

# PIVOT

MAI/JUIN 2019

*« La voie reste à tracer,  
mais le projet Voir demain  
nous a amenés à poser  
nos marques. »*

Teresa Fortney, CPA et participante  
au projet Voir demain

## VOIR GRAND

Les CPA aspirent  
à façonner le monde  
de demain. C'est  
ce que dévoile  
l'ambitieux projet  
**Voir demain**, qui  
repense l'avenir  
de la profession.



**ARGENT SALE AU CANADA :  
LE TEMPS D'AGIR**

**UN CPA SE DISTINGUE DANS  
L'INDUSTRIE DU JOUET**

**OCCUPER LE TRÔNE  
DE FER... AU BUREAU**



Rotman School of Management  
UNIVERSITY OF TORONTO

**R**

## Développement accéléré du leadership

Pour les cadres  
à potentiel élevé

Accélérez votre passage  
au niveau de leadership  
auquel vous aspirez.

**Rotman**  
La transformation s'amorce ici.

Des questions?  
Contactez-nous.  
416.978.8815  
[advisor@rotman.utoronto.ca](mailto:advisor@rotman.utoronto.ca)

[rotmanexecutive.com](http://rotmanexecutive.com)

42



## ARTICLES DE FOND

### 24 | Voir demain, le sourire aux lèvres

À quoi ressemblera la profession comptable dans 10 ans? Le projet Voir demain de CPA Canada vous en donne un très bon aperçu.

PAR LUC RINALDI, BRYAN BORZYKOWSKI, BRENDA BOUW, BRIAN FRIEDRICH ET LAURA FRIEDRICH

### 34 | Histoire de jouets

Benoît Gadbois veut relancer Spin Master, une marque de jouets et jeux qui a presque ruiné son entreprise. De quelle manière ce CPA va-t-il s'y prendre? PAR STEVE KUPFERMAN

### 42 | À l'assaut de l'argent sale

Comment mettre un frein au blanchiment d'argent au Canada? Quatre experts du secteur nous éclairent.



### EN UNE

T r sa Fortney, directrice financière de Clearwater Seafoods, et participante au projet Voir demain

PHOTO  
RILEY SMITH

04 | Mot de la présidente et chef de la direction

07 | Courrier des lecteurs

### EN PRIMEUR

08 | Huawei, un défi pluriel.

11 | Florilège d'arnaques.

12 | Un CPA terre-neuvien veut sortir son village de l'isolement.

14 | L'information intégrée, une norme en devenir.

16 | Qu'il est grand le mystère de la Loi (de l'impôt sur le revenu).

### CHRONIQUES

18 | La réforme fiscale néo-zélandaise, un modèle?

19 | Des données de qualité pour des politiques justes.

20 | Combien les Canadiens pensent-ils devoir détenir?

### EN PRIME

48 | De chics magasins japonais... à rabais.

50 | Quand le *glamour* s'invite au camping.

51 | Marie Kondo décroïsonne le rangement.

53 | Un livre d'affaires inspiré de la série *Le Trône de fer*.

54 | Des robots se mettent à jouer les agriculteurs.

56 | Une pointe de pizza, un bon moyen d'évasion.

58 | Ce CPA marche pour les JO de 2020.



# INSTAURER LE CHANGEMENT

Pour les comptables, l'heure est venue d'agir. **PAR JOY THOMAS**

**Perturbations technologiques,** pressions de la concurrence, incertitudes politiques. Il n'y a pas de doute : depuis 10 ans, nous vivons une époque de bouleversements, de chaos. Peu de secteurs, peu de métiers s'en sortent indemnes.

Notre profession n'y échappe pas, comme le savent nos membres, confrontés à des défis complexes, voire insaisissables. À l'ère des mégadonnées, CPA, autorités de réglementation, investisseurs institutionnels et émetteurs testent différentes technologies – intelligence artificielle, analyse de données, études prévisionnelles – qui transformeront la comptabilité. Parallèlement, les modèles d'exploitation évoluent. De nouvelles approches émergent dans la création de valeur par les entreprises, et dans les méthodes choisies pour la mesurer.

Dans ce contexte, CPA Canada entend tracer la voie vers l'avenir. C'est pourquoi nous avons lancé le grand projet Voir demain, abordé à la page 24.

Nous sommes à mi-chemin de la démarche, et, déjà, nous en tirons des constats éclairants. L'automne dernier, nous avons mené une série de tables

rondes rassemblant des membres, des leaders de divers secteurs et des universitaires. Trois ateliers particulièrement utiles, à Vancouver, à Montréal et à Toronto, ont permis aux participants d'analyser quatre scénarios possibles, non seulement pour l'avenir des CPA, mais pour l'ensemble de la société canadienne.

Un thème clé est ressorti : l'explosion du volume d'information fera éclore de nouvelles approches de gouvernance des données et de normalisation, d'où de larges débouchés pour la profession. Selon le rapport de la phase 1 du projet, les participants ont vite remarqué que, vu les tendances observées, les CPA de demain devront quantifier davantage d'éléments de nature variée – dont, souvent, des choses difficiles à chiffrer. Les animateurs et les participants ont insisté sur le fait que les CPA devront créer de toutes pièces les modèles et les processus qui serviront à évaluer ces éléments et à en prédire la valeur, au lieu de simplement réagir a posteriori.

Dans notre article de fond sur Voir demain, Teresa Fortney, chef des finances de Clearwater Seafoods à Halifax, raconte que sa participation à une table ronde l'a poussée à revoir son approche pour mesurer la durabilité, et aussi pour innover. Lisez également

## NOTRE PROFESSION DOIT JOUER UN RÔLE DÉCISIF DANS LA FORMULATION D'UNE RÉPONSE COLLECTIVE AUX CHANGEMENTS RAPIDES ET CONTINUS.

l'article sur le système bancaire dit « ouvert », révolution technologique qui pourrait déferler sur le Canada et y ouvrir de vastes possibilités pour les CPA. Et puis, à la page 32, Brian et Laura Friedrich expliquent pourquoi les CPA resteront toujours garants de la confiance.

J'aimerais remercier celles et ceux qui ont participé au projet Voir demain et pris part aux discussions, passionnantes et animées, en personne et en ligne.

Le travail est loin d'être terminé. L'analyse approfondie de différents scénarios, amorcée cet automne, a jeté

les bases de la phase suivante : l'examen des rôles que pourraient jouer les CPA à l'avenir, et l'itinéraire à tracer pour arriver à bon port.

Nous sommes bien placés pour définir les axes du travail nécessaire à l'épanouissement de la profession. Pensons à la gouvernance des données, où normalisateurs, autorités de réglementation et auditeurs pourraient être mis à contribution; s'ajoute la création de valeur, qui implique la définition, la création et l'évaluation de la valeur ajoutée. Pour chacun de ces axes, à nous d'instaurer des mécanismes d'encadrement judicieux et de déterminer qui seront les spécialistes à consulter.

À la prochaine étape, nous aurons le loisir de penser à une structure de gouvernance efficace pour la profession, à la primauté d'une culture fondée sur l'agilité et l'innovation, et à la mise à jour des compétences qui outilleront les CPA de demain. Nous tenterons aussi de cerner les nouveaux champs de pratique qui naîtront, pour mieux nous y préparer. Les CPA sont déjà présents partout où le regard se porte – développement d'entreprises de toute taille, états financiers, audit, services-conseils, orientations –, et rien ne vient restreindre les occasions qui se profilent.

La transformation à envisager demande du leadership, de la mobilisation et de la créativité. La profession, qui agit comme conseiller stratégique au cœur de tous les secteurs de l'économie, doit jouer un rôle de premier plan dans la formulation d'une réponse sociale concertée, face aux changements rapides et continus.

Alors, au-delà d'une optique qui repose sur la tradition, retrouvons nos manches en vue d'influer sur le cours des événements. Le projet Voir demain sera notre fer de lance. ♦

# PIVOT

VOLUME 2 | NUMÉRO 3

**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 PRINCIPAL** Dan Parsons

**ADJOINTES À LA RÉDACTION**  
Harriet Bruser, Ada Tat

**RÉVISEURES**  
Jen Cutts, Janet Morassutti

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

**COLLABORATEURS**  
Bruce Ball, Brian Bethune, Bryan Borzykowski, Brenda Bouw, Steve Brearton, LeeAndra Cianci, Daniel Ehrenworth, Francis Fong, Brian Friedrich, Laura Friedrich, Matthew Hague, Matthew Halliday, Steve Kupferman, John Lorinc, Levi Mandel, Kagan McLeod, Denis Ogrinc, Martin Patriquin, Ned Pratt, Kayla Rocca, Courtney Shea, Maryam Siddiqi, Guillaume Simoneau, Adrienne Tanner, Peter Shawn Taylor, Riley Smith, Katie Underwood, Aaron Wynia

**ÉDITRICE**

Heather Whyte, MBA, APR, CDMF

**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 (III.)  
Debra J. Feltham, FCPA, FCGA

Andrée Lavigne, CPA, CA  
Ashley Lowe, 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<sup>e</sup> étage  
Montréal (Québec) H3A 2A5  
Tél. : 514-285-5002  
Télé. : 514-285-5695

**ABONNEMENT**

Tél. : 416-977-0748 ou  
1-800-268-3793  
pivot.abonnement@cpacanada.ca

**INTERNET**

cpacanada.ca/pivotmagazine

**PUBLICITÉ**

publicite.pivotmagazine@  
cpacanada.ca

Abonnement supplémentaire (membres) : 32 \$. Candidats : 45 \$. Non-membres : 55 \$. L'exemplaire se vend 5,50 \$. La TPS de 5 % s'applique à tous les abonnements souscrits au Canada. À l'étranger : 89 \$ par année; l'exemplaire se vend 8,90 \$. On peut obtenir des renseignements sur l'abonnement par téléphone au 416-977-0748 ou au 1-800-268-3793, de 9 heures à 17 heures, du lundi au vendredi, ou par télécopieur au 416-204-3416. Numéro d'enregistrement de la TPS : 83173 3647 RTO001. Imprimé au Canada : Convention de poste-publications n° 40062437. ISSN 2561-6781. Retourner tout envoi ne pouvant être livré au Canada à l'adresse de Toronto ci-dessus. Pivot est membre de Presse spécialisée du Canada et de Magazines Canada. Tous les manuscrits et autres documents soumis à Pivot deviennent la propriété de Pivot et de Comptables professionnels agréés du Canada, son éditeur. Lorsqu'ils soumettent des textes, les collaborateurs acceptent d'accorder et de céder à l'éditeur tous les droits d'auteur, y compris les droits de réimpression et les droits électroniques, ainsi que tous les droits, titres et intérêts afférents aux textes en question. L'éditeur se réserve le droit d'utiliser ces textes, en partie ou en totalité, dans le cadre des activités du magazine ou dans tout autre cadre qu'il juge approprié. Aucune partie de la présente publication ne peut être reproduite, stockée dans des systèmes de recherche documentaire ou transmise, sous quelque forme ou par quelque moyen que ce soit, sans le consentement écrit préalable de Pivot.

**ST. JOSEPH MEDIA**

**PDG**

Tony Gagliano

**PRÉSIDENT**

Douglas Kelly

**VICE-PRÉSIDENT PRINCIPAL,  
STRATÉGIE**

Duncan Clark

**DIRECTEUR, MARKETING**

Rui Costa

**DIRECTRICE GÉNÉRALE,  
CONTENU**

Maryam Sanati

**DIRECTEUR GÉNÉRAL, VENTES,  
CONTENU STRATÉGIQUE**

Jonathan Harris

**VICE-PRÉSIDENT, RECHERCHE**

Clarence Poirier

**DIRECTRICE, PRODUCTION**

Maria Mendes

**CHEF, PRODUCTION**

Alexandra Egan

**intuit**  
**quickbooks**

**cpa**  
COMPTABLES  
PROFESSIONNELS  
AGRÉÉS  
CANADA

## Passez de...

... l'analyse **réactive** à l'analyse **proactive**

... la saisie **manuelle** des données à la saisie **automatisée**

... la **coopération** à la **collaboration** avec les clients

Passez **d'un logiciel bureau à QuickBooks en ligne**

### Travaillez-vous pour une PME?

QuickBooks en ligne vous connecte avec le reste de l'entreprise.

Vous utilisez QuickBooks en ligne pour la première fois?

## Obtenez un rabais de 50 %

**Pour en savoir davantage, ouvrez une session à [cpacanada.ca/Intuitoffre](http://cpacanada.ca/Intuitoffre).**

### Travaillez-vous pour un cabinet comptable?

QuickBooks en ligne Comptable facilite la gestion de toutes vos activités au moyen d'un seul identifiant.

