public dirige sept athlètes en chair et en os. Ces derniers parcourent d'un bout à l'autre le terrain, dans un studio de production réaménagé de 500 sièges, à Las Vegas. Sur Twitch ou dans l'application de la ligue, les partisans

ont une quinzaine de secondes entre chaque essai pour sélectionner une des quatre tactiques proposées. Un mécanisme qui rappelle *Tecmo Bowl*, jeu vidéo auquel jouait M. Jain dans sa jeunesse. L'entraîneur communique la stratégie choisie au quart-arrière, qui la dicte à ses coéquipiers. Au terme de la manœuvre, quelques secondes plus tard, on recommence. Compliqué? Différé? Chaotique? Oui. Mais les Screaming Eagles maîtrisent leur art. Le temps presse, et les spectateurs ont les yeux rivés sur les joueurs : un seul instant d'inattention pourrait leur faire rater un vote déterminant.

La mobilisation des partisans reste au cœur de la FCFL. Les règles modifiées (élimination des transformations à un point et des bottés de placement) cadrent avec les visées offensives du public. Et les 16 parties de la saison ne dureront qu'une heure, vu la capacité de concentration limitée en ligne. Aucune des 8 équipes de 18 joueurs n'étant rattachée à une ville, les fondateurs inventeront d'autres manières de leur jumeler les amateurs. On pense à recruter des personnalités connues, qui galvaniseront des groupes de spectateurs; on se penche aussi sur les thématiques qui seront le fil conducteur des équipes. Une fois prêt

leur serment d'allégeance à une équipe, les partisans décident de tout. Ils se prononcent sur la couleur des maillots et même sur le choix des meneuses de claqué. En contrepartie, ils reçoivent des jetons FAN Tokens, monnaie officielle de la FCFL, basée sur la chaîne de blocs. (Le vote se fera sur une plateforme semblable, qui assure précision et transparence.) Un partisan qui recrute un joueur, soumet un logo ou s'investit sous toute autre forme aura droit à des jetons; il peut aussi en acheter. Plus il accumulera de jetons, plus son influence sur l'équipe grandira.

La FCFL comptera sur les mêmes sources de revenus que les autres ligues : billets, marchandises et gadgets en tout genre, publicité, vente sous licence. « Elle pourra aller encore plus loin », avance M. Jain. Les partisans qui ont visé juste – leur choix de jeu a abouti à un touché – pourraient être inscrits à



La NFL a déjà eu des idées similaires, mais les obstacles et l'immobilisme l'emportent. Il lui faut des années pour adopter une technologie.

allaient d'une passe. » Ou encore : à chaque essai, parmi les quatre tactiques choisies par l'entraîneur, présentées sur une application ou par diffusion en continu, les spectateurs, pugnaces, optaient invariablement pour la plus offensive. Ils rêvaient de passes désespérées de dernière minute, non de gains de quatre verges. Oui aux défaites palpitantes, non aux victoires soporifiques! Une stratégie qui a porté ses fruits, dans une certaine mesure. L'équipe, qui a terminé deuxième pour le nombre de passes de touché, arrivait troisième pour l'attaque.

Les Screaming Eagles ont bouclé la saison avec cinq victoires, onze défaites. Des pointages médiocres, mais l'entreprise a le vent dans les voiles. À la fin de l'année, les fondateurs avaient déjà résolu de monter d'un cran et de passer d'une équipe unique à une véritable ligue dirigée par les partisans. Ils ont donc conclu des ententes avec Twitch, le service de diffusion en direct

RENCONTRE HORS NORMES

Vivek Jain a fait équipe avec **Norm Macdonald**, acteur et humoriste, pour créer une appli de rencontres. Ainsi a débuté une grande aventure.

V. Jain : Norm faisait un numéro d'humour à un congrès. Brin de causerie, échange de cartes. Quelques mois plus tard, on s'est croisés sur un vol : il venait de se produire à Regina, j'allais à Los Angeles, alors on a cassé la croûte ensemble et fait connaissance. C'est un homme intelligent, il a le cœur à l'ouvrage, et le sens des affaires.

Un beau jour à L.A., on a abordé la quête de l'âme sœur. Divorcé, j'étais seul depuis un bout de temps; vu mon horaire et mes contraintes, je trouvais difficile de faire des rencontres. Et les applis ne me disaient rien qui vaille : aventures d'un soir, photos embellies (trafiquées?), échanges interminables avant de ren-

contrer la perle rare, ou non. Norm et moi, on a réfléchi. Comment faire autrement? Le hic, c'est le premier rendez-vous. Et c'est le flop! D'où l'idée de créer une appli de mise en contact par appel vidéo. Grâce à Loko (c'est son nom), on bavarde un peu, en face à face, question de voir s'il y a affinités; on tâte le terrain en tout confort, en toute sécurité. À chacun de décider où iront les choses. Le grand jeu ou l'esquive, c'est selon.

On a conçu l'appli Loko il y a plusieurs mois. Déjà dix employés répartis à Regina, L.A., Las Vegas et New York y travaillent. J'en ai rencontré certains

dans le milieu du football; d'autres sont des connaissances de Norm. C'est d'ailleurs lui qui chapeaute l'équipe du contenu vidéo - on a des collaborateurs qui ont travaillé sur *Saturday Night Live* et *Wayne's World*. Autre avantage : Norm décroche son téléphone et hop! Il appelle des personnalités comme Howard Stern, il passe en studio et fait un peu de publicité par la même occasion. Bientôt, on parlera aussi de notre appli dans les balados de l'actrice Anna Faris, que mes filles adorent depuis qu'elles l'ont vue dans le film *Yogi l'ours*. Quand je leur ai dit que j'allais la rencontrer, elles ne tenaient plus en place.



un tirage et gagner des ailes de poulet Buffalo Wild Wings, livrées à domicile. « J'ai un tas d'idées. Pizzas, vêtements, bons de réduction, on va récompenser les spectateurs assidus, qui participent en temps réel. » Et s'ouvre tout un univers de commandites, à l'heure où la tendance est à enregistrer les émissions. Les ailes de poulet, maigre récompense? Sachez que les champions de la FCFL toucheront une cagnotte d'au moins 1 M\$ US, divisée en parts égales entre l'équipe et les partisans les plus zélés.

C'est sans doute l'idée la plus extravagante depuis... tiens, depuis la création des Screaming Eagles. La FCFL a de l'influence. Joe Montana, considéré comme l'un des meilleurs quarts-arrière de tous les temps, associé du capital-risqueur Liquid 2 Ventures, intervient comme investisseur et conseiller stratégique en chef. Il garde l'œil sur l'image de marque et sur l'orientation des activités courantes. « Joe voulait faire partie intégrante de la ligue, explique M. Austin. Il refusait de se contenter de jouer le rôle du bailleur de fonds en coulisses, ou du simple prête-nom. » Andy Dolich, directeur sportif chevronné, a été nommé chef de l'exploitation, tandis que Manish Jha, ancien directeur général de la division mobile de la NFL, et Steven Nerayoff, stratège en chef d'Ethereum, créateur de cryptomonnaie, participent comme investisseurs et conseillers. La saga des Screaming Eagles a même mené à la création de l'appli Your Call Football, au Massachusetts.

Après tout, le football prend peut-être figure de laboratoire idéal. Dans d'autres sports, il serait concevable que les partisans décident de retirer un lanceur ou un gardien de but, ou de demander une pause. Mais dans bien des cas, le déroulement du match repose sur l'improvisation, les réflexes et les heureux hasards, et non sur les schémas stratégiques. En revanche, pour certains, le football, lui, offre le contrôle et le cadre voulus pour laisser les fans décider. Un cadre qui laisserait le temps d'orchestrer les manœuvres parfaites, de les préparer et, d'un seul coup, de les exécuter.

Les créateurs de la FCFL la considèrent comme un laboratoire d'un autre genre. Comme un lieu d'expérimentation, où évoluent les athlètes, mais aussi où on met des idées à l'essai. Dans le monde du sport comme ailleurs, le divertissement joue la carte de l'interactivité : l'équipe de soccer United London FC laisse les partisans déterminer l'alignement partant, et Netflix travaillerait sur de nouveaux titres interactifs, dont un épisode « Je choisis mon aventure » de la série de science-fiction *Black Mirror*. Les fondateurs de la FCFL entendent bien surfer sur cette vague. « Nous rêvons d'une ligue à la pointe de la technologie, qui deviendra un accélérateur de l'innovation sportive », annonce M. Austin. Des drones pour filmer les matchs? Oui. Des capteurs de données intégrés à l'équipement des joueurs? Pourquoi pas. Les partisans pourraient même choisir quelle vedette se produira à la mi-temps du Super Bowl. « Côté expérimentation, notre ligue offre un terreau propice. La NFL envisagerait déjà de concrétiser bon nombre de ces idées, mais elle se heurte à d'innombrables obstacles, à de l'immobilisme. Il faut des années pour y faire adopter une technologie. »

Avant les jetons à chaîne de blocs et les essais bêta, toutefois, des aspects plus terre-à-terre décideront du sort de la FCFL. La qualité des prestations sera-t-elle à la hauteur des attentes? Le public sera-t-il au rendez-vous? « La Fan-Controlled Football League est vouée à l'échec », a souligné un observateur sur un forum d'amateurs de football (où les points de vue sont tranchés, il est vrai). « Ses chances de réussite frôlent le zéro. » Certains adeptes de la NFL statueront assurément que le contrôle par les partisans est une hérésie, un fardeau. Pourquoi diable pianoter sur son téléphone à chaque essai quand on peut se détendre et profiter du match entre amis, une bière à la main? D'autres resteront fidèles à leur équipe de toujours. Mais peut-être que parmi les innombrables joueurs de l'univers fantastique des jeux vidéo Madden, une poignée de passionnés n'attendent qu'une chose : pouvoir choisir les tactiques une à une, comme autant de pas vers la victoire au Super Bowl. ♦

A photograph of a Bitcoin mining farm. The image shows a dense array of mining rigs, each with multiple fans and green indicator lights. The rigs are stacked vertically, creating a repetitive pattern of hardware. The overall lighting is dark, with the green lights providing a strong contrast.

BITCOIN :
LE QUÉBEC
A BONNE
MINE

Bitfarms a installé une de ses usines à Saint-Hyacinthe.

A photograph of a river with a dam and modern buildings in the background. The river is filled with brown, tangled debris, likely seaweed or algae, which is being carried downstream. The dam is a low concrete wall with water flowing over it. In the background, there are several modern buildings, including a large glass-fronted building and a curved building with a glass facade. The sky is clear and blue.

Des ressources abondantes et abordables ont provoqué une ruée des cryptomineurs sur le Québec. Mais que se passera-t-il quand le filon numérique se tarira?

PAR MARTIN PATRIQUIN
PHOTOS GUILLAUME SIMONEAU

Dans les cités industrielles d'antan comme Saint-Hyacinthe, voilà que les usines désaffectées se remettent à vrombir, produisant cette fois-ci une sourde rumeur tout à fait XXI^e siècle. C'est le bourdonnement de milliers de ventilateurs s'activant à l'unisson pour éviter la surchauffe, au cœur d'un entrepôt où tourne à plein régime une armada d'ordinateurs. Dans ce décor futuriste planté dans une ville de la troisième couronne de Montréal, on reste pantois, étourdi face à l'enchevêtrement de câbles et au scintillement des témoins lumineux verts.

Un bruit constant et une chaleur intense se dégagent de quelque 6 500 ordinateurs de la taille d'une miche de pain, chacun occupé à singer son voisin pour résoudre, inlassablement, de complexes énigmes mathématiques. Équation résolue? La bête est récompensée en bitcoins, la cryptomonnaie reine. Pas le temps de se réjouir : vite, un autre problème, et encore un autre.

Une telle ruche cybernétique aura généré en une journée, une moyenne de 3,5 bitcoins, ce qui, dans la course folle aux cryptomonnaies, aurait pu valoir entre 2 200 \$ (début 2016) et 88 500 \$ (fin 2017). Et en octobre 2018? L'équivalent de 29 300 \$. Une chevauchée en montagnes russes. Assurément, on est devant les rouages – au propre comme au figuré – de l'économie numérique, qui mobilise toute la puissance de l'informatique mais aussi des quantités inouïes d'électricité pour frapper une monnaie théorique, qui n'existe que dans un grand livre immatériel.

L'entrepôt maskoutain est l'un des cinq du genre que Bitfarms, figure de proue du domaine au Canada, exploite depuis 2017. L'entreprise de « minage » (terme qui désigne la production de cryptomonnaie) entend d'ailleurs faire du Québec, hydroélectricité oblige, un pôle du bitcoin. Cotée à la bourse de Tel-Aviv, Bitfarms a affiché un chiffre d'affaires de 22 M\$ US au premier semestre 2018. Ses dirigeants ambitionnent de créer trois autres installations à court terme, pour une consommation totale de 162,5 mégawatts (MW). De quoi « miner » des centaines de milliers de dollars en bitcoins par jour – ou, vu sous un autre angle, alimenter en courant quelque 120 000 foyers. D'où un bémol. Le minage va bientôt exiger l'équivalent de la consommation annuelle d'électricité de l'Autriche, selon la revue *Joule*.

Bitfarms n'est pas le seul acteur dans ce nouveau Klondike. Depuis plusieurs années, les mineurs du monde entier ont des visées sur le Québec, comme source d'énergie abondante, bon marché et, somme toute, plus verte que les autres. Au départ, la province, satisfaite, entendait écouler ses excédents et tirer profit du phénomène. Mais le vent tourne.

En mai 2018, devant la ruée des mineurs en puissance, le gouvernement provincial a dû fermer le robinet. Fini, les nouveaux contrats. Entre l'automne 2017 et la date du moratoire, près de 300 cryptomineurs et opérateurs de chaînes de blocs avaient déposé une demande, pour un total de 18 000 MW. En comparaison, l'industrie de l'aluminium, bien établie, achète environ 2 700 MW à Hydro-Québec.