- Coordonnez le flux de travail de votre équipe
- Améliorez votre productivité grâce à des applications
- ... Et bien plus!

# L'INNOVATION POUR LA DURABILITÉ

Créer de la richesse. Augmenter la productivité. Favoriser l'innovation.



**CPA**

COMPTABLES  
PROFESSIONNELS  
AGRÉS  
CANADA

# L'UNIQUE

**Congrès national 2019**

23-24 septembre | Montréal (Qc)

## CONFÉRENCIERS PRINCIPAUX :



**JENNIFER GERVÈS-KEEN**

Coach pour cadres supérieurs  
et fondatrice de  
**JGK Consulting**



**CHITRA ANAND**

Experte en intrapreneu-  
riat et ancienne chef  
des Communications à  
**Microsoft Canada**



**ANDREW KEEN**

Auteur,  
conférencier et  
entrepreneur

Autres conférenciers à venir

En partenariat avec



**CPA**

COMPTABLES  
PROFESSIONNELS  
AGRÉS  
QUÉBEC

#CPAUNIQUE

S'INSCRIRE MAINTENANT : [cpacanada.ca/UNIQUE2019](http://cpacanada.ca/UNIQUE2019)



**Une vie riche**

Je suis très impressionné par le magazine *Pivot*. Les articles, la mise en page, l'approche... quel vent de fraîcheur! L'article « Des noces de miel » (Janvier/Février 2019) montre bien pourquoi les CPA sont présents dans toutes les sphères. Quand elle dit que « tous [les] pans de l'entreprise exigent des procédures, un contrôle interne, des investissements, des protocoles de communication et de la formation », Anne-Virginie Schmidt est consciente que son bagage de CPA lui facilite la tâche. Avec raison. CPA depuis plus de 50 ans, j'ai souvent agacé (épaté?) ma famille en disant que je savais comment telle usine fabriquait ses produits ou comment on calcule le poids d'un amas de gravier. Dans des groupes de bénévoles, je peux établir des contrôles internes pour éviter les problèmes. Grâce à ces compétences, j'ai mené une vie très riche.

– Walter Knott, CPA  
Wolfe Island (Ont.)

**Lutter sans relâche**

L'entrevue avec la vérificatrice générale de la Colombie-Britannique, Carol Bellringer, (Janvier/Février 2019), avait de quoi inspirer ceux qui luttent contre la corruption. En juillet 2007, j'ai représenté l'Organisation mondiale des parlementaires contre la corruption (GOPAC) à une réunion de l'International Public Sector Accounting Standards Board

(IPSASB). J'y ai recommandé, avec l'appui des permanents de l'ICCA (CPA Canada), que l'IPSASB demande aux gouvernements nationaux et régionaux de déclarer l'intégralité des revenus tirés de ressources naturelles. Mais ces changements n'ont semblé-t-il jamais été mis en œuvre. Pourtant, dans certaines économies extractives, où l'on dépend de ces revenus, la corruption plane, vu l'insuffisance des contrôles, conjuguée au manque de transparence de la comptabilité et de l'information. D'importantes rentrées de devises passent entre de nombreuses mains avant d'atterrir dans les coffres publics. Espérons que l'International Federation of Accountants (IFAC) fera avancer le dossier, avec le concours de Mme Bellringer.

– Roy Cullen, ancien député fédéral, C.P., CPA  
Victoria

**À la rescousse de Phénix**

Merci pour l'article sur Phénix... et sur moi (« Disperser enfin les cendres », Mars/Avril 2019). Je l'ai trouvé juste et complet. (J'ai lu l'anglais et la traduction française, que j'ai trouvée excellente.) Les témoignages de soutien de mes collègues CPA m'ont fait plaisir. Certains m'ont signalé une légère erreur : j'ai travaillé pour l'APECA à Moncton, et non à Halifax.

– Marc Lemieux, CPA  
Ottawa

**Qui dit vrai?**

CPA retraité et ancien contrôleur pour une société immobilière de Vancouver, j'ai lu « I-mmeubles » (Mars/Avril 2019) avec intérêt. J'abonde dans le même sens : le secteur immobilier a mis du temps à adopter certaines technologies. Mais deux affirmations paraissent contradictoires : « Les jeunes entreprises ont mis les cloisons au rancart et fait place aux bureaux à aire ouverte et aux technologies. » et « De nombreuses études ont révélé que les aires ouvertes nuisent à la collaboration, font baisser la productivité et augmentent l'absentéisme. » Que penser?

– James Parkes, CPA  
West Vancouver

**Toujours occupé**

Retour sur l'article « Action délibérée » (Janvier/Février 2019). Certains mots perdent leur sens au fil du temps. « Débordé » fait partie du lot. Que votre liste de tâches comporte 10 ou 100 éléments, seuls les 3 ou 4 premiers sont importants. Les autres constituent un aide-mémoire, ou bien vous servent à flatter votre amour-propre.

– Allan Goldbach, CPA  
Toronto

**Trois fois bravo**

J'aime beaucoup le nouveau magazine *Pivot*. Trois articles du numéro de Novembre/Décembre 2018 m'ont particulièrement plu : « Le ministre qui compte », « Le prix de la fidélité » et « Elle peut lire dans vos pensées ». Les deux premiers étaient parfaits – bien écrits, instructifs et intéressants –, alors que le troisième m'a ouvert les yeux! Bravo!

– Carol Gevers, CPA  
Victoria

**VOTRE AVIS NOUS INTÉRESSE**

Vous pouvez nous contacter à [pivot.lettres@cpacanada.ca](mailto:pivot.lettres@cpacanada.ca) ou à *Pivot*, 277, rue Wellington Ouest, Toronto (Ont.) M5V 3H2

Les lettres peuvent être révisées pour plus de clarté ou en raison de contraintes d'espace.

DANS L'ACTUALITÉ

## OMBRES CHINOISES

Interdire à Huawei d'installer son réseau 5G au pays n'éliminera pas les risques de cyberespionnage. **PAR ADRIENNE TANNER**

**Le Canada doit-il autoriser** le géant chinois Huawei à déployer la technologie 5G sur son territoire? Confronté à un dilemme embarrassant qui fait grimper la tension entre les deux pays, Ottawa peine à se sortir de l'affaire Huawei. En décembre, à la demande des États-Unis, le Canada a arrêté la directrice financière de l'entreprise, Meng Wanzhou, qui fait l'objet d'une demande d'extradition pour avoir violé les sanctions imposées à l'Iran. En guise de représailles, la Chine a emprisonné deux Canadiens qu'elle accuse d'espionnage.

Ce dilemme n'est pas le premier du genre, et ne sera sans doute pas le dernier.

En 2013, le Canada autorisait une société d'État chinoise à acquérir le groupe pétrolier Nexen Energy, pour 15,1 G\$, en dépit de craintes que celle-ci n'en exploite les ressources en faisant passer les intérêts de Pékin avant les nôtres. Depuis, le gouvernement canadien a renforcé ses restrictions relatives à la propriété étrangère afin d'interdire de telles transactions, à moins de « circonstances exceptionnelles ». L'an dernier, le Canada a tenu sa promesse et invoqué la sécurité nationale pour empêcher une société d'État chinoise d'acheter le groupe Aecon.

Le casse-tête Huawei est, disons, plus complexe. D'abord, Huawei n'est pas une société d'État – même s'il ne fait pas de doute qu'elle se plierait aux volontés du gouvernement chinois, au besoin (la loi oblige d'ailleurs les entreprises et les particuliers à collaborer avec les services de renseignements du pays). Huawei ne souhaite pas non plus exploiter nos ressources naturelles, mais doter notre territoire d'une nouvelle technologie de communication. La 5G, qui relie les tours cellulaires aux antennes de toit par une multitude de petites cellules, nous permettrait de transmettre d'importants volumes de données par ondes radio presque instantanément. Bien que certaines sociétés de télécommunications canadiennes utilisent déjà du matériel Huawei sur leurs tours et antennes, la société chinoise



n'a pas encore été autorisée à fournir du matériel pour les réseaux d'infrastructure.

On peut se demander si, à l'ère de l'information, les technologies sans fil ne devraient pas être considérées comme une infrastructure essentielle, et les données, comme une ressource primordiale. Le dilemme n'est en fait pas si nouveau. Quels sont les risques réels? Huawei a martelé qu'elle ne profiterait pas de sa position sur le marché canadien pour y faire de l'espionnage. Trois des pays membres du Groupe des cinq (soit les États-Unis, l'Australie et la Nouvelle-Zélande) lui ont pourtant déjà fait

PHOTOS : MAIN, PLANÈTE ET ANTENNE : ISTOCK

barrage pour des raisons semblables. En janvier, Huawei a été accusée d'avoir volé des secrets commerciaux à la société américaine T-Mobile. (Selon les administrations canadiennes et américaines, des banques et sociétés auraient aussi été la cible de pirates chinois au Canada.)

Toutefois, mettre des bâtons dans les roues de Huawei ne ferait qu'attiser la colère de la Chine. Des sociétés canadiennes ont avancé par ailleurs qu'interdire les technologies chinoises nous coûterait cher et nous isolerait : les acteurs économiques seraient divisés entre ceux qui font affaire avec la Chine, et les autres.

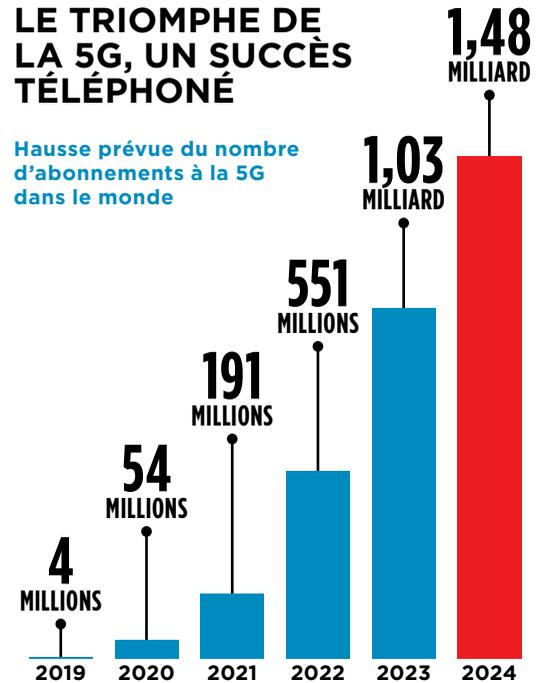
La solution miracle n'existe pas, mais les experts ont fait valoir un argument important : quelle que soit la décision qui sera prise, les sociétés canadiennes devront continuer à protéger leurs données coûte que coûte. Car même si le Canada ferme ses portes à Huawei, rien ne garantit que l'espionnage cessera. En outre, aucun moyen ne permet d'atténuer ni d'éliminer tous les risques. « J'ai beaucoup d'expérience, et je n'ai jamais vu ça », fait remarquer Danny Timmins, associé et leader national en cybersécurité chez MNP. Lui-même conseille à ses clients de mettre l'accent sur la protection des données les plus précieuses et les plus critiques, et d'élaborer des plans d'intervention immédiate en cas d'atteinte à la sécurité. Plus on réagit vite, plus on limite les dégâts, souligne-t-il.

Le Canada est une proie toute désignée, car son économie est axée sur le savoir, précise Robert Masse, associé national en cybersécurité chez Deloitte. « Comment se protège-t-on des sociétés contrôlées par des États étrangers? Peut-on éviter qu'elles intègrent une trappe dans notre infrastructure, puis l'utilisent à leur profit lors d'un conflit éventuel, dans 10 ou 20 ans? » Le défi est de taille. Le Royaume-Uni affirme pouvoir limiter les risques associés à Huawei, mais M. Masse émet des doutes sur la justesse de cette déclaration. De nos jours, il est presque impossible de garantir l'intégrité et la sécurité du matériel et des systèmes informatiques, ajoute-t-il.

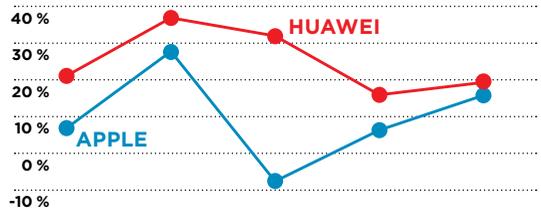
M. Masse est d'avis que les gouvernements et les sociétés doivent accepter un certain niveau de risque lorsqu'ils mènent des activités à l'étranger. Élever des murs dans un monde hyperconnecté où la technologie a fait tomber les obstacles ne fonctionnera tout simplement pas. « Je crains qu'il ne soit trop tard pour ça. » ♦

## LE TRIOMPHE DE LA 5G, UN SUCCÈS TÉLÉPHONÉ

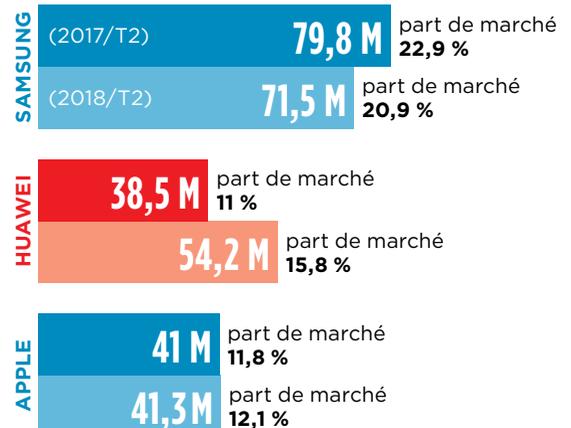
Hausse prévue du nombre d'abonnements à la 5G dans le monde



Variation annuelle des revenus de deux géants (2014-2018)



En 2018, Huawei s'est hissée à la 2<sup>e</sup> place des fabricants de téléphone dans le monde.





**PETITES**  
ENTREPRISES

# LES MEMBRES DE CPA CANADA ÉCONOMISENT AVEC DELL.

**Économisez jusqu'à 40 %**  
sur certains produits Dell; les  
membres CPA économisent 5 %  
supplémentaires avec un coupon.

**COMMENCEZ À ÉCONOMISER  
AVEC CE COUPON :**

**[cpacanada.ca/DellOffre](https://cpacanada.ca/DellOffre)**



Vostro 3000 - À partir de 599,00 \$

\*Offres disponibles uniquement au Canada pour une période déterminée. Économies calculées sur le prix régulier proposé par Dell. Les prix n'incluent pas les taxes applicables, les frais d'expédition, environnementaux et autres suppléments. Ne peut pas être utilisé avec d'autres offres ou remises. Certains produits peuvent être limités dépendant de la disponibilité. Dell n'est pas responsable de la typographie, des prix ou d'autres erreurs. Dell se réserve le droit d'annuler les commandes s'il y a des erreurs ou des quantités limitées. Tous les achats sont sujets aux conditions standard de vente Dell, aux conditions de garantie limitée Dell et à l'accord de service applicable chez Dell. Des exemplaires sont disponibles sur demande ou sur Dell.ca. © 2019 Dell Inc.

## FRAUDE

## COUPS DE REVERS

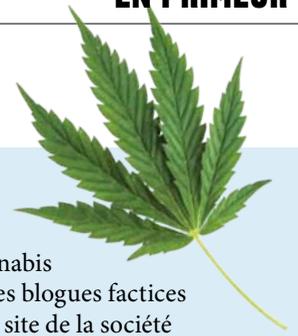
Petit florilège de fraudes diverses et variées.

# 130 296 \$

Somme que doit restituer Miroslaw Moscipan à l'Hôpital général de Vancouver. Sa défunte épouse, morte du cancer en 2012, a soutiré à cet établissement plus d'un demi-million de dollars, en qualité d'administratrice. Sans compter les 677 000 \$ qu'elle aurait volés à l'Université de la Colombie-Britannique. Le veuf a déclaré au tribunal avoir cru que les sommes suspectes provenaient de son beau-père, et non d'une fraude.

## HUILE DE CANNABIDIOL

Un des produits dérivés du cannabis annoncés dans un bulletin et des blogues factices publiés en février dernier sur le site de la société américaine CPA Consultants' Alliance par un pirate. Celui-ci aurait accédé au site en devinant le mot de passe d'un membre.



## VANDALEE INDUSTRIES

Nom d'une des sociétés fictives qu'auraient inventées trois sœurs néo-écossaises et leur mère pour frauder l'ARC de 3,6 M\$, par des stratagèmes de TPS/TVH. Notons la similitude avec Vandelay Industries, entreprise imaginée dans *Seinfeld* par George Costanza pour recevoir illégalement des prestations d'assurance-emploi.



## 340 KM/H

Vitesse maximale approximative de la McLaren 12C achetée par le directeur financier Peter Ramdath, 42 ans, grâce aux 4 M\$ qu'il aurait dérobés à son employeur de Winnipeg, R. Litz and Sons. L'homme doit répondre de plusieurs chefs d'accusation pour cette escroquerie présumée qui a financé ses folles nuits à Las Vegas pendant des années et mené son employeur à la faillite.

# 78 %

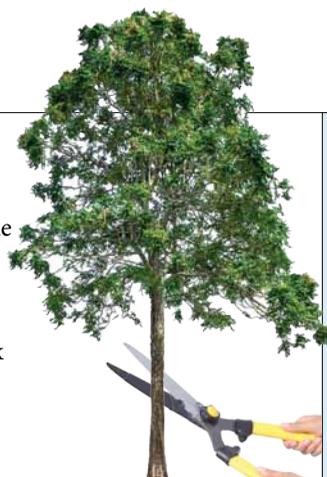
Augmentation du nombre de fraudes graves portées devant les tribunaux britanniques en 2018 par rapport à 2017. Cette escalade résulterait d'arnaques technologiques et de fraudes internes, selon l'équipe Fraud Barometer de KPMG.

## « C'EST ÉPOUVANTABLE QUE LES ENDEUILLÉS DOIVENT SE SOUCIER DE CELA. »

Propos de Liam Watson, enquêteur de la police d'Edmonton, concernant des escrocs ayant récemment usurpé l'identité de défunts au moyen de leurs nécrologies. La police recommande aux familles d'omettre la date de naissance, l'ancien emploi et l'adresse des proches dans les avis de décès.

## ETHICAL TRADING AND MARKETING LTD.

Nom d'une fausse organisation philanthropique qui prétendait investir l'argent de ses clients fortunés dans la recherche sur le VIH et la reforestation en Amazonie. Les tribunaux britanniques ont condamné les deux cerveaux de l'affaire à 14 ans de prison lorsque leur stratagème d'évasion fiscale a été dévoilé.



# 599 000 £

Somme subtilisée par le comptable de James Arthur au chanteur britannique, gagnant 2012 de *X Factor*, actuellement sous contrat avec le producteur Simon Cowell.



PARCOURS

# CAP À FRANCHIR

Depuis dix ans, **Colin Corcoran**, CPA, multiplie les efforts pour sortir de l'isolement son village du fin fond de Terre-Neuve.

« **Je me revois, petit**, assis derrière notre maison de Riverhead, dans la baie St. Mary's à Terre-Neuve, à recoudre les filets de mon père. C'était l'époque du moratoire de 1992 sur la pêche à la morue. Mon père se levait à 3 heures du matin, partait à la pêche avec mon grand-père, revenait dormir une heure à la maison, puis se relevait pour aller travailler au magasin du coin. Il a dû jouer les hommes à tout faire, et certains matins, ma mère devait lui rappeler quel était son emploi du jour. Il a même suivi un cours de micro-informatique, mais, à peine sa formation terminée, le système était dépassé. Mes parents m'ont appris à persévérer contre vents et marées.

Je ne pensais pas embrasser la carrière de comptable. Sur un coup de tête, je me suis inscrit à un cours de gestion à l'Université Memorial, à St. John's, où j'ai constaté que j'étais doué en comptabilité. Même si je travaille à St. John's, mon point d'ancrage demeure la baie St. Mary's. Mais comme la plupart de nos petites collectivités, on doit réfléchir à l'avenir. Sans tour cellulaire, sans connexion Internet digne de ce nom, il demeure isolé. En tant que CPA, j'ai déjà eu le privilège de pouvoir agir concrètement en période de crise, et je poursuis mes efforts.

En 2011-2012, je partageais mon temps entre Riverhead, où je siégeais au conseil municipal, et St. John's, où j'occupais un poste d'analyste des politiques au provincial, en plus de continuer mes études en comptabilité. Soudain, les malheurs se sont succédés : démission du maire et du secrétaire municipal, décès du maire suppléant, état d'urgence vu la défaillance du réseau d'aqueduc. On avait deux choix : le renouveau, c'est-à-dire rebâtir le conseil municipal et mettre de l'ordre dans les finances; ou l'abandon, c'est-à-dire dissoudre la municipalité pour que la province prenne les rênes. J'ai refusé de voir le village disparaître.

Nous avons réuni tout le village, et les citoyens ont opté pour le renouveau. Nommé maire par intérim, j'ai tout de suite mis la main à la pâte – nouveau budget, plans de remboursement des fournisseurs, réaffectation des dépenses, je ne savais plus où donner de la tête. Un jour, je devais me présenter à un examen de comptabilité à St. John's,



**CLIENTS ET AMIS DISPARAISSAIENT TOUR À TOUR, ET AVEC EUX, LE VILLAGE S'ÉTEIGNAIT. IL FALLAIT FAIRE QUELQUE CHOSE.**

et, faute d'eau courante, j'y suis allé d'une traite, sans avoir pu prendre ma douche; j'étais si pressé de retourner chez moi que j'ai failli oublier de remettre ma copie d'examen.

Quelques années plus tard, en 2015, avec ma femme, Nanci, j'ai acheté le pub du coin. C'est là que j'ai été confronté à la dure réalité : nos clients âgés illustraient le déclin du village. Je pense à un de nos habitués du samedi, que j'avais reconduit chez lui après une soirée. Le lendemain matin, il était mort. C'était récurrent. Clients et amis disparaissaient tour à tour, et avec eux, le village s'éteignait. Alors, j'ai décidé de me retrousser les manches.

Mais par où commencer? On avait réglé le problème d'eau, grâce à l'installation d'un nouveau système de pompage et à la réfection des conduites, mais il fallait se doter d'infrastructures modernes. Si l'eau est indispensable à la vie, la connectivité est

# 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 5 500 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
Calgary	24-26 octobre 2019	28 août 2019
Edmonton	13-15 décembre 2019	17 octobre 2019
Saskatchewan	27-29 septembre 2019	27 juin 2019
St. John’s	16-18 septembre 2019	17 juin 2019
Toronto	16-18 septembre 2019	18 juillet 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](http://ICD.CA/PPADATES)

Programme offert en collaboration avec :



Élaboré conjointement par :

essentielle à l'essor économique. Bon an, mal an, plus de 100 000 personnes passent par la « Irish Loop », qui s'étend de St-John's à la péninsule d'Avalon. La plupart des visiteurs traversent la baie St. Mary's, où il est impossible d'accéder à un réseau cellulaire, de téléphoner, de consulter Google Maps.

J'avais entendu parler du Défi des villes intelligentes d'Infrastructure Canada, un concours dont les gagnants reçoivent un appui pour financer leurs initiatives technologiques. J'ai donc créé un OSBL, St. Mary's Bay Connect (SMB Connect), et je nous ai inscrits. On n'a pas gagné, mais, peu après, la province a lancé un appel à propositions pour étendre le réseau cellulaire dans les collectivités mal desservies. Méfiante, Bell Aliant, que j'avais déjà contactée pour la construction d'une tour cellulaire, demandait des chiffres à l'appui. Pas évident, dans une zone où vivent à peine un millier de personnes. Mais qui de mieux qu'un CPA pour relever le défi?

Au début de l'année, nous sommes arrivés à une entente. La province absorbera 25 % des coûts, les municipalités, 13 %, et Bell Aliant prendra en charge le reste. Comme aucune des villes n'avait les moyens d'avancer les sommes, SMB Connect a été transformée en entreprise sociale : les municipalités verseront des frais de service pendant 10 ans. Ainsi, c'est en 2020 que s'amorcera la construction d'un réseau cellulaire de 1,03 M\$ dans la région.

Nous souhaitons aussi nous doter d'une meilleure connexion Internet. Les sociétés de télécommunications n'ont aucune intention de se ruiner pour offrir un service haute vitesse ici; mais SMB Connect collabore avec des étudiants en gestion de l'Université Memorial, afin de créer un fournisseur de services Internet qui utiliserait notre seule ligne haute vitesse pour proposer une connexion haute vitesse aux différents villages.

Je travaille toujours à temps plein à St. John's, comme directeur des finances et de l'administration de Genesis, un centre d'innovation en plein essor, qui accompagne les entrepreneurs en démarrage. Seul CPA de l'organisation, je participe à la résolution de divers problèmes financiers ou fiscaux, en plus d'épauler les entrepreneurs et la direction. J'ai même été chef de la direction par intérim chez certains de nos clients qui vivaient des moments difficiles. C'est un travail essentiel pour assurer l'avenir de la province. Un travail qui rejoint ce que je fais dans mon village.