Le souci, évoqué d'ailleurs par l'ancien premier ministre Philippe Couillard et Hydro-Québec, c'est que ces exploitations automatisées ne génèrent guère d'emplois, surchargent le réseau électrique (pourtant robuste) et exposent l'économie aux aléas du cours fluctuant du bitcoin. « Si le marché s'effon-

drait, la plupart des cryptomineurs ne pourraient plus faire leurs frais. Rentabilité oblige, ils plieraient bagage », pense Jeremy Clark, professeur et expert en cryptomonnaie à l'Université Concordia à Montréal.

Et que dire de l'atmosphère fébrile, qui rappelle la ruée vers l'or? Il faut savoir que le nombre de bitcoins est limité. Les algorithmes pour les miner se complexifient à outrance, à mesure que d'autres ordinateurs entrent dans la danse. Les gouvernements craignent donc que les chercheurs d'or des temps modernes, comme ceux d'hier, désertent les saloons quand les conditions se durciront (exploitation coûteuse, gourmande en énergie). Ou qu'ils disparaissent du jour au lendemain dès que la source sera tarie.

« Nous avons beau avoir des surplus sur les bras, il est tout à fait impossible de brancher au réseau tous les chercheurs de trésor qui frappent à nos portes », explique Jonathan Côté, porte-parole d'Hydro-Québec. « Si nous étions sûrs que la demande se maintiendra 5 ou 10 ans, la Société pourrait rehausser ses capacités. Or, nous n'avons pas cette certitude. »

Bitfarms, elle, affirme ne pas être du genre à déménager à la cloche de bois. Pierre-Luc Quimper, son cofondateur et président, entend aller au-delà de la récolte de bitcoins. Ambitieux, il compte sur la technologie de la chaîne de blocs – le grand livre virtuel qui sous-tend la cryptomonnaie – comme ossature pour l'authentification d'un ordinateur hôte, la gestion des chaînes logistiques et l'exploitation des systèmes de paiement, tant pour les entreprises que pour les particuliers. L'ubiquité et la transparence des chaînes de blocs (au code source ouvert), conjuguées à une sécurité éprouvée, voilà des conditions idéales pour faciliter les opérations financières interentreprises. Autrement dit, le minage des bitcoins n'est qu'un tremplin. L'avenir brillant de Bitfarms, selon M. Quimper, réside dans les possibilités que font miroiter les chaînes de blocs.

Les grandes sociétés y croient dur comme fer elles aussi. Il y a deux ans, Walmart et IBM avaient fait équipe pour monter un projet de chaîne de blocs visant à garantir l'innocuité des produits alimentaires du géant de la vente au détail. Maersk, colosse des transports, a choisi la même technologie afin de garder l'œil sur les livraisons. Et De Beers a emboîté le pas pour assurer le suivi des moindres étapes de vente et d'importation des diamants (et pour établir l'authenticité des pierres).

M. Quimper souhaite mettre à contribution les solides capacités informatiques de son entreprise pour miner les bitcoins, puis utiliser les profits dégagés pour assurer l'expansion de ses installations, ce qui lui vaudra d'exploiter à fond la puissance ainsi créée pour investir le marché de la logistique et des transactions financières – bien plus porteur à long terme, estime-t-il. À cette fin, Bitfarms s'est associée à l'École de technologie supérieure (ÉTS) de Montréal et a lancé un projet de recherche sur les chaînes de blocs, en vue d'en cerner les applications pratiques, au-delà du minage.

« Il y a deux ans, devant l'engouement pour le bitcoin, j'ai réalisé que le potentiel de rentabilité était du côté des infrastructures, explique M. Quimper. Je veux qu'une compagnie comme Air Canada fasse appel à nous. Les billets, la logistique, les algorithmes, l'infrastructure, tout passerait sur les chaînes de blocs. La rentabilité, je la vois dans les virages qui s'annoncent. »

Les origines du bitcoin remontent à 2009. On attribue sa paternité à un groupe ou à un obscur (mythique?) personnage japonais dénommé Satoshi Nakamoto, apparemment ingénieur informaticien, mais dont la véritable identité demeure inconnue. Créateur nébuleux, donc, mais solution bien ficelée pour un problème réel aux yeux des idéologues de l'informatisation : comment réaliser des transactions financières décentralisées, en toute sécurité, sous le couvert de l'anonymat (même relatif) sur Internet?

Plus de 17 millions de bitcoins sont entrés en circulation depuis 2009. Chaque opération qui les met en jeu est irrévocablement consignée dans un gigantesque grand livre virtuel, la fameuse chaîne de blocs. Toutes les 10 minutes environ, le système concocte un nouveau bloc où figure l'intégralité des transactions effectuées depuis la dernière création d'une unité, et ajoute ce maillon à la chaîne. Le minage exige que les ordinateurs s'évertuent à trouver la solution à une équation mathématique complexe, à raison de milliers de milliards de tentatives à la seconde. La machine qui tombe sur la bonne réponse récolte une quantité déterminée de nouveaux bitcoins tout frais (12,5 à l'heure actuelle). Dans ses installations, qui consomment au total 27,5 MW, Bitfarms mine en moyenne neuf bitcoins par jour (9,275, pour être exact).

Le discret Nakamoto aurait plafonné la masse monétaire

des bitcoins à 21 millions d'unités. Or, selon les estimations, ils auront tous été extraits d'ici 2140. Plus il y a de systèmes qui s'affairent à décrocher le magot, plus il est ardu d'y arriver, la difficulté du processus étant justement tributaire de la puissance informatique à l'œuvre sur le réseau. Du coup, les mineurs, assoiffés d'énergie, redoublent d'efforts. Conséquence : les chercheurs de bitcoins se sont concentrés en Islande, en Suède et dans certaines régions des États-Unis, où l'électricité est relativement bon marché. En 2017, ils ont commencé à frapper à nos portes.

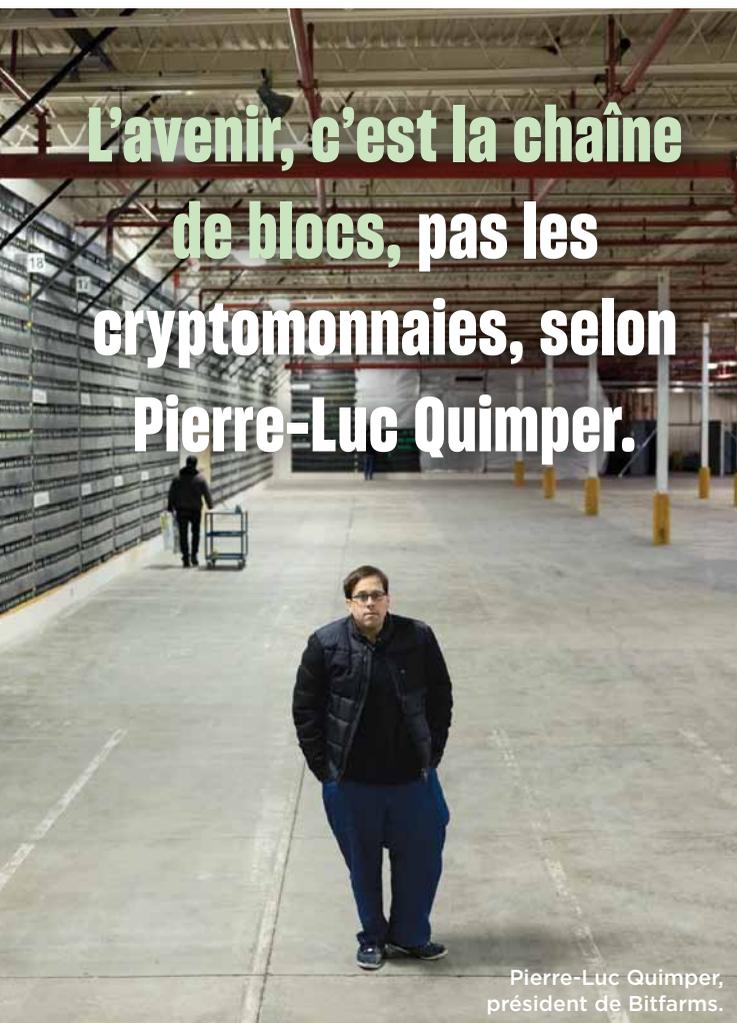
Le Québec, on le sait, est depuis longtemps un endroit prisé par les secteurs énergivores. En 1901 déjà, l'industrie naissante de l'aluminium s'y était établie, attirée par l'électricité produite par les chutes de Shawinigan. Les alumineries ont pour ainsi dire poussé comme des champignons, au rythme où s'ajoutaient de nouvelles centrales hydroélectriques dans le paysage québécois. Neuf des dix principales alumineries du pays sont dans la Belle Province. Les cimenteries y sont également enracinées, tout comme les centres de données. La culture clandestine du cannabis s'y épanouit aussi. Certes, ces industries desservent des marchés bien différents, mais elles ont un point en commun : leur présence s'explique par l'accès à une source d'énergie abondante, à tarif modique.

À l'été 2016, dans l'optique de faire doubler ses revenus en 15 ans, Hydro-Québec courtisait effrontément les centres de données. La grande séduction. Sans surprise, on a déployé un attirail d'arguments : programmes d'aide, 25 millions de pieds carrés de locaux, soutien TI et prix d'ami, à 3,16 ¢ US du kilowatt-heure (kWh). (Le tarif hors pointe le plus bas, en Ontario? 6,5 ¢.) L'offre a attiré des opérateurs de centres de données et des cryptomineurs. La firme chinoise Bitmain, qui fabrique les ordinateurs de cryptominage Antminer, a rencontré la société d'État récemment. David Vincent, directeur du développement à Hydro-Québec, affirme que « trois, quatre » grands acteurs du milieu ont manifesté leur intérêt, alléchés par les avantages mis en avant.

Le minage de bitcoins est énergivore, voire vorace. Pourquoi? Parce que l'essentiel de l'opération se fait à l'aveugle, par tâtonnement. Tout comme pour l'extraction minière, source d'énormes quantités de scories et résidus, produits par l'affinage, le minage exige des milliards de calculs pour dénicher la solution à un problème. À titre d'exemple, un Antminer S9 exécute entre 13 000 et 14 500 milliards de tentatives à la seconde. Plus il y a de machines ainsi mises à contribution, meilleures sont les chances de récolter les convoitées pièces virtuelles.

Environ 300 entreprises de tailles diverses ont présenté leur plan à Hydro-Québec, selon M. Côté, pour une demande théorique totale de 18 000 MW. Hydro-Québec a accepté 20 propositions avant de décréter un moratoire, en juin. Elle a aussi commencé à taper sur les doigts des cryptomineurs qui ont osé le défier (certains ont prétendu exploiter une serre) en leur facturant une pénalité de 15 ¢ le kWh.

« C'était ingérable, explique M. Côté. Même en ne retenant que les candidatures sérieuses, avec des plans dignes de ce nom, il aurait fallu prévoir jusqu'à 6 000 MW. C'est quatre fois la capacité excédentaire disponible pour toutes les industries. Nous ne voulons pas monopoliser une telle puissance pour le cryptominage et les chaînes de blocs. »



Pierre-Luc Quimper,
président de Bitfarms.

L'avantage de Bitfarms? Avoir pris les devants, comme précurseur sur son marché. Sa première installation a été lancée en Estrie en juillet 2017, avant le début de la course aux bitcoins. En avril dernier, l'entreprise a fusionné avec l'israélienne Blockchain Mining. La société avait conclu des contrats d'alimentation en énergie avant le moratoire. Un moratoire bénéfique, selon le chef de la direction de Bitfarms, Wes Fulford, en ce sens qu'il a coupé les ailes à la concurrence.

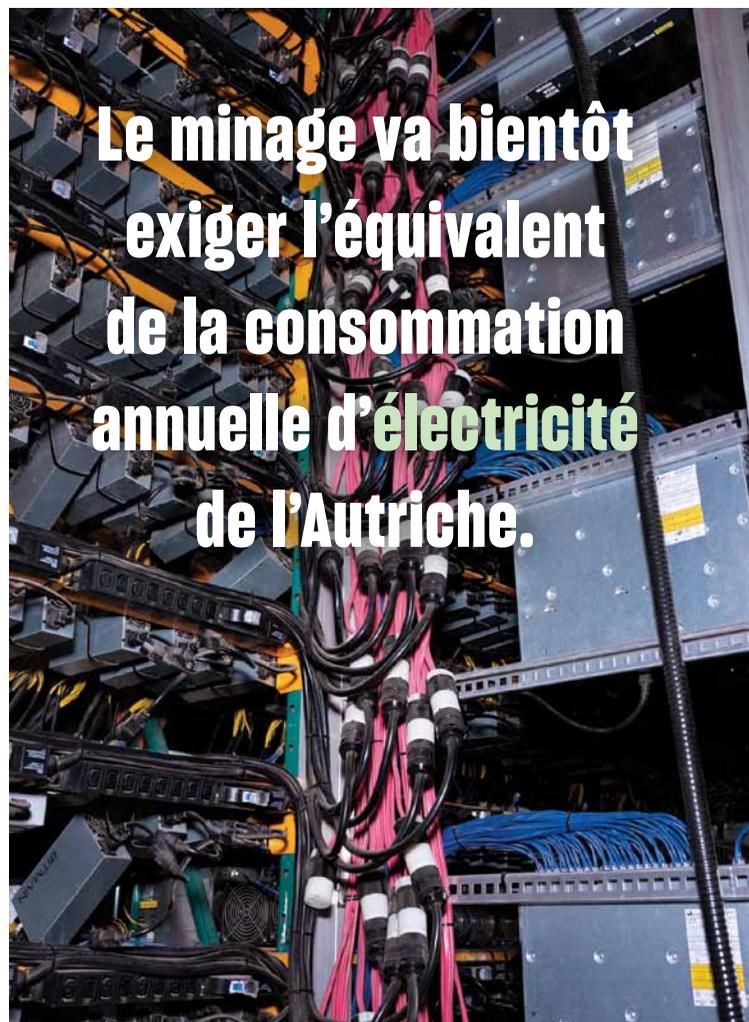
Disons-le, Bitfarms a pris le départ en trombe. Au gouvernement, Pierre-Luc Quimper, cofondateur et président. Ce hardi Néo-Brunswickois de 35 ans a l'habitude du hors-norme. Tout jeune, il avait déjà réussi à convaincre ses parents de le laisser quitter les bancs de l'école. En 1999, il lançait une entreprise de serveurs informatiques, GloboTech Communications. Pourquoi s'est-il tourné vers une obscure cryptomonnaie? Pour dégager des liquidités, question de régler ses mensualités hypothécaires.