Chaque fois que je reviens de St. John's, même si j'ai emprunté la route mille fois, je ne me lasse jamais de traverser les collines verdoyantes, esquivant orignaux et nids-de-poule, pour apercevoir au loin les premières lumières de mon village, Riverhead. » ♦

— *Propos recueillis par Matthew Halliday*

## INNOVATION

## VERSION INTÉGRÉE

D'où vient la valeur? Le directeur général de l'IIRC répond. **PAR PETER SHAWN TAYLOR**

**Pousser les entreprises** à faire le bien, c'est depuis longtemps le cheval de bataille de Richard Howitt. Né en Angleterre, il a siégé, pendant près d'une vingtaine d'années, comme député au Parlement européen où il a été rapporteur spécial sur la responsabilité sociale des entreprises durant 12 ans. Il a aussi été l'un des principaux artisans de la directive européenne avant-gardiste de 2014 sur la publication d'informations non financières. Aujourd'hui, il occupe le poste de directeur général de l'International Integrated Reporting Council (IIRC), organisme établi à Londres qui prône l'amélioration des rapports d'entreprise à l'échelle mondiale. Le magazine *Pivot* s'est entretenu avec M. Howitt lors d'une table ronde organisée par CPA Canada en février dernier.

**Pourriez-vous expliquer brièvement les principes qui sous-tendent l'information intégrée?**

La nature de l'information d'entreprise évolue. Le capital est aujourd'hui multiforme. L'information financière reste essentielle, certes, mais n'oublions pas le capital environnemental, social, humain ou intellectuel. Ce sont là les véritables leviers de création de valeur de l'avenir. Les entreprises seraient donc bien avisées de publier un rapport qui intègre tous ces éléments et vise la création de valeur à long terme. L'IIRC a été créé pour transformer l'information d'entreprise selon ces principes.

## EN INFORMATION INTÉGRÉE, LA QUALITÉ DES DONNÉES DOIT L'EMPORTER SUR LEUR QUANTITÉ.

**Cette transformation va-t-elle bon train?**

Nous faisons des progrès extraordinaires, mais la tâche est colossale. À l'heure actuelle, nous comptons 1 700 entreprises qui ont opté pour l'information intégrée, réparties dans 72 pays. Ce mode de présentation de l'information prédomine au Japon et en Afrique du Sud, et connaît un essor rapide au Brésil et en Europe. D'ici cinq ans, l'information intégrée sera devenue la norme en Chine. Aux États-Unis, de gros acteurs ont franchi le pas, dont General Electric, Southwest Airlines et Jones Lang LaSalle.

Rappelons cependant que l'information financière a mis des centaines d'années à se développer. Nous ciblons 2025 pour faire de l'information intégrée la norme mondiale en information d'entreprise.

#### **Et qu'en est-il au Canada?**

Il s'agit pour nous d'un marché prioritaire. La notion d'information intégrée est moins connue ici, mais il ne faudrait pas sous-estimer vos forces. CPA Canada s'est imposée sur la scène mondiale comme un membre actif et influent de l'IIRC (dont le président actuel, Dominic Barton, est Canadien).

#### **Comment expliquer cette méconnaissance de la notion au Canada? Les gens estiment-ils que le rapport de gestion fournit déjà en partie ces informations?**

Si c'est le cas, c'est un heureux problème. Pour tout dire, le Canada est une économie avancée dotée d'un très bon système d'information. Vous démarrez donc avec une nette longueur d'avance. Si ces éléments sont déjà compris dans le rapport de gestion, tant mieux. Mais demandons-nous si l'on peut faire encore mieux. Une analyse de CPA Canada a révélé que l'information intégrée est compatible avec les dispositions existantes en matière de publication de l'information. Voilà donc pour les entreprises canadiennes une occasion en or d'améliorer l'information qu'elles présentent. D'ailleurs, des exemples remarquables d'information intégrée sont déjà publiés au Canada.

#### **Avez-vous des exemples?**

Vancity [Vancouver City Savings Credit Union] s'est démarquée dès les débuts de l'IIRC. Son rapport intégré est de toute beauté. Co-operators produit aussi un rapport d'excellente qualité. Dans le secteur énergétique, TransAlta est digne de mention, particulièrement pour avoir expliqué que c'est l'information intégrée qui l'a incitée à passer à l'énergie renouvelable. J'applaudis donc ces trois organisations innovantes.

#### **Quels changements s'imposent pour que l'information intégrée soit adoptée à grande échelle au Canada?**

Il faut changer les mentalités. Passer d'une vision à courte vue à une perspective à long terme, qui embrasse l'ensemble des ressources et des relations de l'entreprise, et des incidences de ses activités. On pourra seulement alors crier victoire. On me demande souvent : « Il faut donc donner *plus* d'informations? » La réponse est non. On en dit moins, mais *mieux*, au-delà d'un fatras de chiffres.

#### **La question des informations sur les changements climatiques incite-t-elle les entreprises à agir sur ce front?**

Le climat figure maintenant en tête des préoccupations de nombreuses entreprises. Au Canada, on s'intéresse de plus en plus aux informations sur les changements climatiques. C'est un premier pas. Mais il faut poursuivre dans cette voie. Changements démographiques, changements technologiques : voilà d'autres mégatendances aux incidences tout aussi importantes. Et seule une vision intégrée peut permettre aux entreprises de savoir quels sont, pour elles, les moteurs d'une création de valeur à long terme.

#### **Quel rôle les comptables joueront-ils dans ce virage?**

L'IIRC est né des efforts de l'International Federation of Accountants (IFAC, dont CPA Canada est membre).

Si les comptables souhaitent que la pertinence de leurs rapports demeure, l'information intégrée est la voie de l'avenir. L'information change. Hier encore, elle s'apparentait à un robinet que l'on ouvrait une fois par année. À présent, c'est un fleuve aux mille affluents.

Aux entreprises de décider si elles veulent présenter elles-mêmes ces informations ou laisser ce soin à d'autres.

Il y a deux ans, l'IFAC a affirmé sans hésitation que l'information intégrée représentait l'avenir de l'information d'entreprise. Établissements d'enseignement et grands cabinets comptables y contribuent par leurs publications et leur soutien. La profession met tout son poids derrière cette mission. ♦



Richard Howitt,  
directeur général  
de l'IIRC

EN CHIFFRES

# ÉTRANGLÉS PAR L'IMPÔT

En 1918, le premier formulaire de déclaration de revenus rempli par les Canadiens ne comptait que 23 lignes – et la ponction fiscale ne représentait que 2 % des revenus des contribuables. De nos jours, nous sommes face à un labyrinthe de 328 lignes, en général, et nos revenus sont grugés en moyenne de 23 %. La *Loi de l'impôt sur le revenu*, elle, est passée de 6 pages à plus de 3 000. Comme la dernière refonte du système fiscal canadien date de 1967, bon nombre de voix, dont celle de CPA Canada, réclament une autre réforme. – *Steve Brearton*

**79 %**  
 Pourcentage de CPA dans des postes de leaders qui sont d'avis que le système fiscal du pays a besoin d'une réforme complète

# 6,9 G\$

Montant estimatif, à l'échelle du pays, que les particuliers paient annuellement pour se conformer aux règles de l'impôt sur le revenu

# 1 200 000 000 \$

Montant annuel estimatif des prestations fédérales pour ménages à faible revenu qui ne sont pas réclamées en raison de la complexité du système fiscal

# 53 500 000

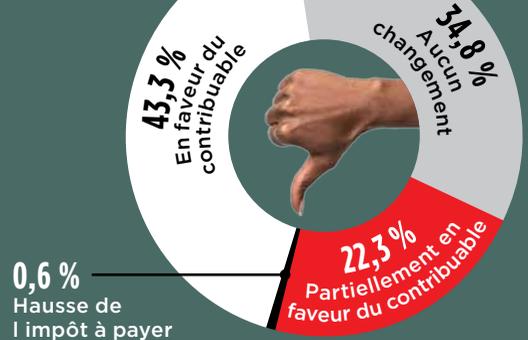
Nombre d'appels à l'ARC au sujet des impôts ou des prestations, de mars 2016 à mars 2017



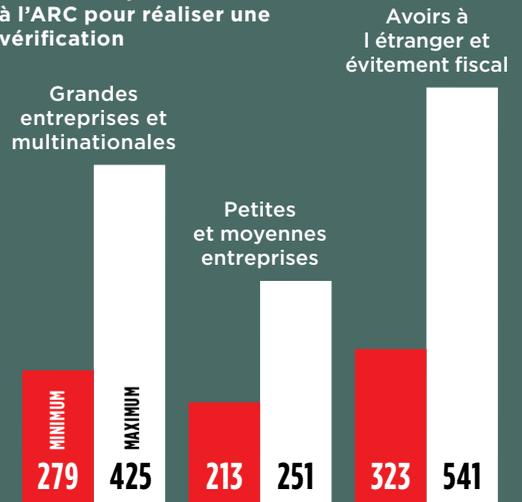
# 70 352

Nombre de Canadiens s'étant officiellement opposés à leur avis de cotisation en 2015-2016

Résultat des oppositions et nouvelles décisions éventuelles (2011-2016)



Nombre de jours nécessaires à l'ARC pour réaliser une vérification



Temps nécessaire à une entreprise pour préparer et produire sa déclaration de revenus, et régler les taxes et impôts dus (2018)



**« QUELQUES » OCCURRENCES**

- « Canada » : 2 783 fois
- « règles » : 864 fois
- « fiscal » : 380 fois
- « décès » : 768 fois
- « naissance » : 45 fois

Le mot « **impôt** » figure 6 fois sur cette page. Il figure **2 917 fois** dans le texte complet de la Loi.

Des notes renvoient souvent le lecteur à des **lois modificatives** qui ne sont pas intégrées au texte de la Loi de l'impôt sur le revenu.

**Paiement de l'impôt**

(4) Toute fiducie est tenue de payer au receveur général son impôt payable en vertu de la présente partie pour chaque année d'imposition, au plus tard à la date d'exigibilité du solde qui lui est applicable pour l'année.

**Dispositions applicables**

i) Les paragraphes 150(2) et (3), les articles 152, 158 et 159, les paragraphes 161(1) et (11), les articles 162 à 167 et la section J de la partie I s'appliquent à la présente partie, avec les adaptations nécessaires.

NOTE: Les dispositions d'application ne sont pas incluses dans la présente codification; voir les lois modificatives appropriées. L.R. (1985), ch. 1 (5<sup>e</sup> suppl.), art. 211.6; 1994, ch. 7, ann. II, art. 173; 1995, ch. 3, art. 50; 1998, ch. 19, art. 61; 2011, ch. 24, art. 69.

**Payment of tax**

(4) Every trust shall pay to the Receiver General its tax payable under this Part for each year ending on its balance-day for the year.

**Provisions applicable to Part**

(5) Subsections 150(2) and 150(3), 159, subsections 161(1) and 161(11) and Division J of Part I apply to this Part in the circumstances as the circumstances require.

NOTE: Application provisions are not included in the consolidated text; see relevant amending Acts. R.S., 1985, c. 1 (5th Supp.), s. 211.6; 1994, c. 7, Sch. II, s. 173; 1995, c. 3, s. 50; 1998, c. 19, s. 61; 2011, c. 24, s. 69.

**PART XII.5**

Cette page bilingue de la Loi contient 642 mots. Le texte complet en comprend plus de **1 000 000**.

**PARTIE XII.5**

**Recouvrement relatif à un fond**

La Loi contient **19 parties, 11 sections et 19 sous-sections**.

**Définitions**

211.7 (1) Les définitions de la présente partie.

**acquisition initiale** S'entend au sens du paragraphe 127.4(1). (*original acquisition*)

**part** S'entend au sens du paragraphe 127.4(1). (*part*)

**net cost** S'entend au sens du paragraphe 127.4(1). (*net cost*)

**relatif à un fond** S'entend au sens du paragraphe 127.4(1). (*relative to a fund*)

a) si l'acquisition initiale a lieu avant le 1<sup>er</sup> janvier 1996, 20 % de son coût net; sinon, le coût net; (*initial acquisition*)

b) dans les autres cas, le coût net; (*otherwise*)

c) [Abrogé, 2016, ch. 7, art. 44]

La Loi se termine par **plusieurs pages de « modifications non en vigueur »**.

La Loi compte **120 rubriques intitulées « Définitions »**.

**800 000** mots environ dans la Bible

**100 000** entrées dans le dictionnaire *Le Grand Robert*

**228 132** entrées dans le dictionnaire *Oxford* en 20 volumes

**82 370** mots dans *Le Patient anglais* de M. Ondaatje (version anglaise)

Le fichier PDF (bilingue) de la Loi compte **3 227 pages**. À la création de cette loi en 1917, il ne s'agissait que d'une plaquette de 11 pages.

Current to January 30, 2019  
Last amended on January 1, 2019

À jour au 30 janvier 2019  
Dernière modification le 1 janvier 2019

## FISCALITÉ

## S'INSPIRER DU ZÈLE NÉO-ZÉLANDAIS

Peut-on réformer le régime fiscal sans diviser le pays? Et si nos politiciens s'inspiraient de ce qui s'est fait à l'autre bout du monde?



BRUCE BALL

Quand une campagne électorale pointe à l'horizon, faut-il aborder de front la réforme fiscale?

Au Canada, les conseillers politiques diraient que non : complexe à outrance, la question sème la zizanie. D'ailleurs, interrogée sur la politique sociale en 1993, en

pleine tourmente électorale, Kim Campbell, première ministre, trouvait le moment mal choisi pour « amorcer un débat sur un enjeu fondamental ».

Eh bien, en Nouvelle-Zélande, on n'est pas de cet avis. Mais pourquoi? Depuis 30 ans déjà, à Wellington, systématiquement ou presque, les gouvernements successifs – et des groupes de chercheurs – entreprennent un examen exhaustif des dispositions fiscales. Depuis 1994, le processus législatif comprend un mécanisme d'analyse structuré, le Generic Tax Policy Process (GTPP). Ainsi, le régime fiscal s'harmonise aux objectifs du pouvoir politique, compte tenu aussi des mutations qui s'opèrent au pays.

Or, le Canada est aux antipodes – c'est le cas de le dire – d'une telle démarche. Voilà un demi-siècle que le fédéral n'a pas effectué un examen approfondi, fondé sur des principes, du régime fiscal national. Le dernier remonte au temps de l'Expo 67. Depuis, les gouvernements successifs remanient le système à coup d'ajouts et de retraites, d'où une mosaïque disparate qui évoque un pardessus rapiécé. Pourtant, selon un récent sondage effectué par Nanos Research pour CPA Canada, 81 % des Canadiens estiment qu'un tel examen devrait être une priorité du gouvernement fédéral – 35 % y voient même une priorité absolue. Hélas, et malgré les attentes de CPA Canada et de différentes organisations, Ottawa n'a rien annoncé de tel lors du dernier budget.

La Nouvelle-Zélande, elle, est dans la dernière ligne droite d'un autre examen. Le parti travailliste, qui forme une coalition au pouvoir depuis 2017, avait promis d'imposer les gains en capital de manière à relever l'équité et la viabilité du régime fiscal, en réaction aux virages démographiques, économiques



Bill Morneau, ministre des Finances, le jour du dépôt du budget à Ottawa

Le dernier examen approfondi du régime fiscal national date de **1967**, l'année de l'Exposition universelle à Montréal.

et technologiques. Le gouvernement a soumis son plan à des consultations publiques avant d'appliquer le mécanisme d'analyse, le GTPP, qui prévoit l'examen préalable des principaux éléments des politiques fiscales et des retombées des propositions : incidence sur les recettes, coûts à envisager pour faire observer les dispositions et les administrer, objectifs économiques et sociaux. Certains intervenants indépendants sont invités à se prononcer, et des consultations publiques ont lieu à différentes étapes.

Un groupe de travail a donc effectué une analyse préliminaire de la question. Présidé par un ancien ministre des Finances travailliste, il se composait de 11 personnes, y compris 5 fiscalistes, dont 2 du groupe consultatif sur la fiscalité de Chartered Accountants Australia & New Zealand (CA ANZ). Le processus, entamé fin 2017, s'est appuyé sur des sondages d'opinion, des mémoires et des audiences publiques. Dans son rapport intermédiaire de septembre, le groupe a recommandé différentes options d'élargissement relatives à l'imposition du revenu du capital – tout en s'interrogeant sur la pertinence d'une imposition accrue des gains en capital. Le gouvernement compte intégrer les recommandations de la version définitive du rapport à son programme électorale : appelés aux urnes, les citoyens trancheront à l'automne 2020.

Selon John Cuthbertson, leader, Fiscalité, à CA ANZ, le mécanisme se démarque par son approche globale : toute modification doit tenir compte des incidences sur l'ensemble du code fiscal, ainsi que des répercussions sur les organismes de bienfaisance,

l'épargne-retraite et l'environnement, entre autres. Pour le gouvernement, l'exercice prend la forme d'un « débat national sur l'avenir de la fiscalité ».

Ce processus remarquablement transparent a de quoi nous inspirer – et nous montrer qu'il n'est pas obligatoire d'attendre un demi-siècle pour remodeler le régime fiscal. Comme l'indiquent les récents énoncés de position de CPA Canada sur la nécessité d'un réexamen en profondeur, notre cadre fiscal est affligé d'un cortège de maux : perte de l'avantage au chapitre de l'impôt des sociétés depuis que Washington a baissé ses taux l'an dernier, barèmes et seuils d'imposition non concurrentiels pour les particuliers, importance disproportionnée de l'impôt sur le revenu... sans compter la complexité administrative.

Dans son énoncé économique de l'automne dernier, le fédéral a annoncé des mesures temporaires pour stimuler les investissements. Mais le pays a plutôt besoin d'un cadre construit à long terme, étayé par un ensemble rationnel et consensuel de principes, comme la simplicité, l'équité, l'efficacité, la compétitivité, la transparence et l'examen périodique.

Le législateur néo-zélandais a cerné ce besoin au début des années 1990 et établi un forum neutre pour passer au crible la politique fiscale. Un forum qui a survécu à plusieurs gouvernements aux idéologies opposées. Le dialogue sur des sujets difficiles, que les partis préféreraient éviter, est donc possible. Pourquoi ne le serait-il pas chez nous? ♦

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

## ÉCONOMIE

# ARGENT PERDU?

Comment établir des politiques publiques pertinentes quand les données font défaut?



FRANCIS FONG

Au Canada, les questions économiques épineuses ne manquent pas. Qu'elles soient nouvelles ou qu'elles demeurent sans réponse depuis longtemps, ces questions continuent de donner du fil à retordre, malgré tous les efforts déployés pour les régler. Pour d'autres questions, nous avons un début de solution qui reste nimbé de flou. Par exemple, comment régler l'itinérance chronique pour de bon? Comment préparer la main-d'œuvre à un marché où

l'intelligence artificielle et l'automatisation seront omniprésentes? Comment une baisse du taux d'imposition des sociétés influe-t-elle sur les investissements des entreprises?

Toutes questions confondues, au cœur de tous les problèmes économiques non résolus se trouve la question des données – ou plutôt, de l'absence de données. Un exemple : la conception du crédit d'impôt pour la TPS/TVH destiné aux ménages à faible revenu ou à revenu moyen. Ce crédit, qui vise à atténuer le caractère régressif des taxes de vente, est versé à certains ménages. Mais comment calculer le montant du crédit?

Ici, ce n'est pas l'absence de données qui pose problème – le crédit de TPS/TVH existe depuis longtemps –, mais bien la nature dynamique de nos besoins en matière de données. Voilà des années que le gouvernement, au moyen de l'Enquête sur les dépenses des ménages, recueille des données sur les montants consacrés à tels ou tels produits ou services. Comme ces données peuvent être ventilées par tranche de revenu, il suffit d'analyser les dépenses de première nécessité des ménages à faible revenu ou à revenu moyen et d'établir un crédit en conséquence.

Rien de plus simple, n'est-ce pas?

Mais attention! L'enquête exige de chaque ménage participant un suivi méticuleux de toutes ses dépenses en produits et services durant une année complète. Chaque mois, Statistique Canada demande aux ménages de remplir des questionnaires et de consigner la moindre dépense dans un journal. Combien de gens sont prêts à en faire autant?

Nous connaissons tous la réponse à cette question : pas beaucoup. Dans l'enquête de 2017, le taux de réponse était de 67 % pour le volet questionnaire – un bon résultat. La participation au volet journal, en revanche, s'établissait à seulement 41 %.

Statistique Canada ne ménage aucun effort pour obtenir des données qui représentent fidèlement l'ensemble du pays, d'où la grande importance d'obtenir des taux de réponse élevés.

L'organisme fédéral constate que, d'année en année, le taux de réponse pour le volet journal diminue – ce qui n'est pas sans le préoccuper. Y a-t-il lieu de remettre en question la fiabilité des données? Pouvons-nous continuer à prendre des décisions de politique fondées sur ces données?

Statistique Canada en est consciente : cette situation est loin d'être satisfaisante. Justement, en octobre dernier, on apprenait que l'organisme souhaitait obtenir des données sur les opérations financières des particuliers en s'adressant directement aux banques. Difficile d'affirmer avec certitude que la demande faisait suite au faible taux de réponse

**41 %**

ou moins :  
proportion de  
personnes qui  
consignent pour  
Statistique  
Canada leurs  
dépenses dans  
un journal.

à l'Enquête sur les dépenses des ménages, mais le contraire serait franchement étonnant.

Devant le tollé qu'a provoqué sa demande, Statistique Canada a fini par laisser tomber celle-ci. Voilà qui illustre à merveille l'enjeu actuel des données.

Nos besoins en données deviennent aussi complexes que les questions que nous posons. Pourtant, notre attitude à l'égard des données change constamment, tout particulièrement dans un monde où l'utilisation des renseignements personnels est une source de préoccupations. Comment concilier nos besoins en données toujours plus précises et nos inquiétudes sur la protection de la vie privée, aujourd'hui plus vives que jamais?

Voilà une question ardue. Le budget fédéral de 2019 a prévu de nombreuses mesures de financement pour aider Statistique Canada et d'autres organismes à améliorer la collecte des données. Ces investissements s'imposent dans une foule de secteurs, de l'immobilier jusqu'à la santé en passant par l'énergie, et les CPA auront un rôle important à jouer dans ce contexte.

Le commun des mortels l'ignore, mais c'est grâce aux comptables que nous avons accès à certaines données utilisées couramment. Statistique Canada demande aux sociétés des données sur les dépenses et les informations financières, et les agrège pour calculer ce qu'on appelle couramment le PIB (produit intérieur brut). Qui fournit ces données? Ce sont généralement des professionnels de l'information financière, principalement des comptables. Il s'agit là de l'un des aspects méconnus de la profession comptable : elle est en grande partie responsable de la statistique la plus importante pour les économistes de tous les horizons.

Le phénomène ne touche pas que les données financières. En fait, toutes les données sur une entreprise passent par les comptables et serviront, dans un avenir rapproché, à répondre aux questions difficiles de politique mentionnées plus tôt. Ce qui est une bonne chose, puisque de nos jours, il faut des personnes dignes de confiance pour gérer et utiliser ces données – mission taillée sur mesure pour les membres de la profession comptable.

Selon un récent sondage Gallup mené aux États-Unis, les comptables continuent de se classer parmi les professionnels les plus intègres et les plus respectueux de l'éthique, tout juste après les infirmiers, les médecins, les pharmaciens, les enseignants et les policiers. La profession comptable a une belle occasion d'orienter l'avenir de la gestion des données. Notre avenir économique en dépend. ♦

*Francis Fong est économiste en chef à CPA Canada.*

## AH, SI J'ÉTAIS QUART-DE-MILLIONNAIRE!

Un portefeuille bien garni  
PAR ADRIENNE TANNER

Combien faut-il gagner pour être à l'aise? Selon les avis recueillis par Edward Jones, société de services financiers, ce serait – tenez-vous bien – 250 000 \$ par année et par personne. Une fois le fisc rassasié, il resterait 155 000 \$ à un Britannico-Colombien, soit tout de même le triple du revenu net moyen de l'*Homo canadensis* (56 000 \$).

« Le tout frise le délire », soutient Hugh Woolley, CPA, CA chez Lewis & Company, à Vancouver. « Très peu de gens sont aussi bien nantis, et nul besoin de gagner autant pour être à l'aise. La plupart peuvent s'en tirer honorablement avec 5 000 \$ par mois. À moins de vouloir une vie de pacha, 10 000 \$ par mois est une somme qui comblerait déjà le commun des mortels, de quoi vivre plutôt bien, merci, pour un couple, à supposer qu'il ne soit pas écrasé de dettes. Bref, si les deux touchent chacun 56 000 \$ nets, l'écart entre l'idéal et la réalité n'est pas si grand. »

Pourquoi une telle fabulation? La panique, peut-être. « Les quadragénaires

aident leurs enfants aux études et n'ont pour ainsi dire aucun bas de laine. » Pour preuve, selon un sondage mené par CPA Canada en 2018, 42 % des Canadiens pensent devoir travailler après 65 ans et la moitié n'ont pas les moyens de prendre leur retraite.