« Je venais d'acheter une maison et je voulais rentabiliser mon investissement. J'ai installé des serveurs, que j'ai fait rouler à plein régime », raconte l'homme d'affaires, derrière le volant de sa Lamborghini Aventador – une extravagance qu'il a pu se permettre du temps de GloboTech. « Au bout de trois mois, inquiet, j'avais du mal à m'endormir. Il faisait une chaleur étouffante, et je craignais que le panneau électrique finisse par sauter. »

Lamborghini mise à part, M. Quimper se range dans le clan des millionnaires méconnus. Barbe de trois jours, jeans, lunettes de myope, polo au logo de Bitfarms. Côté relations publiques, vu son franc-parler, doit-on parler d'étincelles ou de court-circuit? Le courant passe mal entre lui et Hydro-Québec, qui refuse tout net de lui réserver un bloc d'énergie supplémentaire. « Hydro-Québec entend hausser ses tarifs spécifiquement pour notre industrie », déplore-t-il en se faufilant dans les embouteillages de la 20, entre Montréal et Saint-Hyacinthe. « Ils font fausse route. Prenez les centres de données : au début, ils n'étaient pas forcément les bienvenus. Aujourd'hui, ils ont droit à des tarifs spéciaux, on déroule le tapis rouge, si bien que la province en regorge. Amazon envisage de venir ici. Nous, on voit à long terme; on voudrait le même traitement. »

Le minage de bitcoins exige aussi de vastes locaux industriels déjà raccordés au réseau électrique. M. Quimper et ses associés ont trouvé leur bonheur à Saint-Hyacinthe, à Cowansville et à Sherbrooke – agglomérations dont l'assise manufacturière a été sapée petit à petit il y a quelques années. L'installation de Saint-Hyacinthe se trouve dans un ancien entrepôt de cacao. À Farnham, quelque 6 700 ordinateurs ronronnent dans une filature d'antan. Thetford Mines et Baie-Comeau, deux villes minières ayant connu de meilleurs jours, ne dédaigneraient pas d'accueillir Bitfarms.

Outre le loyer raisonnable et la proximité de l'infrastructure électrique, ces municipalités jouissent d'une solide alimentation en énergie; la capacité y demeure souvent inutilisée. « En discutant avec les têtes dirigeantes d'Hydro-Québec, nous avons repéré les endroits où il y avait des surplus », raconte M. Quimper. Bonne façon d'optimiser les coûts. De plus, conséquence fortuite ou effet voulu, la stratégie atténue les critiques éventuelles (qui ne sont pas infondées quand on y pense) des écologistes susceptibles de décrier le fardeau de ces opérations sur la planète.



**Le minage va bientôt
exiger l'équivalent
de la consommation
annuelle d'électricité
de l'Autriche.**

Par conséquent, Bitfarms s'est fait des alliés. En mai dernier, la directrice générale de Sherbrooke Innopole, Josée Fortin, a écrit à M. Quimper pour l'informer qu'elle apportait son soutien entier au projet Bitfarms, qui répond à divers besoins de l'économie changeante de la municipalité. Pour les centres comme Sherbrooke, qui possèdent leur propre réseau de distribution d'électricité, Bitfarms présente bien des atouts : l'entreprise ne demande pas de congé d'impôts fonciers; disposée à payer ses infrastructures, elle achète de l'énergie qui se perdrait sinon.

D'autres envisagent la proposition de Bitfarms avec davantage de circonspection. Tant Bitfarms que son concurrent BitLinksys ont conclu un contrat avec Magog. BitLinksys a annoncé un lancement en juin, mais, début novembre, pas le moindre bitcoin n'avait été miné. Bitfarms, elle aussi, se tient coite. Rien ne bouge.

« C'est étonnant, voire frustrant », avance la mairesse de Magog, Vicki-May Hamm, qui s'interroge sur ces retards. « Les deux semblaient bien pressées de signer et de réserver des blocs d'énergie. Hélas, ni l'une ni l'autre n'a commencé le minage, alors HydroMagog ne leur vend pas une miette d'électricité. Résultat? Zéro profit. Nous missions sur ces contrats pour réinvestir dans nos infrastructures. » Le bec dans l'eau, donc. (Bitfarms rétorque que l'essentiel de ses installations de



Pour Hydro-Québec, hors de question de brancher au réseau tous les chercheurs de trésor qui frappent à sa porte.

Quelques-uns des 6 500 ordinateurs de l'installation de Bitfarms à Saint-Hyacinthe.

Magog a été mis en place, mais qu'elle n'a pas encore choisi le matériel de minage qui y sera exploité.)

Autre enjeu : les emplois. Le minage étant une activité largement automatisée, il en génère somme toute bien peu. Selon un rapport de KPMG publié en 2018 pour Hydro-Québec, un établissement de minage qui consomme 20 MW apporte 1,2 emploi par mégawatt. (Bitfarms, par exemple, compte une centaine d'employés.) En comparaison, un centre de traitement de données en crée 5, et une exploitation minière, 27. Les retombées économiques du minage de bitcoins sont bien moindres, par mégawatt de puissance appelée, que celles d'un centre de données au niveau d'appel de puissance comparable, selon KPMG.

Toutefois, les auteurs du rapport envisagent avec optimisme le potentiel économique de la technologie des chaînes de blocs, jugé prometteur. Grâce à ces registres virtuels où sont consignées des transactions, n'importe qui peut exécuter une opération quelconque et l'enregistrer, dans la mesure où il y a consensus des participants. Voilà pourquoi cette technologie peut faire office de tierce partie indépendante assurant l'intégrité d'un mécanisme d'échange.

« Essentiellement, nous nous tournons vers la technologie comme garante de la confiance que réclame toute transaction entre deux parties », résume Kaiwen Zhang, professeur et expert des chaînes de blocs à l'ÉTS de Montréal.

Les implications de l'entrée en service d'applications fondées sur la technologie sont considérables. Ainsi, dans le cadre d'une transaction immobilière, le vendeur et l'acheteur (deux entités qui ne se font pas forcément confiance) pourraient mettre la méthode à contribution pour négocier le prix, fixer les conditions et conclure la vente sans recours à un tiers. En poussant cette logique, les chaînes de blocs pourraient bien, un jour, rendre caduques bon nombre de sociétés de services bancaires et financiers.

« La confiance n'entre plus en ligne de compte », tranche Louis Roy, comptable professionnel agréé et leader à Catallaxy, filiale de Raymond Chabot Grant Thornton qui se spécialise dans les chaînes de blocs. « Il sera possible de traiter avec n'importe qui, sans la méfiance qui entourait autrefois les échanges. »

Une avancée tout à fait adaptée aux besoins des acteurs de la logistique. Maersk, le géant danois du transport, a lancé voilà quelques mois une plateforme d'expédition fondée sur une chaîne de blocs (en collaboration avec IBM). Son personnel peut ainsi suivre plusieurs étapes (départ, dédouanement, connaissance) en temps réel, sans dépendre de systèmes informatiques vieillots ou d'une masse de formalités administratives, omniprésentes dans ce secteur.

Selon un rapport d'International Data Corporation publié en juillet, les investissements mondiaux dans les systèmes à chaînes de blocs vont monter en flèche pour s'établir à 11,7 G\$ US en 2022, comparativement à 946 M\$ US en 2017.

Les applications en sont à leurs balbutiements, mais « le marché potentiel est énorme, pense M. Roy. Parler de ces registres peut sembler l'affaire de spécialistes, mais le tout a des ramifications au quotidien. Des transactions financières à nos données personnelles, état civil, impôt, et j'en passe, semées ici et là, tout est consigné dans des registres. Or la chaîne de blocs, comme registre décentralisé, met les informations à l'abri ».

À mesure que le nombre de bitcoins à miner diminuera – et qu'il sera plus laborieux et plus coûteux de les extraire –, les entités cantonnées dans cette branche, qui transmutent comme par magie d'infinis calculs mathématiques en valeur ajoutée, seront-elles vouées à la disparition? Pour Pierre-Luc Quimper, l'avenir réside dans les infrastructures.

L'entrepreneur prépare donc le virage, et voit grand, pour viser autre chose que le minage de cryptomonnaies, entre autres en raison des difficultés et des incertitudes à prévoir. Il misera plutôt sur l'exploitation d'une infrastructure sécuritaire, pistable et censément impirable. Le pari? Concrétiser des applications à chaînes de blocs utiles en logistique et en gestion des stocks. Selon M. Quimper, Bitfarms pourra à la fois concevoir et héberger ces systèmes, forte de son infrastructure existante. Et cette transition devrait créer des emplois et protéger l'entreprise des spectaculaires fluctuations de cours qui secouent le bitcoin.

« Une lame de fond s'amorce, résume M. Quimper. Idéalement, après intégration verticale, Bitfarms financera ses activités futures par le minage. Veiller au fonctionnement harmonieux des applications à chaînes de blocs sera moins onéreux. Les plateformes seront plus sûres, plus modulables aussi que les systèmes actuels. Au-delà de sa consommation d'électricité, Bitfarms fera partie intégrante des solutions à chaînes de blocs. » ♦

LE GRAND ÉCART

Cinq experts de l'audit se penchent sur des questions capitales pour la profession.

PHOTOS LUIS MORA



Doug King, FCPA

Leader national,
Analyse de données en
audit, KPMG Canada

Kerry Gerber, FCPA

Administrateur, ancien
auditeur en chef et leader,
Méthodologie et assurance
qualité, PwC Canada

Karyn Brooks, FCPA

Administratrice et membre
du comité d'audit, ancienne
vice-présidente et contrôleuse,
BCE et Bell

Eric Turner, CPA, CA

Directeur, Normes
d'audit et de certification,
CPA Canada



Chris Clark, FCPA

Ancien chef de la direction, PwC Canada, membre du conseil et président du comité d'audit, Loblaw et Air Canada

En audit, l'écart par rapport aux attentes pose un problème si complexe que même sa définition fait débat. Résumons. Cet écart, c'est la différence entre la définition de l'audit – et de sa fonction – que formulent les auditeurs eux-mêmes et celle qu'en donnent tous les autres intéressés. Des décalages de perception qui varient d'un intervenant à l'autre; pensons à la direction, au comité d'audit, aux autorités de réglementation et aux investisseurs. De fait, l'audit traverse une période de bouleversements. Les normes évoluent. Certains indicateurs de la qualité de l'audit ont été définis pour guider les auditeurs et les clients. Enfin, un nouveau rapport d'audit, élargi, a vu le jour. *Pivot* a réuni quelques experts au restaurant Lena à Toronto pour discuter de l'écart par rapport aux attentes, question centrale, et se pencher sur les mesures à envisager pour le combler. Mark Stevenson, directeur de la publication, animait les échanges.

Mark Stevenson : D'abord, délimitons le problème. Comment définir l'« écart par rapport aux attentes »?

Kerry Gerber : Bien des éléments entrent en jeu. Je me concentrerais sur l'opinion du public à l'égard de l'audit : il se peut qu'elle ne cadre pas avec la vraie nature du travail. Il y a différents types d'écarts. Les actionnaires savent-ils ce que stipulent les normes d'audit? Si une entreprise sombre, si quelque chose tourne mal, les administrations publiques et les citoyens s'interrogent : « Où étaient les auditeurs? À quoi se consacraient-ils? Pourquoi ce résultat? »

Chris Clark : Pensons aussi aux utilisateurs, à l'investisseur en somme, qui a des attentes quant aux états financiers audités et à leur utilité.

Karyn Brooks : L'écart par rapport aux attentes est imputable à ceux qui ne lisent pas le rapport de l'auditeur. Le rapport indique avec clarté ce que les auditeurs accomplissent et ce qui ne fait pas partie de leurs responsabilités. Il y a aussi les attentes de l'analyste, qui souhaiterait que tout un lot de choses, non auditées pour l'instant, le soient.

Eric Turner : On constate une réelle confusion, ou du moins un malentendu. CPA Canada a organisé une table ronde avec certains investisseurs l'an dernier, dont plusieurs CPA. Force a été de constater qu'ils ne saisissaient pas pleinement le rôle des auditeurs. Les participants ont vu les états finan-

ciers et le rapport d'audit, mais ils ont aussi examiné les autres informations qui l'accompagnaient, y compris le rapport de gestion et les indicateurs clés de performance, les ICP. Ils ignoraient dans quelle mesure les auditeurs étaient intervenus sur cette information. Quelques-uns se sont dit : « C'est probablement audité, je vois un rapport d'audit parmi les documents. »

Doug King : Le moyen de communication disponible reste un problème. Le libellé du rapport d'audit demeure toujours le même et peu de lecteurs en prennent connaissance. Nombre d'entre eux le sautent carrément. Et certains n'attachent guère d'importance à l'audit, se disant qu'ils ont leurs propres sources d'information et que la direction fournit de nombreux indicateurs de rendement. D'où un questionnement élargi : qu'a fait l'auditeur?

Mark Stevenson : Où pensez-vous que l'écart s'agrandit et pose problème? Entre public et auditeurs? Ou entre investisseurs et auditeurs?

Chris Clark : L'écart se creuse pour le public, qui considère l'audit comme une espèce de police d'assurance contre les faillites. C'est dommage, mais on en arrive alors à la question de la pertinence, du point de vue de la profession. Bien des observateurs estiment que les auditeurs ne font pas œuvre utile, parce qu'ils n'offrent pas ce genre de garantie.

Eric Turner : Les investisseurs se fient à d'autres renseignements que ceux des états financiers audités. Ils semblent partir du principe que l'auditeur les a revus. En cas de catastrophe, c'est à lui que le public adressera ses reproches : « Nous pensions que vous aviez validé cette information. Comment expliquer que vous n'avez rien fait? »

Chris Clark : Pourtant, Eric, l'information sur laquelle se fondent les investisseurs a été auditée. Le problème réside dans le manque d'uniformité et de comparabilité des données plutôt que dans le fait que l'information fondamentale dont dépendent les mesures non conformes aux PCGR ou les ICP soit auditée ou non.

Eric Turner : C'est peut-être vrai pour l'information financière, mais il y a beaucoup d'information opérationnelle issue de systèmes et de processus. Elle n'est pas mise à contribution pour dresser les états financiers.

Karyn Brooks : Or, ce sont ces chiffres que les analystes, entre autres, aimeraient voir audités. Du point de vue de ceux qui préparent les états financiers, je pense que c'est une idée problématique.

Mark Stevenson : Pourquoi?

Karyn Brooks : Je ne souhaiterais pas que les auditeurs se mettent à auditer

les ICP. Ce sont des paramètres que la direction emploie pour gérer l'entreprise et qu'elle communique pour mieux expliquer les résultats; je ne sais pas comment on pourrait les auditer. On s'aventurerait dans un gouffre.

Doug King : Vous avez raison, Karyn, et même là, il y a un écart par rapport aux attentes. Certains lecteurs pensent que le rapport de gestion est audité. Pourtant, disons-le, c'est plutôt un récit de la direction reposant sur des chiffres audités. D'où un élargissement des attentes à l'égard d'un élément où nous n'intervenons guère.

Kerry Gerber : D'après mes lectures récentes, les investisseurs s'intéressent à la certification des chiffres et à celle de l'exposé de la direction. Pour revenir à votre argument, comment une équipe d'audit pourrait-elle négocier la démarche avec les cadres supérieurs? Et qui va régler les honoraires? Si on demande à l'auditeur de s'acquitter d'un travail supplémentaire, il va vouloir être rémunéré en conséquence. Il y a aussi la question du rapport coût-avantage. Quel problème essaie-t-on de régler en apportant cette certification supplémentaire? Quand on prend du recul, on peut se demander si l'audit va assez loin. Porte-t-il sur suffisamment d'informations? Les auditeurs pourraient en faire davantage, mais ils se heurtent à deux obstacles : le coût et l'absence de

norme pour aller au-delà de ce qui est prévu dans les dispositions actuelles des normes d'audit.

Karyn Brooks : J'ajouterais un troisième frein : la direction. Je ne crois pas qu'elle ait des réticences devant l'audit des états financiers quand il y a des règles et des principes qui encadrent le tout, mais si les auditeurs vont au-delà des états et s'intéressent au rapport de gestion, la direction ne pourra pas présenter son récit. Par ailleurs, je ne sais pas comment on va établir les ICP sans normes sectorielles. Pensez au coût à l'once, au chiffre d'affaires par établissement, et j'en passe. Les ICP seraient dressés secteur par secteur, mais il n'y a pas d'organisme pour s'en charger. Je le répète, c'est un gouffre profond.

Chris Clark : Comme quatrième obstacle, je vois les poursuites et la responsabilité supplémentaire qui incomberait aux auditeurs.

Doug King : On doit travailler en ce sens. Nous devons être suffisamment audacieux pour réfléchir à nos activités : au-delà de l'audit, nous vérifions des informations. En tant que profession, c'est notre sphère d'activité.

Mark Stevenson : D'où la question de savoir quelle quantité d'information devrait être fournie. Si on donne davantage d'information sur le travail

LES TECHNOLOGIES VONT-ELLES FAIRE MONTER LES ATTENTES?

Ken Charbonneau, FCPA, s'y connaît en soubresauts technologiques. Le nouveau président du Conseil des normes d'audit et de certification (CNAC), qui a fait carrière chez KPMG, a aussi été chef des finances pendant quelques années à G&A Imaging, multinationale de l'infographie. Quelles leçons en a-t-il tirées? « C'était la bulle Internet, dit-il. Le tout m'a ouvert les yeux sur l'incidence des raz-de-marée technos. Le même phénomène se produit aujourd'hui avec les processus opérationnels, d'où des complications pour l'audit. »

Aucun doute, les nouvelles technologies (analytique avancée, IA, apprentissage machine) bouleversent de fond en comble la profession d'auditeur. Et, selon M. Charbonneau, les innovations contribuent inéluctablement aussi à creuser plus que jamais l'écart par rapport aux attentes.

Le recours aux outils technologiques pour rehausser l'efficacité de l'audit a fait couler beaucoup d'encre : on nous disait que l'analytique passerait au peigne fin toutes les opérations d'une entreprise plutôt qu'un échantillon, et que l'IA traquerait toute anomalie – et dépisterait même les fraudes – dans les états financiers. Les auditeurs n'ont pas le monopole de ce discours, poursuit M. Charbonneau. Les sociétés d'informatique vantent les mérites de leurs logiciels, qui examineraient la totalité de l'information présente : « À leurs dires, nul détournement de fonds ne passera inaperçu, d'où des attentes exagérées à l'égard des auditeurs. » Tant que les



inconnu, nous risquons de ne pas pouvoir poursuivre la démarche.

J'aurais aimé savoir ce que pensent les conseils d'administration. Quelles sont leurs attentes à l'égard de l'audit? Nous avons déployé des efforts pour mieux renseigner les administrateurs; l'écart par rapport aux attentes commence à s'amoinrir.

Chris Clark : Un certain nombre de membres de conseils d'administration et de comités d'audit ne saisissent pas bien la nature de l'audit. Les comités d'audit ne sont pas entièrement composés de CPA, mais de membres de divers secteurs, qui conjuguent expériences, compétences et spécialités différentes. C'est d'ailleurs voulu. De plus, les mandats des comités d'audit continuent de s'élargir : souvent, une bonne partie de la réunion portera sur la gestion des risques d'entreprise. C'est au président du comité de s'assurer que les membres sont au courant des tenants et aboutissants de l'audit.

Karyn Brooks : C'est intéressant, cela ne cadre pas avec mon expérience en comité d'audit. Mon constat, c'est qu'on y consacre un temps considérable aux résultats financiers. Généralement, le comité d'audit saisit bien le rôle de l'auditeur. Mais moi non plus, je ne suis pas convaincue que le conseil d'administration dans son ensemble soit vraiment au fait de ce que font les auditeurs.

accompli par l'auditeur, va-t-on réduire l'écart par rapport aux attentes?

Chris Clark : Comme le dit Karyn, si personne ne lit le rapport de l'auditeur, communiquer davantage d'informations comblera-t-il vraiment l'écart? J'en doute.

Kerry Gerber : Les auditeurs ont adopté un rapport élargi au Royaume-Uni et ailleurs, ce qui n'a pas nécessairement réduit l'écart. Il y a davantage

de transparence, mais une foule de choses ne sont toujours pas communiquées. Les investisseurs s'intéressent de plus en plus à l'information sur les entretiens de l'auditeur avec la direction. Mais comment avoir une conversation franche et constructive si on est tenu d'en faire état dans le rapport d'audit? Il est encore possible de dialoguer sur ces questions, mais il faut que tous s'y emploient, parce que nous avons encore un rôle à jouer auprès du public. Si nous craignons de nous aventurer en terrain

parties prenantes n'auront pas saisi les limites des outils, elles courent le risque de prendre leurs désirs pour des réalités.

Selon M. Charbonneau, sous l'angle de l'audit, la pierre d'achoppement reste l'intégration accélérée des nouvelles technologies aux mécanismes de l'entreprise : « Pour l'auditeur, faute de tenir compte des risques que suscitent certaines innovations, l'écart par rapport aux attentes pourrait s'élargir. » Il cite les cryptomonnaies comme cas d'école. Au Canada, une cinquantaine de sociétés ouvertes présentent déjà des actifs libellés en cryptomonnaie dans leurs états financiers, ou entendent recourir au bitcoin et autres monnaies virtuelles dans le cours normal de leurs activités. « C'est un dilemme particulier pour les auditeurs », fait observer M. Charbonneau. Certains clients méconnaissent les aléas des cryptomonnaies; d'autres négligent d'instaurer des contrôles d'audit interne à la hauteur. C'est pour-

quoi les stratégies d'audit habituelles ne cadrent pas nécessairement avec les particularités des cryptoactifs. « En l'absence d'orientations, les auditeurs sont laissés à eux-mêmes pour évaluer les risques et en faire état. »

Bref, l'auditeur, amené à examiner d'un œil critique sa boîte à outils, se tournera plus que jamais vers l'informatique : IA et cryptographie, en particulier, seront mises à contribution. « L'auditeur doit en être convaincu, ses outils, technologiques ou autres, lui donnent les moyens d'agir. C'est fondamental », ajoute M. Charbonneau. À mesure que ses clients prennent le virage informatique, l'auditeur sera tenu de suivre le mouvement. Sinon, la confiance pourrait s'effriter, et l'écart par rapport aux attentes, s'élargir indûment. « À nous de prendre en mains les choses, de pousser à la roue. Les entreprises ne ralentiront pas l'allure sous prétexte que les auditeurs ne sont pas prêts. »



Mark Stevenson : On s'interroge sur l'intelligence artificielle, qui modifiera la nature de l'audit. La technologie se répercute-t-elle aussi sur l'écart par rapport aux attentes ou pas encore?

Doug King : Absolument. La technologie reste la voie de l'avenir pour l'audit, mais sa pertinence n'est pas claire. Quand les cadres supérieurs demandent à l'auditeur pourquoi il n'utilise pas la technologie, c'est souvent parce qu'ils se disent qu'y avoir recours fera baisser les coûts. Il ne s'agit pas de s'interroger sur la qualité de l'audit.

Kerry Gerber : L'écart pourrait se creuser, vu la rapidité de la transmission des renseignements au public, qui reçoit une foule d'informations sur les

entreprises, sans toutefois aucune assurance de validité. Or, il a des attentes quant au rôle de l'auditeur devant ces renseignements.

Karyn Brooks : Mais la technologie pourrait réduire l'écart. Quand j'ai commencé dans le domaine, nous appliquions des procédures de corroboration à 24 éléments pour l'exercice au complet. Grâce aux nouveaux outils, l'audit peut maintenant porter sur la totalité des opérations et mettre au jour les anomalies. C'est une différence énorme.

Chris Clark : La profession et les Quatre Grands doivent prendre les devants et montrer comment la technologie fait évoluer l'audit. Comme président de comités d'audit,

je demande toujours aux auditeurs externes dans quelle mesure ils font appel aux outils informatiques pour gagner en efficacité et en efficience : ce n'est pas pour réduire leurs honoraires, mais pour améliorer la qualité. Je souhaite aussi que les auditeurs consacrent les heures qu'ils passaient à valider diverses opérations – tâche désormais accomplie par les systèmes – à des activités à valeur ajoutée, pour réduire les risques et mieux renseigner le comité d'audit.

Kerry Gerber : Si la technologie peut alléger la routine des procédures d'audit afin qu'on mette l'accent sur les secteurs à risque et les jugements clés de la direction, la profession s'en trouvera mieux lotie.

Les fonctions de réflexion que comporte le métier d'auditeur jouent un rôle marquant pour assurer notre avenir; les jeunes qui débutent veulent s'adonner à des tâches à la hauteur de leurs attentes.

Mark Stevenson : Évoquons les autorités de réglementation. Dans quelle mesure ont-elles des responsabilités à prendre, au chapitre de l'écart par rapport aux attentes?

Doug King : Elles sont appelées à travailler en concertation avec les auditeurs. Sans dialogue constructif entre toutes les parties, nous n'avancerons pas.

Kerry Gerber : Les commissions de valeurs mobilières ont leur rôle à tenir. À mon avis, elles s'intéressent davantage à la constitution de capital – pour laisser les marchés se former – qu'à des tentatives d'interventions qui visent à régler le problème récurrent de l'écart par rapport aux attentes.

Karyn Brooks : Une des difficultés quand on veut corriger l'écart, c'est qu'il y a trop de parties prenantes.

Kerry Gerber : Et aucune ne peut agir unilatéralement.

Chris Clark : Le projet d'indicateurs de la qualité de l'audit s'avère utile. Tous les acteurs – commissions des valeurs mobilières, Conseil canadien sur la reddition de comptes (le CCRC), préparateurs, auditeurs et comités d'audit – ont voix au chapitre pour veiller à la qualité de l'audit. Si la qualité augmente, l'écart par rapport aux attentes pourrait s'amenuiser. Le défi? Amener les parties à se concerter autour d'objectifs communs.

Kerry Gerber : Mais s'il y a un désastre, une faillite retentissante, et que les gouvernements s'en mêlent, ils ne vont pas dire : « Réunissons tous les acteurs. » Ils vont rédiger des projets de loi, ce qui n'aura pas forcément des retombées favorables.

Mark Stevenson : Ces dernières années, quels éléments ont effectivement aidé à combler l'écart par rapport aux attentes?

Eric Turner : Une des étapes charnières a été la publication par le CCRC de rapports sur la qualité de l'audit. On a ainsi pu mieux mettre en lumière les problèmes, les actions déclenchées par les cabinets en conséquence, et les améliorations apportées à mesure.

Karyn Brooks : Le nouveau rapport d'audit, plus détaillé que jamais, est utile : il explique davantage les processus d'audit et le travail des auditeurs. Ce sera encore mieux pour les utilisateurs, quoique peut-être pas pour la direction, quand les questions clés de l'audit s'y ajouteront. Mais là encore, il faudra lire le rapport d'audit.

Chris Clark : Je vois deux courants de pensée quant au nouveau rapport d'audit élargi. Est-ce un vrai virage ou une série d'énoncés standards? Les auditeurs s'inquiètent de voir leur responsabilité engagée, et la direction se préoccupe des constatations de l'audit. D'où la question : ce nouveau rapport sera-t-il vraiment plus utile au lecteur que le rapport que l'on connaît?