Au lieu de rêver d'un salaire mirobolant, mieux vaut s'atteler très tôt à l'épargne. Les trois quarts des répondants au sondage font déjà l'effort de mettre de l'argent de côté tous les mois. Alors, assurons un suivi étroit de nos déboursés, cotisons sagement au REER et au REEE de nos enfants, et arrêtons de nous ruiner en repas au restaurant. Peut-être faut-il dire adieu à la deuxième voiture? « Quand on regarde où l'argent file, on se rend compte qu'il y a moyen de moyenner avec un salaire décent. Quitte à oublier la rutilante berline avec sièges en cuir. »

# L'INNOVATION POUR LA DURABILITÉ

Créer de la richesse. Augmenter la productivité. Favoriser l'innovation.

Les secteurs de l'enseignement et du jeu vidéo s'allient pour mettre sur pied un centre de réalité virtuelle au Québec.



**CPA**

COMPTABLES  
PROFESSIONNELS  
AGRÉÉS  
CANADA

# L'UNIQUE

## Congrès national 2019

23-24 septembre | Montréal (Qc)

CONFÉRENCIERS PRINCIPAUX :



**JENNIFER GERVÈS-KEEN**

Coach pour cadres supérieurs  
et fondatrice de  
**JGK Consulting**



**CHITRA ANAND**

Experte en intrapreneu-  
riat et ancienne chef  
des Communications à  
**Microsoft Canada**



**ANDREW KEEN**

Auteur,  
conférencier et  
entrepreneur

Autres conférenciers à venir

En partenariat avec

#CPAUNIQUE

S'INSCRIRE MAINTENANT : [cpacanada.ca/UNIQUE2019](http://cpacanada.ca/UNIQUE2019)



**CPA**

COMPTABLES  
PROFESSIONNELS  
AGRÉÉS  
QUÉBEC

# Aux Finances, une équipe tournée vers l'avenir

*Chez Keurig Dr Pepper Canada, les CPA ont troqué leur mandat traditionnel de suivi des opérations transactionnelles contre une démarche autrement plus dynamique.*

*Pleins feux sur l'expansion. Et sur le recrutement.*



L'équipe Finances :  
« On vise la création de valeur. »

**A** son arrivée chez Keurig Canada Inc. en 2014, Guillaume Gratton a constaté que l'organisation avait gardé tout le dynamisme d'une jeune entreprise, voire d'une entreprise en démarrage. Filiale de Keurig Green Mountain Inc., cette société en pleine expansion avait déjà pris de l'envergure, mais évoluait dans un nouveau créneau. « Les machines à café une tasse à la fois pour la maison n'existaient que depuis 10 ans, souligne le CPA. On sortait des sentiers battus. »

Quatre ans plus tard, en juillet 2018, la fusion de Keurig Green Mountain avec Dr Pepper Snapple Group donnait naissance à un colosse dont le chiffre d'affaires annuel s'élève à plus de 11 G\$ US. Ses entités canadiennes, Keurig Canada et Canada Dry Mott's, sont maintenant regroupées sous le nom Keurig Dr Pepper Canada. Forte de ses quelque 1 600 salariés, notamment à Montréal et à Mississauga, l'entreprise a uni ses forces pour veiller à la croissance de marques emblématiques comme

Mott's Clamato, Canada Dry et Van Houtte. M. Gratton – qui a commencé chez Deloitte pour ensuite choisir les médias, puis le secteur alimentaire, avant de se joindre à Keurig – a quitté Montréal pour occuper à Boston son poste actuel de vice-président, Planification et analyse financières, où il met à profit l'expérience qu'il a acquise pendant son passage au sein de la filiale canadienne. Appuyé par son équipe, il a entraîné une transformation en profondeur de la fonction Finances canadienne

en troquant le mandat traditionnel de suivi des opérations transactionnelles contre une démarche beaucoup plus proactive axée sur la croissance. Aujourd'hui, l'équipe des Finances collabore étroitement avec d'autres services pour assurer la planification et le déploiement de la stratégie organisationnelle, et pour orienter les activités. « On vise la création de valeur », explique M. Gratton.

Dans la foulée du travail entamé par sa prédécesseure, il s'est appliqué – de concert avec les membres de son équipe – à transformer les tâches confiées aux Finances. Il a redéfini de fond en comble le rôle des CPA, au sein des Finances, mais aussi dans l'ensemble de l'entreprise. Comme dans d'autres organisations qui ont opté pour de telles refontes, M. Gratton a fait valoir auprès de ses collègues de la haute direction que les CPA peuvent accroître encore davantage le rendement d'une entreprise en forte croissance.

Comme étape clé, pour préparer la transition, il a encouragé les membres de son équipe à réexaminer leurs rapports avec d'autres fonctions. « Au-delà des opérations financières et des PCGR, nous avons tourné notre attention vers les données et leur analyse. »

Par exemple, le groupe de M. Gratton a amorcé une collaboration avec les équipes des ventes, du marketing et de la stratégie commerciale pour passer en revue – et optimiser – les dépenses promotionnelles engagées chez les divers détaillants au Canada. Grâce aux outils d'analyse de données, les Finances ont évalué le rendement de promotions antérieures afin d'établir des résultats pro forma. Le but? Indiquer comment maximiser le rendement des investissements consacrés à un compte en particulier, tout en préservant les relations avec les autres clients.

Une telle analyse financière prospective « nous oblige à trouver de nouvelles idées [pour accroître les revenus], et non simplement à reproduire les initiatives passées. Il faut devenir des partenaires d'affaires et faire preuve d'ouverture et de transparence dans la communication des données ».

Autre élément fondamental du virage culturel : démystifier l'information

financière de sorte qu'elle puisse alimenter la stratégie d'affaires.

« Sans accès à nos données, explique M. Gratton, nos collègues ont du mal à faire le point. Comment savoir s'ils sont sur la bonne voie? Nous avons clarifié l'information, et communiqué les perspectives à tous nos partenaires internes. »

M. Gratton a aussi voulu repenser le recrutement et la fidélisation aux Finances, dans un contexte où l'on s'arrache les candidats doués. Il avait en tête un profil particulier : des recrues qui maîtrisent les nouveaux outils d'analyse et savent démontrer la pertinence des données financières historiques pour la stratégie de croissance d'une entreprise. Il voulait également embaucher de nouveaux CPA ayant un esprit entrepreneurial et une volonté de faire les choses différemment. « Pour moi, le candidat idéal a le sens des affaires et il agit comme s'il dirigeait sa propre entreprise. Je cherche des gens qui peuvent repérer les risques, mais aussi remettre



Guillaume Gratton

## « Le candidat idéal sait repérer les risques, mais aussi remettre en cause le statu quo et les idées conventionnelles. »

en cause le statu quo et les idées conventionnelles. »

Dans cet ordre d'idées, en 2015, Keurig s'est résolument plongée dans la formation en amélioration continue en misant notamment sur la certification Ceinture verte Lean Six Sigma. Après la mise en œuvre du programme aux Finances, où travaillent une centaine de personnes à Montréal, on comptait une vingtaine d'employés certifiés en amélioration continue, et par conséquent, une masse critique d'intervenants à l'affût de nouvelles manières d'exploiter les données financières pour stimuler la croissance et la rentabilité. On ne s'étonnera donc pas d'apprendre que Keurig figure au palmarès des 100 meilleurs employeurs du Canada pour 2018 et 2019.

La transformation a porté ses fruits. Concrètement, d'autres services (stratégie commerciale, chaîne d'approvisionnement, RH) ont commencé à recruter les membres de l'équipe des Finances. C'est bien la preuve que les CPA savent analyser et créer de la valeur. De fait, les liens se resserrent entre les Finances et les principales unités opérationnelles. « Le titre de CPA ouvre la porte à d'autres fonctions au sein de l'entreprise », conclut M. Gratton.

# VOIR DEMAIN, LE SOURIRE AUX LÈVRES

**L'avenir de la profession comptable est en de bonnes mains : celles de ses membres, plus motivés que jamais. Retour sur le projet Voir demain.**

PAR LUC RINALDI

**A un quart d'heure d'Halifax**, au bord de la route, une drôle de créature saute aux yeux : un homard énorme, perché sur une enseigne Clearwater. Avec ses pinces gigantesques, l'étonnante bestiole fait étalage de tout son charme pour inviter les passants à acheter poissons et fruits de mer sur place. Les habitants du coin le savent, pour déguster des crustacés encore plus frais, il faudrait les pêcher soi-même.

Mais ils ignorent peut-être que derrière la devanture se trouve le siège social de Clearwater Seafoods, géante de l'industrie. Un chiffre d'affaires mondial de 621 M\$ en 2017. Le meilleur endroit pour se faire une idée de son fonctionnement? Le bureau de Teresa Fortney, FCPA, au gouvernail des Finances. Par la fenêtre, elle voit les bateaux à voile se croiser dans le bassin de Bedford. De son poste de commande, elle garde l'œil sur tout, au-delà du centre de stockage et de distribution au rez-de-chaussée, où les membres d'équipage s'affairent à recevoir et à expédier des cargaisons de homards. L'entreprise, qui vend dans 45 pays, compte des douzaines d'établissements de traitement.

Son bureau n'est peut-être pas celui du CPA type. Côté travail, Mme Fortney, chef des finances, n'a pas toujours recours aux compétences qu'on associe généralement à la comptabilité. « Les pratiques comptables et les normes d'audit sont au cœur de mes fonctions, mais ne définissent ni mon rôle ni mes activités quotidiennes. Je dirais que le seul qui me parle de normes comptables, c'est mon auditeur. »

Mais, quand on y pense, le « CPA type » n'est-il pas une chimère? C'est ce qu'a constaté Mme Fortney l'automne dernier. Elle faisait alors partie d'une quarantaine de participants de divers milieux et métiers – cabinets, entrepreneurs, autorités de réglementation, universités, secteur public, experts en durabilité et en technologie, industries – invités à une série de trois tables rondes. Ces rencontres formaient l'assise d'un projet ambitieux que mène CPA Canada, l'initiative « Voir demain : Réimaginer la profession », qui interpelle diverses parties prenantes, invitées à repenser l'activité comptable. Quelque 1 200 intervenants, CPA ou non, ont été consultés, en personne et en ligne. Ils cherchaient à



répondre à la question suivante : quel rôle les CPA du Canada joueront-ils dans un monde façonné par les technologies émergentes, les changements démographiques et de nouvelles pressions géopolitiques?

À l'occasion des trois tables rondes, Mme Fortney et les autres participants ont débattu de questions épineuses. L'intelligence artificielle (IA) remplacera-t-elle les auditeurs? Les états financiers historiques deviendront-ils inutiles? Que doivent savoir les CPA sur les mégadonnées, l'apprentissage machine et les chaînes de blocs?

Des énigmes difficiles à résoudre. « Chacun a apporté son bagage et son cadre de référence aux tables rondes », constate Mme Fortney. Les participants analysaient le tout à travers le prisme de leur carrière. « Nous avons tendance à formuler les questions sous l'angle de notre réalité. Mais le projet Voir demain nous a menés au-delà de nos parcours singuliers. Ma vision des choses comme chef des finances à Clearwater ne cadrerait pas nécessairement avec les perspectives des autres interlocuteurs présents. » Et tant mieux.

Une quarantaine de points de vue contrastés, tous valables. « Teresa apportait l'éclairage de l'entreprise, prioritaire », explique Tashia Batstone, FCPA, vice-présidente principale, Relations externes et expansion des activités, à CPA Canada. « Elle l'a souligné : nous devons penser non seulement à l'information financière et aux éléments mesurables, mais aussi au rôle stratégique des CPA, en concertation, avec les autres cadres à la tête d'une organisation. Teresa cherche à dégager et à créer de la valeur; c'est fondamental dans son travail de chef des finances. »

La création de valeur est au cœur du rapport publié à la suite du premier volet de Voir demain, qui présente une vision audacieuse, voire inattendue de la comptabilité. Si la profession d'hier était axée sur la valeur des actifs corporels et les états financiers historiques, qu'en est-il aujourd'hui? Et qu'en sera-t-il demain? Quels atouts les CPA doivent-ils posséder à l'ère de l'information, en cabinet, dans une entreprise en démarrage ou dans une grande société? Où peuvent-ils créer de la valeur? En 2030, iront-ils au-delà de l'audit et de la comptabilité? Peut-être

seront-ils les garants de l'intégrité des nouvelles données, exemptes de partis pris et d'erreurs, consommées – et distillées – par les systèmes d'IA. Peut-être seront-ils les protecteurs de la planète, invités à jauger des actifs incorporels comme la durabilité avec la rigueur appliquée aux données financières.

Les entreprises auront toujours besoin des CPA comme partenaires et conseillers de confiance. Mais la nature des rôles évolue. Voir demain, c'est aller au-devant du virage pour l'orienter. « Au-delà du passé et du rôle de gardien des finances, envisageons les choses autrement », lance Joy Thomas, FCPA, présidente et chef de la direction de CPA Canada. « La profession a devant elle un brillant avenir. Mais pour que cette voie se matérialise, au lieu de laisser le changement s'opérer, sans intervenir, nous devons en être le moteur pour mieux l'orienter. »

**V**oilà des lustres que la profession suit un schéma connu : « Un événement survient, les autorités de réglementation agissent, d'où de nouvelles règles. Et nous nous adaptons, ajoute Mme Thomas. Ancrée dans la tradition, la profession n'a pas connu de vraie transformation depuis longtemps. »

Mais dès 2015, CPA Canada a pris les devants. Elle a notamment examiné, dans son rapport intitulé *Inducteurs de changement : Prendre l'avenir en main*, les mutations que connaîtra bientôt la planète sous l'impulsion de facteurs économiques, environnementaux, technologiques, sociaux et géopolitiques. Comment les CPA pouvaient-ils intégrer ces moteurs de changement à la stratégie de leur organisation? À retenir : « Faute de se préparer activement, ils risquaient de se buter à un bouleversement qui rappelle la montée en puissance d'Uber », souligne Mme Batstone.

« Nos membres sont nombreux à être au diapason. Mais, fort occupés, ils n'ont pas forcément le temps de s'interroger sur l'avenir de la profession. CPA Canada doit s'assurer qu'ils sont au fait des changements, prêts à s'adapter et à continuer d'ajouter de la valeur dans un contexte dynamique. »

Tim Herrod, participant de Saskatoon, partage cet avis. « La remise en question n'est pas ce qu'il y a de plus agréable, mais c'est un investissement fructueux », constate le CPA, conseiller externe principal chez Bain & Company, qui se spécialise en transformation des approvisionnements. « De nombreuses autres professions restent en retrait, se demandant pourquoi tant de bouleversements? CPA Canada a choisi des actions stratégiques, voire indispensables. »

Quand CPA Canada a lancé le projet Voir demain, l'équipe a voulu examiner le travail de préparation entrepris par les organisations professionnelles à

## LES CPA NE PEUVENT PAS ÊTRE QUE LES GARDIENS DES FINANCES : ILS DOIVENT INCARNER LE CHANGEMENT.

l'étranger. « Les autres organisations comptables abordent l'avenir de la profession sous l'angle de l'information financière et des finances », explique Mme Batstone. Ainsi, aux États-Unis et au Royaume-Uni, on s'interroge sur la refonte de l'audit. Mais l'équipe du projet Voir demain voit plus grand. « Que dire de l'avenir des affaires, et de l'orientation de l'économie? Nous voulons optimiser le positionnement des CPA, épauler les chefs d'entreprise et, nous aussi, endosser un rôle de chef de file. »

Pour se donner les moyens de répondre à ces questions, CPA Canada a fait appel à Catalytic Governance, un cabinet-conseil qui aide les organisations à tracer une voie stratégique pour esquisser leur avenir. On a ainsi organisé les trois grandes tables rondes, tenu une série de consultations ciblées, et lancé la plateforme SoapBox, un forum en ligne où membres et autres intervenants étaient invités à s'exprimer. CPA Canada a résumé les commentaires en ligne grâce à un outil d'analyse basé sur l'IA, Lexalytics, et les a intégrés comme thèmes de discussion en table ronde, ainsi que dans le rapport définitif.

Aux tables rondes, plusieurs conférenciers – dont Sree Ramaswamy, associé au McKinsey Global Institute, et John Seely Brown, ancien directeur scientifique de Xerox – ont notamment parlé d'automatisation, d'IA et de mégadonnées. Les participants ont ensuite élaboré quatre « scénarios », soit des visions plausibles de l'avenir que pourrait connaître la profession – et la planète au sens large.

**Lentement mais sûrement** : la communauté internationale recherche la stabilité. Les pays coopèrent, mais la lourdeur de la réglementation et l'aversion au risque freinent l'innovation. En l'absence de mesures énergiques pour rétablir la situation, les changements climatiques prennent de l'ampleur.

**Le phénix renaît de ses cendres** : après une succession de crises économiques et climatiques, les puissances mondiales choisissent la concertation et une refonte en profondeur. Une réglementation

bien pensée facilite la marche du progrès sans le laisser se déchaîner, ce qui débouche sur de grandes avancées : technologie, durabilité, lutte contre les inégalités sont les thèmes porteurs.

**Géants de la techno** : faute d'un effort réfléchi pour unifier les actions des États et des législateurs, les multinationales des TI dominent l'économie et décident de l'avenir de la planète. L'innovation massive apporte certaines améliorations, mais engendre la précarité et suscite la montée des inégalités.

**À ma manière** : on constate l'émergence d'un monde dépourvu d'objectif commun, sans projet de refonte en profondeur, où les États se replient sur eux-mêmes, vulnérables aux inégalités, aux crises climatiques et aux frictions géopolitiques –, ce dont témoigne le Brexit, par exemple.

L'étude des cas de figure n'avait pas pour objectif de prédire l'avenir, mais de présenter quatre versions plausibles d'un futur à envisager. Après avoir cerné le fil conducteur des scénarios, les participants ont discuté – souvent avec la plus grande conviction – des compétences et des services susceptibles de s'avérer les plus utiles dans chacun des quatre contextes. Et, au premier chef, ils ont cherché à cerner les savoir-faire que les CPA seraient les mieux placés pour offrir.

**Amar Ahluwalia** l'a vite compris, la rapidité peut déstabiliser; c'est ce que lui avouent ses clients. Il est vice-président, Partenariats et marchés des capitaux, à OnDeck Capital, une société de prêt en ligne qui tire parti de plus de 2 000 points de données extraites d'environ 100 sources, alimentées en temps réel, pour orienter ses décisions, fulgurantes : accordera-t-elle, oui ou non, le prêt que lui demande une PME? De fait,

déroutés par la rapidité du traitement, certains utilisateurs ont exprimé des réserves. « Nous avons dû ralentir le mode de fonctionnement, histoire d'éviter que les clients se sentent dépassés », a-t-il admis à une des tables rondes Voir demain, tenue en octobre.

De quoi susciter de vives discussions, voire de mettre le feu aux poudres. Primo, de

quelles données s'agissait-il, d'où venaient-elles, étaient-elles fiables? Secundo, si OnDeck consultait des données en temps réel, et non des états financiers fondés sur le passé, quel était le rôle des CPA, en particulier les auditeurs?

Les cyniques répondraient : certains CPA se retrouveront au chômage. Pourtant, un optimiste verrait plutôt les possibilités que laisse entrevoir le cas de

l'ambitieuse OnDeck. Le flux des données, méli-mélo complexe, intarissable, a été multiplié par 45 depuis 2005, selon le cabinet-conseil McKinsey (cours des actions, relevés des indicateurs en usine, messages sur les médias sociaux, tout est bon à prendre). Dans ce torrent confus de chiffres et de gazouillis, il faut faire la part des choses. Mais les données dans leur ensemble alimentent l'IA. C'est bien elle qui permet d'enseigner aux voitures à conduire, de prédire le résultat d'un litige fiscal et de concrétiser une foule d'autres interventions. De quoi révolutionner tous les secteurs d'activité, ou presque.

La plateforme OnDeck, déjà gavée de données, n'avait nul besoin d'en dévorer davantage (états financiers audités, statistiques en temps réel...). Ce qu'il lui fallait, c'était l'intervention perspicace d'un observateur lucide, capable d'évaluer l'information, pour la remettre en question au besoin. « C'est là que les CPA auront un rôle marquant à jouer, explique Mme Batstone. Au lieu de diriger leur regard vers le passé, ils se tourneront vers l'avenir. Les décisions se prennent en temps réel, donc l'entreprise n'a pas toujours le loisir d'attendre que les états financiers soient prêts. La direction doit fonder ses décisions sur des faits, en prise directe sur la réalité. Sans forcément devenir des virtuoses de l'analyse de données, les CPA doivent se familiariser avec la question. »

Et dans bien des cas, ces données ne seront pas forcément de nature financière. « Si nous mettons tous nos œufs dans le même panier, par l'application d'une grille d'analyse de la valeur chiffrée, nous risquons de nous concentrer sur des éléments que les décideurs d'aujourd'hui – des entrepreneurs aux investisseurs – remettent en question », précise Mme Batstone. Qui sait, ils s'intéressent peut-être davantage aux indicateurs de l'empreinte environnementale qu'aux flux de trésorerie trimestriels. D'ailleurs, Mme Fortney explique que son équipe travaille en collaboration avec le gouvernement et le Marine Stewardship Council, OSBL indépendant, en vue d'évaluer la durabilité des activités de pêche de Clearwater. Le hic, c'est qu'aux Finances, on ne dispose d'aucun indicateur précis pour la mesurer. La question avait été soulevée, pourtant. « Dans les pêches, la durabilité figure désormais au cœur des préoccupations, affirme Mme Fortney. Le thème façonne notre quotidien. Nos étiquettes et emballages sont axés sur de nouvelles réalités. Cela dit, nos états financiers n'en tiennent pas compte. »

Après s'être plongée dans l'univers des tables rondes de l'initiative Voir demain, Mme Fortney, de retour au bureau, a cherché des moyens d'intégrer l'optique environnementale au travail du Service des finances. Son but? Jouer cartes sur table et renseigner les intéressés sur l'approche de Clearwater quant à la

# 1 200

intervenant, CPA ou non, ont pris part, en ligne ou en personne, au projet Voir demain.

durabilité et à l'innovation. « Ce sont des indicateurs difficiles à chiffrer et à communiquer aussi », constate Mme Batstone. La profession explore différentes approches, comme l'information intégrée, pour mesurer et présenter l'évolution d'autres indicateurs porteurs de valeur, sur les axes du capital naturel et du capital humain. « Mais certaines pratiques manquent encore de cohérence; certaines entreprises ont décidé de présenter de l'information sur la durabilité ou sur l'intégrité de leurs données, mais l'uniformité peut laisser à désirer, d'une organisation à l'autre, voire d'un exercice à l'autre, ajoute-t-elle. C'est un saut dans l'inconnu, vers des terres inexplorées. »

**L**a deuxième vague de consultation du projet Voir demain bat son plein. Elle permettra de dégager les grandes lignes des responsabilités qu'endosseront les CPA pour jalonner – voire défricher – de nouveaux territoires. « Nous avons un vrai rôle à jouer, car nous sommes rompus aux subtilités des cadres et des normes », déclare Mme Thomas. Forte de quelque 217 000 membres, la profession a établi des partenariats avec les gouvernements, les autorités de réglementation, les normalisateurs, les sociétés fermées et les sociétés ouvertes, sans oublier les organisations comptables internationales. « Aucune des parties prenantes du milieu ne peut piloter le changement à elle seule », précise-t-elle. Néanmoins, CPA Canada est bien placée pour les réunir toutes autour d'une même table.

Les groupes de travail de la deuxième vague de consultation cherchent à baliser la collaboration de CPA Canada avec les autorités de réglementation, les normalisateurs et d'autres acteurs. Il sera question de mieux définir l'apport des CPA sur les axes de la standardisation des données et, aussi, du recours à des modèles inédits de création de valeur : comment est-elle dégagée, repérée, mesurée? Comment en faire état? Les participants aborderont des questions d'envergure sur les compétences qui donneront aux CPA les moyens de triompher, à l'ère de l'information. Vu la cadence accélérée de l'innovation, les CPA, polyvalents et aptes à s'adapter, s'engageront résolument dans le changement : il leur faudra apprendre à réapprendre.

Les réponses pourraient déboucher sur une comptabilité nouvelle, qui prendrait naissance dans la formation des CPA. « C'est grâce à la relève que tout se jouera, constate M. Herrod. Pour modeler la profession de 2030, il faut commencer par repenser la formation : qui choisit d'embrasser la carrière? Pourquoi? Comment préparer les jeunes à répondre aux attentes des clients? » Selon M. Herrod, mieux vaut éviter des études pointues à outrance. Il penche

pour une mise en valeur des compétences fondamentales, comme le sens des affaires, la négociation et la résolution de problèmes, que les CPA pourraient enrichir par des formations de spécialité.