Kerry Gerber : Je dirais que le rapport élargi convient mieux aux trois parties concernées; le conseil d'administration, la direction et l'auditeur pourront aborder les mêmes sujets. Les cadres supérieurs dialogueront avec l'auditeur : « Donnez-nous votre projet de rapport. On voudrait faire le point sur vos positions quant à cette question qui nous occupe depuis trois semaines. »

Chris Clark : Les nouvelles règles d'indépendance instaurées ces dernières années et les politiques sur les services non liés à l'audit mises en œuvre par diverses entreprises favorisent la qualité de l'audit. Elles définissent le travail que les auditeurs peuvent accomplir, et ce qu'ils ne peuvent pas faire, en plus des services d'audit. Nous n'avons pas parlé

des sociétés de conseil en vote par procuration, qui interviennent en formulant des recommandations sur la réélection de certains administrateurs ou sur le renouvellement du mandat des auditeurs. Ces sociétés, qui peuvent parfois être utiles, ne sont toutefois pas toujours au fait des particularités. Or, elles sont passées à l'avant-scène dans toute cette sphère, et si vous choisissez de ne pas les écouter, c'est à vos risques et périls.

Karyn Brooks : Elles exercent une influence réelle sur les décisions du conseil.

Kerry Gerber : Les conseils et la direction doivent traiter avec un plus large éventail de parties prenantes. Il y a les groupes qui s'intéressent à l'environnement et à la responsabilité sociale; s'ajoute la Coalition canadienne pour une bonne gouvernance, qui représente les investisseurs institutionnels. Pensons aussi aux fonds spéculatifs et aux grandes organisations comme Teachers (le Régime de retraite des enseignantes et des enseignants de l'Ontario). Leurs attentes grandissent quant à l'information reçue. Le tout n'aide pas à combler l'écart par rapport aux attentes, mais nous donne l'occasion d'offrir nos services pour aider les entreprises à composer avec un large éventail d'intéressés. Quelle assurance supplémentaire les cabinets d'audit peuvent-ils leur fournir à l'égard de l'information donnée? Par ailleurs, les regards vont-ils alors se braquer sur ce que l'auditeur devrait faire ou s'abstenir de faire? Les auditeurs pourraient craindre qu'on leur impose des contraintes ou rater l'occasion de relever de nouveaux défis.

Doug King : Je reviens à la vérification de l'information. Je pense qu'en s'abstenant de promouvoir les services dont ils pourraient s'acquitter pour des tiers, les auditeurs se font du tort. Même auprès du comité d'audit, il faut montrer quels services nous pourrions offrir. On peut même aller jusqu'à auditer le mandat du conseil, et s'il existe un cadre, nous pouvons fournir de l'assurance à cet égard.

À nous de décrire la gamme étendue de services que nous sommes susceptibles de proposer, même en vertu des normes actuelles. Je crois que nous pourrions regretter de ne pas avoir pris les devants en élargissant l'éventail des services.

Kerry Gerber : Pour en revenir aux bouleversements, que se passerait-il si Google, avec son énorme capitalisation boursière et ses immenses réserves, décidait d'offrir des services de validation des données menant à un rapport? Comme Google détient toutes les données, notre secteur serait chamboulé. La chaîne de blocs sera un autre facteur de perturbation, comme elle peut valider les données à mesure que les transactions s'effectuent.

Chris Clark : Ce qui nous ramène à la question de la pertinence. Je pense qu'à moins que la profession ne trouve un moyen de composer avec ces éventuels bouleversements, elle court des risques considérables.

Mark Stevenson : On a tous l'impression qu'un jour, on finira par travailler pour Google. Je voudrais aborder les échecs de l'audit, comme dans l'affaire Carillion au Royaume-Uni. Cette faille et ses retombées figurent-elles parmi les préoccupations des auditeurs?

Eric Turner : Il y a quelques années, on aurait dit : « C'est le problème du Royaume-Uni, point. » Mais à présent, les organisations sont fortement mondialisées. Les autorités de réglementation s'interrogent sur le cadre international; donc, tout le monde en parle. On ne peut en faire abstraction, même si l'événement ne s'est pas produit ici.

Kerry Gerber : Cela dit, les solutions ne sont pas nécessairement d'ordre mondial. Par exemple, aux Pays-Bas, les associés en audit doivent réserver un sixième de leurs résultats, à chaque exercice, pour constituer une réserve de secours. Les autorités de réglementation d'un autre pays pourraient trouver la mesure adéquate et vouloir l'appliquer.



Or, cette solution pourrait, dans les faits, ne pas convenir ou ne pas cadrer avec les enjeux qui se présentent. Le Canada réussit fort bien à réunir les différents intervenants pour trouver des solutions à ses propres enjeux d'audit, comme en témoigne l'initiative récente d'amélioration de la qualité de l'audit.

Karyn Brooks : Je préfère envisager, d'un côté, les échecs de l'audit, et, de l'autre, les écarts par rapport aux attentes. Oui, les échecs de l'audit entraînent un surcroît de réglementation, mais ce sont souvent des cas isolés, où il y a eu fraude, où les responsables ont failli à leurs devoirs. Je trouve difficile de ramener le tout à l'écart par rapport aux attentes, présent même si les audits sont bien exécutés, étant donné que des incompréhensions subsistent encore quant à la nature de l'audit.

Chris Clark : Au contraire, les deux éléments sont tout à fait liés, car s'il n'y avait pas d'échecs de l'audit, l'écart par rapport aux attentes serait moindre. Si tous ceux d'entre nous qui travaillent dans le domaine s'attellent à la réduction du nombre d'échecs de l'audit et

au relèvement de la qualité de l'audit, l'écart pourrait s'amenuiser.

Doug King : Comme le dit Kerry, chaque fois qu'il y a un échec, on impose des règles draconiennes, qui ne rehaussent pas nécessairement la valeur. On se contente d'appliquer un ensemble de mesures fondées sur des règles, en fonction d'un problème particulier.

Karyn Brooks : On voit émerger une attitude tatillonne en cabinet, ce qui peut en soi affecter la qualité de l'audit, simplement parce qu'il y a tellement de règles à respecter avant de pouvoir signer un rapport.

Doug King : Si nous obtenons des outils pour mieux évaluer les risques – démarche qui repose encore sur le jugement de l'auditeur et son bagage –, nous pourrions nous concentrer dans l'avenir sur les risques et, espérons-le, réduire le nombre de problèmes, d'emblée.

Chris Clark : Là encore, l'auditeur pourrait jouer un rôle élargi pour la gestion du risque d'entreprise, afin que tous prennent la mesure des

incertitudes pour l'organisation. Ce serait un grand pas en avant.

Doug King : Un net progrès, effectivement. Nous serions en phase avec la direction et le comité d'audit; en cas de difficulté, on dirait : « On est tous sur la même longueur d'onde, n'est-ce pas? Ce n'est pas simplement l'auditeur. Tous arrivent au même constat. »

Mark Stevenson : Certaines décisions judiciaires récentes – je pense à l'affaire Livent – se sont-elles répercutées sur l'écart par rapport aux attentes et sur les questions que soulève le rôle des auditeurs?

Kerry Gerber : J'ai l'impression que le dossier Livent, avec ses complexités, a plutôt brouillé les cartes pour l'écart par rapport aux attentes. Et si l'auditeur doit dorénavant se prononcer sur des informations utiles aux décideurs, des questions de responsabilité juridique se présentent.

Eric Turner : Au Royaume-Uni, les auditeurs sont fréquemment amenés à préciser à qui s'adresse leur rapport et à indiquer les limites des responsabilités qu'ils assument à l'égard des autres parties. Cette approche n'existe pas au Canada, mais on peut se demander si de tels éclaircissements seraient pertinents, à la lumière du jugement Livent.

Mark Stevenson : Qui devrait expliquer le rôle de l'audit? Les cabinets, ou les cabinets de concert avec la profession? Comment ces explications vont-elles convaincre le public que la grande majorité des audits réalisés au pays sont bien menés?

Doug King : C'est à la profession dans son ensemble de le faire. C'est le rôle de CPA Canada et des groupes de normalisation.

Eric Turner : Il faut voir plus large. Ce rôle doit aussi être celui des administrateurs, des investisseurs et des

gestionnaires aux finances; il ne suffira pas de souligner encore et toujours le rôle de la profession.

Karyn Brooks : J'hésite à souscrire sans réserve à votre point de vue, à l'égard de la mise en priorité de nos propres intérêts. Je comprends. C'est difficile pour la profession de dire : « Nous travaillons avec la plus grande rigueur. » Pourtant, une agence de publicité compétente pourrait trouver un moyen de faire passer le message, parce que le nombre d'échecs de l'audit semble faible, vu les centaines de milliers d'audits réussis. Et je pense que la direction a constaté un renforcement de la diligence, de la remise en question et de l'esprit critique, piliers d'un audit de qualité supérieure.

Mark Stevenson : Nous terminons sur une note positive! Merci à vous. ♦

Pour en savoir plus, voyez les vidéos à cpacanada.ca/fr/nouvelles

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

CANADA
LES SOCIÉTÉS
LES MIEUX
GÉRÉES

Membre platine

DEPUIS 1980...
« NOUS NE FAISONS RIEN D'AUTRE... »

DLGL



A vertical photograph on the left side of the page shows a close-up of a honeycomb. The hexagonal cells are filled with golden honey. Several bees are visible, some on the honeycomb and others in flight. The lighting is warm, highlighting the texture of the honey and the details of the bees.

DES NOCES

DE MIEL

Quelle abeille a bien pu piquer Anne-Virginie Schmidt? Portrait d'une CPA ambitieuse, entrepreneure née, qui a délaissé la ruche urbaine pour se faire apicultrice.

PAR MARK MANN

C'est vendredi. Les citoyens fuient la ville. Bouchon interminable sur l'autoroute 15, assailli par des Montréalais à la recherche de coins de verdure. Patience, la congestion s'atténuera au pied des collines des Laurentides, où commence la forêt verdoyante, ponctuée de lacs profonds. Non loin de Mont-Tremblant, je quitte l'autoroute pour emprunter de pittoresques routes de campagne, puis des chemins de gravier qui mènent au diable vert.

Au bout d'un de ces rangs poussiéreux, à trois heures de la grande ville, nous voilà chez Miels d'Anicet, à Ferme-Neuve, dans les Hautes-Laurentides. Un centre apicole où s'activent entre 70 et 80 millions d'abeilles, sous l'œil attentif d'un couple d'apiculteurs novateurs. Anne-Virginie Schmidt et Anicet Desrochers, la jeune quarantaine, ont uni leurs forces il y a 18 ans, d'abord comme couple, puis comme associés. Leur exploitation, modeste au départ, compte désormais un cheptel de quelque 1 200 ruches. S'y sont greffés une boutique et un bistro qui font le bonheur d'environ 18 000 visiteurs par année, souvent des habitués.

Anicet Desrochers et
Anne-Virginie Schmidt.



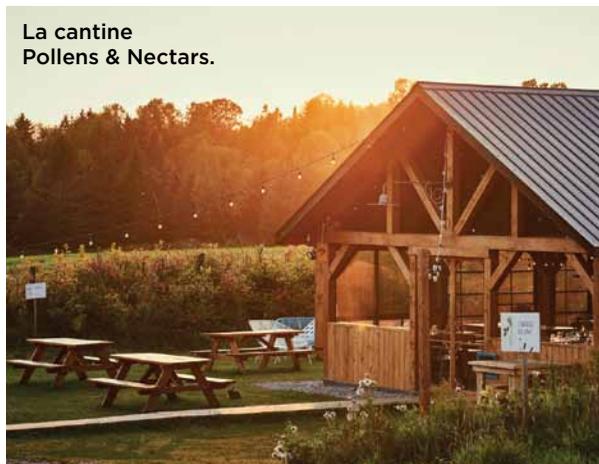
Par une belle et fraîche journée d'automne, peu après le transfert des abeilles dans leur lieu d'hivernation, le bâtiment principal bourdonnait encore d'activité. Les employés – entre 15 et 40, selon la saison – se démenaient et exécutaient mille et une tâches quotidiennes : servir les clients, gérer l'arrière-boutique, remplir des pots (de miel), confectionner des délices (au miel), préparer des produits de beauté (à base de miel), faire les comptes. Anne-Virginie Schmidt, elle, s'affairait dans son petit bureau – avec vue imprenable sur plaine de fleurs sauvages tous pétales ouverts, l'été venu. Chaleur et compétence émanent de cette entrepreneure née, qui gouverne d'une main sûre, et aime lancer des boutades, mais aussi des questions et suggestions à ses collaborateurs.

Elle et Anicet ont fait connaissance à Montréal, dans la jeune vingtaine. Auditrice chez KPMG, au cœur du centre-ville, la jeune comptable avait acquis la réputation d'être une professionnelle ambitieuse, autonome, capable de prendre en charge des dossiers importants. Une vie professionnelle exigeante, rangée, aux semaines de 60 heures.

Mais Mme Schmidt aspirait à plus : diriger sa propre entreprise. « Je consacrais tant d'énergie et de temps à mes clients; je me disais que, si je déployais autant d'effort pour développer ma propre entreprise, le succès serait au rendez-vous. »

Enfant, Anne-Virginie Schmidt rêvait déjà de devenir entrepreneure comme ses parents (architectes) et ses grands-parents (aubergistes, du côté paternel, et exploitants d'une société de transport scolaire, du côté maternel). Sans idée précise pour l'avenir, elle décide de parfaire ses compétences générales, notamment en finances et en comptabilité, comme carte maîtresse à jouer éventuellement. « Je voulais avoir autant d'outils que possible,

La cantine
Pollens & Nectars.



Anne-Virginie Schmidt ne voulait pas seulement devenir apicultrice. Elle voulait être la meilleure apicultrice qui soit, notamment grâce à son titre de CPA.

donc j'ai choisi la comptabilité », dit-elle. Le jour où l'occasion parfaite s'offrirait, elle serait prête.

L'idée brillante a surgi quand Anne-Virginie Schmidt a rencontré Anicet Desrochers, un excentrique aux cheveux bruns en bataille et au sourire craquant, habité par une passion démesurée pour l'apiculture. Le jeune homme se pique d'avoir eu les abeilles comme amies d'enfance. Ses parents, hippies des années 70, s'étaient installés dans les Hautes-Laurentides, où ils entretenaient une centaine de ruches pour la fabrication d'hydromel (distribué sur les marchés locaux et, ultérieurement, à la SAQ). En 2000, le frère d'Anne-Virginie Schmidt les présente l'un à l'autre. Anicet Desrochers, lui, venait de retourner dans son village natal pour reprendre l'affaire familiale.

Éprise de l'homme, Anne-Virginie Schmidt a ensuite craqué pour ses protégées. La première fois qu'il a ouvert

une ruche devant elle, elle a immédiatement saisi la passion qui l'animait. Ces insectes affairés, pollinisateurs inlassables, en perpétuel mouvement, maillon essentiel de la vie, apportent couleur et variété à notre assiette, comme elle le rappelle dans son livre *Le Miel : L'art des abeilles, l'or de la ruche* – en partie mémoires, livre de recettes et ode aux butineuses.

Évidemment, quand elle séjourne à la ferme, Anne-Virginie Schmidt en profite pour analyser les chiffres, budgets et projections. Et voilà qu'en 2002, c'est le plongeon. Elle quitte son emploi à KPMG pour aller vivre avec son amoureux qui en connaît un rayon sur les abeilles et a des projets en tête. La jeune femme a le sens des affaires. « Nous venions de deux mondes, donc deux complices dépareillés, mais c'est notre force. Les deux font la paire. »

Mme Schmidt avait mis en veilleuse une carrière prometteuse, mais non son ambition. Le couple s'était donné pour mission de faire comprendre au consommateur la valeur unique de son produit. « Dès le début, c'était la ligne de pensée que nous voulions suivre. Je m'étais consacrée à la comptabilité, je me consacrerai à l'apiculture. Je voulais gravir les marches et arriver au sommet. »

L'approche adoptée par Miels d'Anicet allie l'ancien et le moderne. Dans son ouvrage, Anne-Virginie Schmidt nous plonge dans l'histoire d'un art remontant à l'antiquité. Les Égyptiens réclament la paternité de la technique, née il y a de cela 4 700 ans. Ils en auraient tiré maintes applications : boissons fermentées, traitements antiseptiques et substance d'embaumement (sans oublier les offrandes aux dieux gourmands). Au Moyen Âge, les abeilles, révérees, incarnaient les valeurs chrétiennes : pureté, sagesse et même virginité.

On compte aujourd'hui quelque 10 000 exploitants au Canada, qui produisent l'équivalent de 188 M\$ de miel par année (contre 63 M\$ en 2005, donc un bond étonnant). Environ 80 % du précieux liquide ambré est récolté dans les Prairies, où les abeilles, certes productrices de miel, assument surtout le rôle de pollinisatrices. Plus des deux tiers de notre production prennent le chemin des États-Unis, où notre miel sera acheté en vrac pour revendre sous la marque Billy Bee ou Doyon, par exemple.

La miellerie de Ferme-Neuve a ceci de particulier qu'elle conditionne, commercialise et vend tout son miel elle-même, en toute indépendance. De plus, elle élève des reines qu'elle vend à des apiculteurs d'autres pays. Or, l'élevage de reines, activité complexe mais rentable (si tout se passe bien), exige des compétences particulières : recueillir les œufs des

s'épaissit et se solidifie. « Le miel pasteurisé, ce n'est pas vraiment du miel, de mon point de vue, affirme-t-elle. On perd toute la saveur, parce que les arômes trouvent leur origine dans les huiles essentielles de la fleur. Si on surchauffe le miel, celles-ci s'évaporent. »

Les miels de Ferme-Neuve, au dire de la productrice, sont sauvages et goûteux. Les connaisseurs savent déceler l'effet d'une monoculture sur la qualité : si les abeilles ne butinent que du trèfle ou de la centaurée bleuet, les nuances de saveurs s'en trouvent diminuées. Le consommateur moyen n'a sans doute pas le palais aussi fin, mais nos deux apiculteurs ambitionnent de l'initier au miel de haute qualité. Le hall principal de leur établissement, par conséquent, se double d'une fonction pédagogique, avec ses allures de musée et son coin dégustation. Le saviez-vous? Le miel de juin n'a pas le même goût que le miel de juillet ou d'août.

L'apicultrice a aussi élaboré un miel hors normes, qui ravira les vrais passionnés. Elle l'a fait entrer en scène avec la complicité de quelques bonnes tables montréalaises, comme Joe Beef, qui s'est fait remarquer outre-frontière. Un miel pour connaisseurs qui se vend dans environ 200 échoppes et trône dans la cuisine d'une cinquantaine de restaurants, et non des moindres (Toqué! et Nora Gray sont de la partie). « Nos produits sont tendance. On nous a associés au mouvement *hipster* », confie la femme d'affaires.

Miser sur le côté artisanal a porté ses fruits. Entre 2000 et 2015, les ventes progressaient par bonds de 50 % ou presque, année après année.

À ses débuts, la miellerie affichait un chiffre d'affaires de 20 000 \$; plus récemment, elle a dépassé la barre des 2 M\$. « C'est une forte croissance, qui suppose un élargissement du fonds de roulement », explique Anne-Virginie Schmidt. Comme la production augmente, le service des ventes prend de l'expansion, et idem pour les ressources humaines. « Tous

Le positionnement de Miels d'Anicet n'est pas anodin. « Nos produits sont tendance. On nous a associés au mouvement *hipster*. »



meilleures colonies, greffer des larves à de nouvelles cellules et élever en ruche spéciale les petites princesses, qui accéderont un jour au trône. Dès le départ, Anicet Desrochers voulait en produire qui soient adaptées à notre climat nordique et les vendre à des apiculteurs de l'Ouest pour la pollinisation des plants de tournesol, de colza et de soya. Mais pour créer une pouponnière de reines, le couple a dû augmenter le nombre de ruches. Et qui dit plus de ruches dit plus de miel à écouler sur de nouveaux marchés.

Pour que Miels d'Anicet se détachent du lot, Anne-Virginie Schmidt a voulu satisfaire aux exigences de la certification biologique. Essentiellement, le produit passe directement de la ruche au pot, où il cristallisera graduellement. À la différence du classique miel liquide pasteurisé, stable sur les tablettes des supermarchés, le miel pur et brut

ces pans de l'entreprise exigent des procédures, un contrôle interne, des investissements, des protocoles de communication et de la formation. » Plutôt que de sous-traiter, les deux patrons préfèrent tout faire eux-mêmes.

Anne-Virginie Schmidt en est consciente, son bagage de CPA lui facilite la tâche. Comme auditrice, elle avait acquis une excellente compréhension des arcanes de plusieurs secteurs (foresterie, industrie cinématographique, pétrole et gaz). Même si elle met à contribution son esprit d'analyse pointu, elle n'a aucune difficulté à privilégier la vue d'ensemble. Son souci du détail l'a bien servie au rucher. « Méthodique, je visualise toutes les étapes à concrétiser », explique-t-elle.

Entre les prêts et les subventions à demander, elle a vite repéré ce qu'il fallait faire dès les premières années. « Côté



affaires, j'étais dans mon élément. J'ai fait le tour des programmes à notre disposition. » Bon nombre d'agriculteurs peinent à monter un dossier convaincant – préparer un budget, justifier les coûts, présenter les avantages et les inconvénients –, mais la CPA savait comment s'y prendre. Et son titre, selon elle, a donné de la crédibilité à l'entreprise, ce qui a pu faciliter les démarches de financement.

La comptable a aussi su exploiter son expertise en gestion des risques. Un constat s'impose : l'apiculture se complexifie. Bon nombre de facteurs peuvent jouer le trouble-fête : aux acariens et autres parasites s'ajoutent les changements climatiques.

Ainsi, le centre produira 73 000 kg de miel une année et à peine la moitié l'année suivante, à cause des aléas de la météo. Le dérèglement climatique rend l'exploitation imprévisible et change la donne côté floraison des plantes. Ces risques s'aggravent. Sécheresse? Pluie? Les ouvrières, capricieuses, font la grève. Dame Nature étant d'humeur changeante, on ne sait trop quelle sera la récolte d'une année à l'autre. « C'est plus difficile qu'il y a 30 ans d'élever des abeilles et de produire du miel », avoue la productrice.

En vue de mieux gérer les risques, Mme Schmidt et son conjoint ont résolu de diversifier leurs sources de revenus en déclinant le miel sous toutes ses formes. Au précieux nectar et aux non moins précieuses reines s'est ajoutée une gamme de produits de beauté bio à base de miel, nommée Mélia, comme leur petite fille.

Le laboratoire a des allures de cuisine rustique. On y concocte pains de savon, onguents et beurres pour le corps qui fleurent bon la nature – faits avec amour, mais avant tout avec du miel, de la cire d'abeille et de la propolis, étonnante

substance collante produite par les abeilles à partir de résines naturelles, pour colmater les fissures de leur ruche. Quelques gâteries aussi, pour faire bonne mesure : pain d'épices, confitures et moutardes viennent étoffer l'assortiment.

Anne-Virginie Schmidt a aussi fait appel à ses talents pour fixer les marges bénéficiaires et déterminer le coût de revient. Élaboration, aussi, d'une stratégie de mise en marché. Combien de pots faut-il vendre aux détaillants et autres clients? En ligne ou en personne? (Les produits Miels d'Anicet sont offerts en ligne et dans certains supermarchés.) Sans surprise, les ventes à la boutique génèrent de meilleures marges que les ventes en ligne. Et le couple a souhaité attirer une plus large clientèle en ouvrant une cantine sur place, Pollens & Nectars.

Bref, nos apiculteurs misent sur l'essor de l'agrotourisme, qui, au Québec, pesait quelque 485 M\$ en 2015. De saison en saison, de plus en plus de citoyens s'échappent de leurs alvéoles bétonnées, samedi-dimanche, pour aller aux pommes, acheter des citrouilles ou cueillir des petits fruits. Tout comme Miels d'Anicet, de nombreux agriculteurs québécois se repositionnent comme destination d'excursion. Les visites agricoles, qui affichent une croissance en flèche, ont pris de vitesse toutes les autres formes de tourisme.

Dans un marché où les produits du terroir se multiplient, il ne sera pas toujours facile pour la miellerie de se démarquer. L'apicultrice le reconnaît volontiers. Alors, pour attirer les citoyens intrépides, qui prendront la peine de faire de longs trajets sur routes, voies et chemins, il faudra savoir convaincre. « Amener les visiteurs à se rendre au bout d'un rang, ce n'est pas rien, concède-t-elle. Il faut créer une marque forte, susciter un vif intérêt. » ♦

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

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

Offres et rabais exclusifs vous attendent! Négociés spécialement pour vous par CPA Canada auprès de nombreux partenaires nationaux, ils portent sur des produits et services qui vous faciliteront la vie, au travail comme à la maison : abonnements à des services technologiques, plans médias, autos neuves, voyages, etc.

Annnonce d'un nouveau partenaire!

Nous sommes heureux de vous présenter le plus récent ajout au Programme économies et offres spéciales : il s'agit du logiciel Quickbooks d'Intuit. Il vous est possible de rassembler les données sur vos clients, votre travail et votre formation en un seul endroit. Améliorez les divers aspects de la gestion de votre cabinet grâce à QuickBooks en ligne Comptable.

NOUVEAU



Abonnez-vous à QuickBooks en ligne et profitez d'**un rabais de 50 %** pour une première année complète. De plus, les clients actuels de QuickBooks en ligne obtiendront **six mois gratuits d'utilisation** de la solution de paie avancée, optimisée par Wagepoint.



Comme membre de CPA Canada, vous êtes admissible à **un rabais exclusif** sur un véhicule neuf de marque Mercedes-Benz, Smart ou AMG.



Les membres de CPA Canada bénéficient aussi de prix exclusifs sur les véhicules neufs de Hyundai : **jusqu'à 1 800 \$ de rabais**, en plus d'autres offres promotionnelles exceptionnelles.



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

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

LE GROS LUXE

REMISE À FLOT

Le lit d'eau fait un grand retour avec un argument de vente plus sexy que jamais : une nuit de sommeil incomparable. **PAR MATTHEW HAGUE**

PARI : Vestige démodé des années 1970, le lit d'eau? Certains diraient que oui. Après avoir gagné jusqu'à 22 % du marché américain des matelas, c'est le naufrage au tournant des années 1990. Les ventes sombrent (puritanisme de l'ère Bush, peur des fuites, aversion pour le mal de mer en pleine nuit, qui sait). Un demi-siècle plus tard, le créateur du lit d'eau, Charlie Hall, juge le moment propice à un retour. La reconquête d'une fraction du marché actuel du matelas (27 G\$) suffirait à remettre la barque à flot.

PLAN DE MATCH : Hall soutient que sa gamme AFLOAT n'a rien à voir avec les lits d'eau du passé. Un tricot extensible remplace l'enveloppe plastifiée d'hier; un revêtement en vinyle élimine les fuites. Et des réservoirs indépendants (en option)

évitent au dormeur de rebondir quand sa douce moitié se couche. Les premiers lits d'eau étaient destinés aux célibataires épicuriens. Plaisir d'abord. L'argumentaire repensé parie sur la santé : matelas hypoallergénique anti-acariens, surface moelleuse pour une meilleure circulation, soulagement des maux de dos, température réglable pour un sommeil optimal en toute saison. Leur prix varie de 2 000 \$ US à 3 400 \$ US, mais le père des lits d'eau joue sur deux tableaux : il mise sur la nostalgie, pour séduire les baby-boomers, et sur la nouveauté, pour attirer les Y. « Charlie Hall sait s'y prendre », avance Paul Drysdale, un détaillant de meubles ontarien (Brampton) qui propose des lits d'eau depuis 1980. « Les produits, réinventés, s'adressent à un large public. »

RÉSULTAT : Discret sur les chiffres exacts, M. Hall, ce hardi navigateur, annonce des revenus prometteurs. Au printemps 2018, la vente débutait dans trois magasins de Floride, où l'un des cofondateurs d'AFLOAT exploite City Furniture, une grande chaîne d'ameublement. Trois mois plus tard, neuf points de vente s'ajoutaient, et le mouvement s'amplifiera, à l'échelle des États-Unis. La vague finira sûrement par atteindre le Canada. ♦

ILLUSTRATION CHLOE CUSHMAN; PHOTO ISTOCK



ÉVASION

CAP SUR LE GRAND NORD

Des entrepreneurs autochtones sont résolus à ouvrir davantage l'Arctique au tourisme.

PAR MATTHEW HALLIDAY

Lorsque je joins Keith Henry au téléphone, il a 16 fuseaux horaires d'avance sur moi : il se trouve à Auckland, en Nouvelle-Zélande. Membre de la première mission canadienne axée sur le commerce et l'entrepreneuriat autochtones, il est aussi, en pensée, des années en avance, car il entend s'inspirer du modèle néo-zélandais pour préparer l'avenir du tourisme autochtone au Canada. « À cet égard, les Néo-Zélandais sont des leaders mondiaux, explique M. Henry, président et chef de la direction de l'Association touristique autochtone du Canada (ATAC). Ils savent se positionner et commercialiser leur culture autochtone d'une façon que nous ne maîtrisons pas encore. »

En Nouvelle-Zélande, la culture maorie représente 5 % des revenus touristiques annuels de 29 G\$. Par comparaison, le tourisme canadien (97 G\$ en 2017) fait figure de géant, mais la culture autochtone ne génère qu'un maigre 1,5 M\$ (1,5 %). Bref, le Canada se prive de revenus considérables, notamment dans les communautés les plus défavorisées. Bien sûr, le contexte diffère de celui de la Nouvelle-Zélande : notre climat est plus rigoureux, les déplacements coûtent plus cher, et bon nombre d'activités autochtones mémorables se vivent dans les endroits les plus reculés du territoire canadien (10 000 000 km² contre les 270 000 km² de la Nouvelle-Zélande). En outre, des décennies de sous-investissement, des infrastructures médiocres et la quasi-impossibilité de trouver du personnel qualifié en nombre suffisant dans les villages éloignés font que, malgré un réseau national d'entrepreneurs ambitieux, le tourisme autochtone n'a jamais pris son essor.



Kylik Kisoun Taylor, fondateur de Tundra North Tours, à Inuvik.

M. Henry croit toutefois que ce secteur se trouve à un tournant. L'ATAC, fondée en 2015, est la première organisation touristique autochtone du Canada à s'imposer. « Auparavant, nous n'avions pas assez d'entreprises commercialisables pour justifier la création d'un organisme national. Maintenant, nous invitons les communautés à créer une destination plutôt que des activités ponctuelles. C'est très bien d'offrir une promenade en canot ou une course en traîneaux à chiens, mais qu'en est-il du transport, de l'hébergement, de la restauration? »

Créer une destination dotée de tous les services n'est pas une sinécure, surtout dans les villages nordiques, qui

recèlent en grande partie le potentiel du secteur. Aurores boréales, ours polaires, héliski, écotourisme (visite d'écosystèmes menacés, comme le passage du Nord-Ouest, de moins en moins obstrué par les glaces) : le Nord offre une foule d'activités uniques, mais les intégrer à des itinéraires touristiques accessibles et abordables, c'est une autre paire de manches.

Kylik Kisoun Taylor a fondé l'agence Tundra North Tours à Inuvik (T.N.-O.) en 2006. Fils d'un père colon et d'une mère inuite-gwich'in, il a vécu dans la région de Muskoka, en Ontario, avant de déménager à Inuvik à 14 ans et de renouer avec ses racines autochtones. « En bon Canadien, je m'attendais à voir des iglous

partout et des caribous courant dans les rues », se rappelle-t-il.

Aujourd'hui, M. Taylor voit dans le tourisme un outil essentiel de croissance de l'économie locale, mais aussi de promotion du sentiment d'appartenance. « L'aspect social est très présent. Nous devons préserver notre culture : c'est notre argument de vente, ce qui nous distingue. Les Canadiens veulent découvrir les cultures autochtones, et c'est à nous d'ouvrir la voie. »

Son agence propose aussi bien une croisière sur le delta du Mackenzie (400 \$) que le forfait vedette « Les Caribous de l'Arctique canadien » (5 200 \$). Le touriste en mal de sensations peut accompagner en motoneige les fonctionnaires autochtones qui conduisent le seul troupeau de caribous sauvages du Canada vers son aire de mise bas printanière, bâtir un iglou pour y dormir, rencontrer des anciens et emprunter une nouvelle route vers l'océan Arctique. L'oncle de M. Taylor, un ancien qui a grandi dans la région, lui sert d'ambassadeur culturel, de

stratégie touristique du Nunavut.

On y énonce la nécessité de recueillir plus de données sur les visiteurs, de former les employés du secteur, et de coordonner les dépenses fédérales et territoriales consacrées à l'infrastructure touristique.

Le Nunavut est l'exemple même d'un potentiel sous-exploité. Peu de localités disposent de lieux d'hébergement pour les visiteurs; les grands villages côtiers de l'océan Arctique n'ont pas d'installations portuaires pour accueillir de petits navires de croisière ni des excursions écotouristiques; et, tout comme à Inuvik, il est difficile de recruter du personnel. Selon David Akeegok, ministre du Développement économique et des Transports du Nunavut, le tourisme représentait en 2015 à peine plus de 1 % du PIB du territoire, soit 21 M\$, et 250 emplois directs, soit moins de 1 % de la population active. (Le tourisme canadien représente plus de deux fois cette proportion du PIB national.) Comme plus des deux tiers des touristes étaient des

Québec. Les gouvernements fédéral et provincial s'étant engagés à favoriser l'établissement de l'ACPT, celle-ci bénéficie d'une source régulière de financement depuis des années.

« Je n'ai pas de mal à payer mon personnel, confie Mme McGinley, ce qui n'est pas le cas partout. Bon nombre de voyageurs autochtones reprennent peu à peu leurs activités, en partie grâce à l'ATAC, mais pendant longtemps, ils ont dû faire autre chose. »

Ce financement a fait en sorte qu'une mosaïque d'entrepreneurs et d'entreprises ponctuelles d'Eeyou Istchee (territoire cri du Québec, plus étendu que l'Allemagne) devienne, ou presque, ce que Keith Henry appelle une « destination ». La plupart des villages ont construit ou rénové des logements touristiques, les entrepreneurs suivent les normes de l'ATAC, et l'ACPT a fondé une agence de voyages pour centraliser les réservations, notamment de forfaits. (Étant donné le manque de fiabilité du réseau cellulaire et la lenteur du service Internet, il faut parfois s'armer de patience pour joindre les voyageurs dans le Grand Nord.)

Tel est le modèle que l'ATAC espère instaurer au pays. Au cours des trois dernières années, le nombre de ses membres est passé à plus de 400, dont 174 offrent des activités « commercialisables ». En février 2018, l'ATAC a signé une entente avec Parcs Canada visant la conception et la tenue d'activités touristiques dans les parcs nationaux. Et son budget est maintenant de 5 M\$, contre seulement 250 000 \$ il y a trois ans. « J'ai l'impression que l'argent tombe du ciel », se réjouit M. Henry.

Si l'immensité du Canada pose problème, M. Henry y voit aussi un atout. « En Nouvelle-Zélande, l'approche est plutôt uniforme. Qu'on parte à la découverte de la culture maorie à Auckland ou ailleurs, l'expérience est semblable. Au Canada, nous avons l'avantage de la diversité. Nous ne voulons pas que les visiteurs de Calgary ou de Toronto aient l'impression d'avoir tout vu. Nous avons un vaste pays à leur faire explorer. » ♦

« CERTAINS GAGNENT 80 000 \$ PAR AN DANS LES MINES, SANS FORMATION. COMMENT VOULEZ-VOUS RECRUTER DES ENTREPRENEURS EN TOURISME? »

guide touristique et de conseiller en matière de nouveaux produits.

Comme il dirige l'agence depuis plus d'une décennie, M. Taylor connaît bien la difficulté d'exploiter une entreprise dans une localité d'à peine 3 000 âmes au nord du cercle arctique. « À l'heure actuelle, les débouchés sont rares pour les travailleurs qualifiés, déplore-t-il. Pensez à la vie de ces communautés, à leur histoire récente, aux problèmes de santé mentale et autres qui en découlent. » En outre, les meilleurs travaillent surtout dans la fonction publique. « L'économie du Nord est tributaire de l'État. Nous ne pouvons pas concurrencer les salaires. »

Les subventions salariales sont un point fort de *Tunngasaiji*, nouvelle

voyageurs d'affaires, peu d'entre eux profitaient de la foule d'activités proposées. M. Akeegok pense qu'ils se laisseraient tenter si l'on offrait plus d'excursions d'une journée.

Dans le Nord du Québec, Robin McGinley, directrice générale de l'Association crie de pourvoirie et de tourisme (ACPT), éprouve les mêmes difficultés. « Des travailleurs sans instruction peuvent gagner 80 000 \$ par année dans les mines. Comment voulez-vous recruter des entrepreneurs en tourisme? » Mais l'ACPT s'en tire mieux que d'autres groupes, en partie grâce à une disposition de la Convention de la Baie-James et du Nord québécois, traité avant-gardiste conclu en 1975 entre l'État et les communautés cries et inuites du

BONNES FEUILLES

UN MILLIARD DE MURMURES

Comment se démarquer dans le monde numérique? En voyant grand, mais en ciblant petit.

PAR BRIAN BETHUNE

Outil imparable pour répandre des idées, amorcer un changement, voire améliorer le sort du monde, le marketing rimait naguère avec battage publicitaire. Or, pour porter ses fruits, il doit prioriser la confiance, lance Seth Godin, ancien entrepreneur point-com, vice-président, Marketing chez Yahoo, admis au cénacle du Marketing Hall of Fame. L'essai *This Is Marketing: You Can't Be Seen Until You Learn to See*, son 23^e, se veut la somme des ouvrages précédents.

Résumons. Internet serait le premier média de masse dont l'existence n'enchante pas les responsables marketing. La télévision, qui bombardait le public de publicités bon marché a été détrônée. Sur Internet, média à la fois universel et individuel, difficile de « capter l'attention pour une bouchée de pain, comme pouvaient le faire les entreprises d'autrefois ». Un contexte mouvant, une foire d'empoigne pour les médias, un milieu qui diffuse en réalité « un milliard de murmures », sans mise en évidence d'une entité donnée. Le marché de masse d'hier, où tous les téléspectateurs étaient rivés aux trois mêmes chaînes et lisaient les mêmes journaux, à la merci des mêmes publicités, est encore gravé dans notre esprit, mais n'est plus ancré dans la réalité. Les slogans d'antan, qu'on connaissait par cœur, sont usés jusqu'à la corde.

Pour les magiciens du marketing, il ne reste plus qu'à quémander l'attention, au lieu de l'exiger. Ils feront preuve d'empathie et apprendront à se mettre à la place du « plus petit marché viable », afin de gagner la confiance d'une poignée de consommateurs. Nul n'est un décideur rationnel (les spécialistes en marketing tombent dans le panneau eux aussi). Ce n'est pas surtout le

meuble assemblé qui nous séduit, mais la fierté de l'avoir monté. Les campagnes publicitaires sont, par définition, des moteurs de changement. Elles vantent le dernier cri, invitant leurs cibles, consommateurs et citoyens, à rompre avec leurs habitudes. Nouveau dentifrice ou candidat inconnu, qu'importe. Et ces cibles sont à l'écoute. Statut et appartenance sont les cordes sensibles. Que font les autres? Et va pour une poussette tout terrain à 700 \$!

Ne confondons pas empathie et sympathie : le directeur marketing n'a pas à partager une vision du monde, mais à montrer qu'il s'en est imprégné. Et à convaincre le client que son produit, son service, sa cause s'adressent à des gens comme lui. Soulignons que cette démarche n'a d'avenir qu'auprès d'un clan restreint de premiers acheteurs. À l'ère numérique, les compromis à faire pour viser plus large sont voués à l'échec. Hors de la confiance, point de salut : ce que l'on vend comme idée

manipuler, c'est qu'il s'y prend mal.

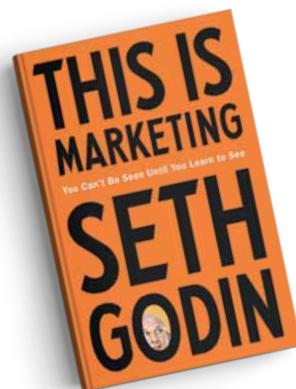
À l'ère numérique, où il faut gagner de haute lutte l'attention du public, l'absence de scrupules n'est plus rentable. Des critères pratiques, autant que moraux, justifient l'adoption d'un modèle axé sur la droiture. Un responsable marketing qui inspire confiance, qui tient ses promesses (ce produit confirmera ou rehaussera votre rang social, il resserrera vos liens avec vos semblables) capte l'attention de l'auditeur. Le tout pour mener au bouche-à-oreille et aux échanges entre pairs (le rêve de tout publicitaire qui se respecte) qui caractérisent la culture contemporaine. C'est ainsi que s'exerce le rôle positif des campagnes. Pensez au financement du terrain de jeu ou à l'élection d'un candidat, impossibles sans elles. Tiens, pensez au groupe Grateful Dead.

Fan du groupe, dont il collectionne les albums (il en possède non moins de 233), M. Godin admire sa réussite, comme « excellente illustration du

SI UN PUBLICITAIRE A L'IMPRESSION DE CONTRAINDRE LES GENS OU DE LES MANIPULER, C'EST QU'IL S'Y PREND MAL.

n'aura peut-être pas une résonance mondiale (la réfection d'un terrain de jeu où s'ébattent les enfants du quartier, l'élection d'un candidat aux positions inédites), mais la confiance reste l'arme la plus sûre.

Autant de principes convaincants, énoncés par une des sommités dans le domaine. Seth Godin sait toutefois que ses lecteurs pourraient trouver l'approche aussi manipulatrice que les tactiques insidieuses de Don Draper, de la série *Mad Men*. Le marketing peut avoir un côté pernicieux. Il est tout aussi immoral d'acculer un propriétaire à la saisie immobilière que d'incendier son domicile. En publicité, on louange les hâbleurs sans scrupules, qui seraient mis au ban dans toute autre sphère : « Un comptable ne céderait pas à un intermédiaire les données d'un client sans autorisation. » Si un publicitaire a l'impression de contraindre ou de



pouvoir du marketing auprès du plus petit marché viable ». En un demi-siècle, le groupe a inscrit un seul succès au palmarès Top 40 Billboard, mais a encaissé plus de 450 M\$ en vente de billets. Les musiciens ont concentré énergie, talent et générosité sur un public restreint, et amené leurs admirateurs à « répandre la bonne parole » (dixit M. Godin), en les laissant enregistrer les concerts. C'est ainsi que s'est formée une communauté où fraternisent musiciens et fidèles. Tel se lit l'évangile du marketing selon Seth Godin. ♦



Un plongeur entouré de déchets de plastique à Bali, en Indonésie.

DÉVELOPPEMENT DURABLE

UNE BOUTEILLE À LA MER

Revaloriser le plastique qui pollue les océans, voilà une tâche ardue et coûteuse. Faut-il innover, repenser les emballages? Les consommateurs disent oui. La planète aussi. **PAR MATTHEW HAGUE**

Kevin Murphy, le coiffeur des stars – Enrique Iglesias, Heidi Klum et Naomi Watts lui confient leurs mèches rebelles –, a toutes les raisons de sourire. On s'arrache ses chics produits capillaires, offerts dans les meilleurs salons du monde. Pour preuve, son chiffre d'affaires a progressé de 109 % en trois ans. Un résultat ébouriffant, sur un marché mondial où, durant la même période, la croissance frisait 5,2 %, sans plus.

Pourtant, M. Murphy s'inquiète. En 2017, en vacances à Bali, il remarque que des déchets de plastique s'échouent et s'accumulent jour après jour sur la plage. Triste constat : au bas

mot, huit millions de tonnes de sacs, de bouteilles, de pailles, de contenants, de jouets aboutissent dans les océans, année après année. Après s'être penché sur la question, M. Murphy a appris que si rien n'est fait, il y aura davantage de plastique que de poissons dans les voies navigables d'ici 2050.

Aucun des débris en tout genre qu'il a vus s'échouer à Bali n'arborait sa marque de commerce. Simple hasard? Oui. Chaque année, son entreprise génère environ 360 tonnes d'emballages de plastique. C'est l'équivalent de 17,5 millions de bouteilles d'eau. En 2018, M. Murphy décide de prendre les choses en main. L'entreprise

damerait le pion à ses concurrentes du secteur des produits de beauté : elle serait la première à fabriquer ses emballages à partir de plastique issu des océans, dès la mi-2019. Un virage louable vers la durabilité, qui risque toutefois de faire monter en flèche le prix des articles à la caisse. Les clients emboîteront-ils le pas? L'avenir le dira.

Aussi abondant soit-il, le plastique qui pollue les mers reste difficile à recycler. Le tourbillon de déchets du Pacifique, qui représente deux fois la taille du Texas, a fait les manchettes. Hélas, c'est une masse informe, diffuse. Impossible de ramasser le tout. Il faut donc trouver les rives où s'échouent suffisamment de rebuts, puis y envoyer des équipes pour les collecter, les trier et les transformer, le tout en quantité suffisante. Quelque 60 % de ces plastiques proviennent de pays d'Asie du Sud-Est, aux infrastructures de recyclage lacunaires (à l'échelle mondiale, seulement 9 % des matières plastiques sont recyclées).

La plage de Kuta, en Indonésie, ressemble à une décharge.



À DÉFAUT DE NETTOYER LES OCÉANS, IL FAUT CIBLER LES RIVES OÙ LES DÉCHETS ÉCHOUENT EN SI GRANDE QUANTITÉ QU'ON PEUT LES RECYCLER.

En 2017, Dell a fait un geste fort : elle a décidé d'intégrer à ses ordinateurs portables XPS 13 du plastique flottant recyclé. À l'aide d'un système de géolocalisation par satellite, la géante des technologies a repéré les accumulations massives de débris, puis choisi des centres où la transformation des matières recyclables serait abordable. Au terme d'un projet-pilote en Haïti, Dell s'est installée en Indonésie, entre autres, profitant de son envergure pour rentabiliser la revalorisation du plastique. « La rationalisation de la chaîne d'approvisionnement, c'est l'une de nos spécialités, explique Kevin Connolly, président de Dell EMC Canada Commercial. On voulait une source fiable. »

Comme pour tout programme expérimental, l'aventure suppose des décaissements. « Impossible de regarder à la dépense quand on s'attaque au dossier du plastique qui dérive en mer. Idem pour tout autre modèle de chaîne d'approvisionnement durable », soutient M. Connolly. Kevin Murphy renchérit : « Les

nouveaux flacons coûtent cinq fois plus cher à fabriquer. Alors, mon équipe s'est entretenue avec nos spécialistes des chiffres. Ensemble, nous avons trouvé une solution, pour en arriver à une augmentation des prix au détail d'environ 7 %. »

Le pari de Kevin Murphy, qui évolue déjà dans la sphère des produits de luxe (la pâte coiffante se vend 50 \$), semble risqué. Mais la société pourrait aussi étendre son rayonnement. Selon une enquête réalisée en 2015 par Nielsen, société d'études de marché, 73 % des Y seraient prêts à dépenser davantage pour se procurer des produits résolument durables. En outre, d'après le cabinet-conseil McKinsey, les consommateurs seraient disposés à payer jusqu'à 25 % de plus pour des emballages moins polluants.

Malgré tout, Dell et Kevin Murphy ont trouvé des stratégies de réduction des coûts à long terme. Ils ont d'ailleurs rendu leurs méthodes d'approvisionnement et de transformation publiques, dans l'espoir que d'autres groupes les imitent et créent la

demande. M. Murphy collabore avec la société danoise Pack Tech pour renseigner les intéressés sur ses emballages innovants. De son côté, Dell a formé le consortium NextWave, qui vise à former une chaîne d'approvisionnement de plastique océanique, tout d'abord en Asie du Sud-Est. Parmi ses membres, figure HP, mais aussi General Motors, IKEA et Herman Miller. « Pourtant, HP est l'une de nos concurrentes, constate M. Connolly. Notre collaboration démontre combien cet enjeu prédomine. »

D'après Gord Beal, vice-président, Recherche, orientation et soutien, à CPA Canada, certaines entreprises sont réfractaires aux initiatives durables, vu les coûts de mise en train plutôt lourds. Et les doutes subsistent quant aux retombées positives.

« Les mesures financières habituelles ne tiennent pas compte des avantages indirects : fidélisation et satisfaction de la clientèle, recrutement de candidats talentueux, qualité des relations avec les collectivités et les fournisseurs. Cela dit, en général, les initiatives durables sont payantes à long terme. Et les CPA sont bien placés pour quantifier les atouts intangibles de la durabilité, et les intégrer au cadre décisionnel, d'où une vue d'ensemble. »

Selon Kevin Connolly, les priorités sont claires. « Recycler tout ce plastique flottant sera coûteux, mais pas autant que la pollution aquatique, qui pose de graves problèmes à long terme. » Adidas a d'ailleurs démontré que les efforts de durabilité ne nuisent pas nécessairement aux résultats financiers. En 2016, elle devenait la première à commercialiser à grande échelle des articles issus du plastique des océans. Grâce au recyclage de polymères, Adidas produit plus de cinq millions de paires de chaussures Parley par année. En 2017, elle a dévoilé des prévisions optimistes : une croissance de 10 % à 12 % des résultats sur les trois prochains exercices. Sans être la seule assise de ce coup d'éclat, le recyclage du plastique a joué un rôle. Conclusion? Le virage vert ne plombe pas nécessairement les finances. ♦



Insufflez de la puissance à vos plans stratégiques

Vous êtes CPA ou chef d'entreprise? Découvrez différents moyens de relever les défis quotidiens et de composer avec le changement. Nos lignes directrices sur la comptabilité de gestion ont été conçues pour faire de vous des leaders dans votre domaine. Profitez-en!

- Cartographie et stratégies
- Conception et modèles d'affaires
- Définition d'inducteurs de valeur future
- Gestion par processus
- Planification par scénarios

LA COMPTABILITÉ DE GESTION, UNE DE NOS NOMBREUSES SPÉCIALITÉS.
VISITEZ cpacanada.ca/LDCG2018



Une cryptomonnaie est-elle...

un actif? de la trésorerie? un actif financier autre que de la trésorerie? 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

ANNONCES CLASSÉES

Espaces à louer

Plusieurs bureaux à louer dans un environnement professionnel. Les services disponibles incluent : réception, fax, photocopieur, salles de réunion, etc. Situé près de Royalmount et Décarie à Montréal. Facilement accessible en voiture et en métro. Stationnement ➔

disponible pour le personnel et les clients. Veuillez répondre confidentiellement à la case 106 à **publicite.pivotmagazine@cpacanada.ca**

Bureaux à louer. Centre professionnel. Cachet. Salle de conférence. Salle d'attente. Wi-fi. Taux concurrentiel. Saint-Jean-sur-Richelieu, face au palais de justice. D. Bonin (438) 390-4187 Venez visiter!

Espace de bureau disponible dans une firme de CPA établie dans le ➔

centre d'Ottawa. Idéal pour un fiscaliste ou un praticien indépendant spécialisé dans les services aux entreprises privées. Cuisine partagée, réseau, logiciel. Accès facile à la 417, aux lignes d'autobus et aux commodités à proximité. Prière de communiquer avec **ottawacpaoffice@gmail.com**

Opportunités professionnelles

Cabinet de CPA, établi depuis 25 ans à Longueuil, cherche un(e) CPA d'au moins 10 ans ➔

d'expérience pour prendre la relève. Prérequis : Bilingue, auditeur, bonne capacité à entretenir une clientèle. Adressez toute demande à **cpa@gillesmard.ca**

Bureau de CPA bilingue dans l'est de Montréal aimerait fusionner ou former une nouvelle société professionnelle ou partager un bureau avec autres CPA. Autres propositions seront considérées. SVP répondre à **cpamerger8@gmail.com**

NOUS AVONS LES ACHETEURS
N°1 en fusions et acquisitions
+ de 100 000
ACHETEURS
Vendre seul
Vendre avec APS
VALEUR
APRIL 2019

ACCOUNTING PRACTICE SALES
THE GLOBAL LEADER IN PRACTICE SALES

POUR DES RÉSULTATS PROBANTS - CHAQUE FOIS

Sonia Albert et Alan Liverman
877-606-8622
Sonia@APS.net
www.APS.net

ENCORE PLUS D'ACTUALITÉS EN LIGNE!

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

PADGETT
THE SMALL BIZ PROS

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.

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

LES ROCKEURS ENTRENT EN SCÈNE

Shane et Jesse Matthewson, deux CPA de Winnipeg, dirigent MKM Management Services, qui offre des services de comptabilité aux musiciens. Et ces deux frères parcourent le monde avec leur propre groupe métal, KEN Mode. PAR MATTHEW HALLIDAY

Jesse : En 2009, j'ai convaincu Shane de faire de la musique à temps plein, histoire de ne jamais regretter **d'avoir hésité à aller au bout de l'aventure.**

Shane : En 2012, en pleine tournée, on a appris que le groupe était en lice pour un prix Juno. Et on a gagné! La tournée s'est donc poursuivie pendant 4 ans. **En 2013, on a donné 220 concerts. Il a fallu bien tenir la comptabilité et savoir gérer un groupe ambulante.** Lancer le cabinet a été facile.

Jesse

Shane

Jesse : Pour nous, musique et compta vont de pair. **On a fait de la musique à temps plein durant six ans, alors le groupe nous sert pratiquement d'outil de marketing.** Nos clients, des artistes de la scène, savent qu'on a vécu ce qu'ils vivent. Je n'en reviens toujours pas qu'on ait réussi cet amalgame.

Shane : Comme musiciens, on a l'air d'être branchés, mais la plupart des CPA trouvent aussi qu'ils cassent le moule. **Réflexion faite, groupe de rock ou pas, on reste tous plongés dans nos formules Excel.**

Shane : La formation en comptabilité nous apporte une pensée linéaire et logique, mais la musique sollicite notre intellect autrement. **Rien de tel que les accrocs en tournée pour nous sortir de la routine.**

Shane : La prochaine fois qu'on part en tournée, on emporte une imprimante mobile et tout ce qu'il faut pour travailler à distance. **On va abattre une tonne de travail pour concilier tournées et comptabilité.**

Shane : Notre groupe, c'est une PME. On dresse des états financiers détaillés. Je peux retracer combien nous a rapporté la diffusion de notre troisième album par les médias numériques en octobre 2013. **Une comptabilité précise, peut-être un peu trop. Mais on ne se refait pas.**

Jesse : La plupart des musiciens ignorent les particularités de l'entreprise. **Nous, on comprend les difficultés qu'ils vivent.** Shane vous le dira, il a dormi à même le sol de nombreuses fois. La vie en tournée, on connaît ça.



CPA Canada

Voir demain
RÉIMAGINER LA PROFESSION.

À vous
la parole!

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

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

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

CONSULTEZ LA PAGE cpacanada.ca/fr/voir-demain-initiative

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, 2016-2018, ORDRE DES CPA DU QUÉBEC
MEMBRE DU CONSEIL DE L'IAS QUÉBEC
ASSOCIÉ, 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 291
formation@icd.ca

VILLE	DÉBUT DU PROGRAMME	DATE LIMITE D'INSCRIPTION
Montréal	5-7 avril 2019	21 février 2019
Ottawa	16-18 juin 2019	21 mars 2019
Saskatchewan	27-29 septembre 2019	27 juin 2019
St. John's	16-18 septembre 2019	17 juin 2019
Toronto	29 avril - 1 ^{er} mai 2019	4 mars 2019
Vancouver	28-30 octobre 2019	29 août 2019
Winnipeg	8-10 septembre 2019	28 juin 2019

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

Programme offert en collaboration avec :



Élaboré conjointement par :