Cependant, pour chaque compétence ajoutée au programme d'agrément – analyse des données, comptabilité adaptée à l'économie du partage – des volets doivent en être retirés. M. Herrod se demande si tous les CPA doivent connaître les moindres rouages de l'audit. « L'automatisation et l'IA pourraient faciliter la réalisation de nombreuses procédures d'audit, sans guère d'intervention. Si bien que pour assurer la pérennité de la profession, il faut prendre en considération de nouvelles réalités. » Tout est là : de quel bagage les CPA auront-ils besoin en 2030?

Teresa Fortney aimerait bien le savoir, pour elle-même, mais aussi pour sa fille, qui suit le parcours menant au titre de CPA. Elle s'interroge : quelle forme prendront les fonctions de la jeune femme demain? « On pourrait s'alarmer des bouleversements, des questions environnementales, des aléas de la politique, il est vrai. » Toutefois, après avoir discuté ferme avec d'autres CPA, déterminés à collaborer pour continuer à apporter une réelle valeur ajoutée, elle se montre optimiste. « Les craintes se dissipent. La voie reste à tracer, mais le projet Voir demain nous a amenés à poser nos marques; le brouillard se dissipe. » ♦

## À GUICHET OUVERT

**La technologie financière (ou *fintech*) révolutionnera-t-elle la comptabilité?**

PAR BRENDA BOUW

**C'**est pour bientôt. Gabrielle Loren, CPA, a hâte de voir le jour où son équipe n'aura plus à courir après mille et une pièces justificatives pour dresser les états financiers des clients. Quand le système bancaire ouvert (SBO, ou *Open Banking*) sera une réalité au Canada, ces derniers pourront autoriser leur comptable à consulter leur compte bancaire directement, pour avoir un portrait global de leur situation. « Une innovation qui va faciliter notre travail de collecte d'information », soutient Mme Loren, associée chez Loren Nancke, cabinet de Colombie-Britannique où elle veille à l'expansion des affaires.

Jeff Cates, qui était encore récemment président et chef de la direction d'Intuit Canada (TurboImpôt, QuickBooks, Mint), renchérit : « Le rêve des comptables va se réaliser. » Ils pourront profiter du SBO pour aider les clients à prendre de meilleures décisions, ce qui, par ricochet, rehaussera la valeur de la profession.

# 7,2 G\$

Revenus potentiels prévus de l'Open Banking d'ici 2022 au Royaume-Uni.

Le SBO, prochaine révolution financière, émerge à peine. Avec la permission du client, la banque et un tiers (cabinet comptable, autre institution financière) pourront échanger des données. Absolument tout – opérations bancaires, emprunts, investissements – sera visible. Les tiers autorisés en profiteront pour proposer

au client des prêts et conseils en tout genre. Cette façon de faire favorisera la concurrence et l'innovation, d'où une optimisation des services de fiscalité, de comptabilité et d'audit.

« Une nouvelle réalité s'installe, qui se répercutera sur la profession. C'est aussi un exemple des enjeux pris en considération dans le cadre de l'initiative Voir demain », explique Tashia Batstone, FCPA, vice-présidente principale, Relations externes et expansion des activités, à CPA Canada. « Des quantités de données vont circuler, alors il faudra penser à une structure. Et les CPA apporteront une valeur ajoutée considérable, comme garants d'une information de confiance. C'est d'ailleurs le mandat dont ils s'acquittent depuis toujours. »

Le Royaume-Uni, l'Union européenne et l'Australie ont déjà adopté des lois pour faciliter la transition. Dans son budget 2018, le Canada avait promis de se pencher sur la question. À l'automne, le ministre des Finances, Bill Morneau, a créé le Comité consultatif sur un système bancaire ouvert, composé de quatre membres, dont Colleen Johnston, CPA, qui a été chef des finances de la Banque TD. Le Comité, qui a reçu des commentaires et suggestions jusqu'en février, a quelques mois pour « rédiger un rapport sur l'évaluation des avantages éventuels d'un système bancaire ouvert au Canada, en accordant la plus grande attention à la protection des renseignements des consommateurs, à la sécurité et à la stabilité financière », selon le communiqué du ministère des Finances. M. Cates et d'autres acteurs du milieu demandent instamment une adoption rapide, pour éviter d'être à la traîne par rapport à d'autres pays.

Le SBO « aura d'importantes répercussions sur les consommateurs et l'écosystème des services financiers », peut-on lire dans le rapport *Le système*

*bancaire ouvert est à nos portes*, publié par PwC. Au Royaume-Uni, où le SBO a été implanté voilà un an, l'accès élargi aux données pourrait se traduire par des « revenus potentiels d'au moins 7,2 milliards de livres d'ici 2022 ». Une grande partie de l'innovation s'observe du côté de l'intégration des comptes – les applications SBO permettent au client de visualiser sous forme regroupée les avoirs détenus dans plusieurs institutions. Les experts y voient de belles occasions à saisir : gestion financière, évaluation du crédit, plateformes intégrées de prêts et de services comptables pour PME.

Cela dit, tout progrès technologique comporte son lot de risques, et le SBO ne fait pas exception. Atteintes à la vie privée, sécurité des données, cybercrime et fraude figurent parmi les inquiétudes. Le rapport PwC cite une étude de Statistique Canada (2018) qui souligne que les établissements bancaires sont dans la mire des cyberfraudeurs (47 % des cyberincidents en 2017) : « Le système bancaire ouvert a le potentiel d'amplifier l'effet des atteintes à la confidentialité et à la cybersécurité », lit-on dans le rapport. Et « les organismes de réglementation devront choisir le meilleur modèle de gouvernance des données et de protection collective et responsable des données, y compris leur utilisation appropriée ».



Or, protéger la confidentialité et la sécurité des données pourrait se révéler compliqué et coûteux, vu la hausse des flux d'information entre les parties. Des normes devront être fixées pour assurer la cohérence et la maîtrise des données des clients traitées par les comptables. Michael Wong, directeur de projets, Recherche, orientation et

soutien, à CPA Canada, s'attend à des retombées sous l'angle de l'audit : « Comment passer d'un audit reposant sur des relevés bancaires à un examen fondé sur des flux de données? Quels contrôles seront jugés nécessaires? Les auditeurs vont devoir y réfléchir. »

Selon Ryan Leopold, associé, Banques et marchés financiers, à PwC Canada, l'un des auteurs du rapport, le SBO sera un tremplin, gage d'innovation. « Mais ce ne sera pas chose facile de concrétiser le tout et de faire accepter largement le principe », souligne ce CPA. Au Royaume-Uni, l'adoption a été plus lente que prévu, en raison des inquiétudes que soulèvent la protection des données et leur confidentialité. Se sont ajoutés quelques pépins au démarrage. « Il faudra un certain temps, admet M. Leopold, pour que les clients prennent le virage et qu'on bénéficie des avantages attendus de ce nouveau paradigme. »

M. Leopold est d'avis qu'il faudra établir une norme comptable sur la collecte et l'utilisation des données. « On revient donc au critère de la qualité des données. Les institutions se posent toutes la question. Quelles sont les mesures de contrôle des données? Et comment savoir si ces données cadrent avec les fins prévues? Ce sera là l'occasion, pour la profession comptable, de se pencher sur les contrôles envisagés. »

Les CPA vont devoir actualiser leur savoir-faire en technologie, soutient Abhishek Sinha, associé en services-conseils financiers et leader, SBO et chaînes de blocs, à EY Canada. « À nous d'ajouter des cordes à notre arc. À l'avenir, en audit et ailleurs, les CPA seront obligés d'être au fait des nouveaux outils et d'en connaître au moins les rudiments. » Il ajoute qu'une réflexion s'impose à l'échelle de la profession, pour repenser la formation : « Invités à jongler avec une panoplie de données, les CPA devront en tirer des conclusions éclairées dans le cadre des audits. »

Gabrielle Loren a des sentiments partagés sur le SBO. La facilité et la transparence annoncées simplifieront certains audits, mais son cabinet (4 associés, 23 employés) devra investir dans la formation sur le traitement des données sensibles, et renforcer les mesures de sécurité. Le jeu en vaut la chandelle : les cabinets doivent évoluer. Le SBO pourrait même procurer aux CPA une plus grande tranquillité d'esprit quant à l'exactitude de leurs constats, pense Mme Loren. Même si les clients confirment par écrit que l'information fournie est correcte, « avoir le portrait d'ensemble, grâce à l'assise du SBO, sera rassurant. Le comptable, qui signe un travail, s'appuiera sur davantage d'éléments factuels ». ♦

# UN MODÈLE À BÂTIR

**Pour Jon Lukomnik, investisseur institutionnel de longue date, expert en gouvernance d'entreprise et auteur, la comptabilité traverse une crise existentielle. *Pivot* l'a rencontré en mars.**

## À quel principal écueil se heurte aujourd'hui la comptabilité?

La comptabilité a pris son essor à Florence, à l'époque de la Renaissance. Jusqu'à la fin du XX<sup>e</sup> siècle, tout s'est bien déroulé, parce qu'on échangeait des biens tangibles, d'où découlait la richesse. Mais désormais, la valeur tient plus que jamais aux actifs incorporels. Comment évaluer une société comme Uber, dont la puissance réside dans le modèle d'exploitation? Comment chiffrer la valeur du code d'un logiciel? Celle d'une marque? Coca-Cola consacre des centaines de millions de dollars par an au rayonnement de sa marque, et selon nos référentiels comptables, ces décaissements se traduisent par des retombées difficiles à quantifier. Pourtant, si Pepsi prenait le contrôle de sa principale concurrente, le tout deviendrait un actif porté au bilan. Un état de choses qui paraît irrationnel.

## Que dire des répercussions sur les places boursières?

Prenons Amazon, la géante, qui pèse environ 900 G\$ US. L'action se négocie à 94 fois le ratio cours/bénéfices, pour un ratio cours/valeur comptable de 20. C'est exorbitant. De deux choses l'une : en tant qu'investisseurs institutionnels, soit nous avons tous perdu la tête, soit les chiffres sont faussés, d'où un flou quant au potentiel de plus-value. Voilà où nous en sommes. Une étude récente signale que les actifs incorporels représentent 84 % de la valeur totale des sociétés du S&P 500.

## Selon vous, la prolifération des données minerait la valeur du travail des comptables. Qu'entendez-vous par là?

Le cadre réglementaire repose sur une logique d'information unidirectionnelle, qui consiste à produire, une fois par an, des états financiers audités. Tous les analystes fondaient leurs recherches sur cette assise commune. Or aujourd'hui, on peut consulter en temps réel des quantités prodigieuses de données dans un éventail de sources, et mettre à profit l'intelligence

artificielle et l'apprentissage machine pour prendre des décisions. Certes, la qualité d'une large part de ces données laisse à désirer; néanmoins, les états financiers, eux, ne font que témoigner de toute l'information rassemblée précédemment. En clair, le volume d'informations non consignées par les professionnels comptables explose, d'où des enjeux de pérennité pour la profession. La comptabilité traditionnelle devient moins probante, et les choses ne feront qu'empirer.



**Jon Lukomnik**, associé directeur chez Sinclair Capital et chef de l'IRRC Institute

#### Que faire alors?

Actuellement, de nombreux comptables émérites accomplissent un excellent travail, mais ils s'en tiennent à une tranche d'information de plus en plus restreinte. Au cœur de la profession, certains chefs de file sont conscients des problèmes; il reste qu'une foule de comptables font comme à l'accoutumée, comme si de rien n'était. Alors, comme première étape, il faudrait amener les têtes pensantes de la profession et des organisations en tout genre – CPA Canada, AICPA,

SEC, CVMO, IASB – à reconnaître que le bât blesse, et à inviter les intéressés à trouver des solutions pour sortir de l'impasse.

#### Réussira-t-on à redresser la barre?

Gare à l'immobilisme, au statu quo. Je crois en l'avenir de la profession, qui ne manque pas de brillantes personnalités. C'est à elles de prendre le taureau par les cornes, et d'oser dire : « Donnons-nous trois ans pour faire le point sur les mesures qui s'imposent, puis mettons-les à exécution, afin d'en récolter les fruits d'ici cinq ans, au plus. » À tout le moins, on pourrait demander aux normalisateurs d'analyser les critères d'évaluation des actifs incorporels, en premier lieu. L'initiative « Voir demain : Réimaginer la profession » de CPA Canada nous montre comment aborder ces questions, mais c'est l'ensemble du secteur qui doit se mobiliser. Je dirais qu'on doit y voir une occasion d'ouvrir des débouchés; la comptabilité et la certification gagneront alors en crédibilité aux yeux d'investisseurs comme moi, et de nouveaux mandats seront confiés aux CPA, comme gage de pérennité de l'activité. Il en va de l'avenir de la profession. ♦

— Entretien avec Bryan Borzykowski

## DES EXIGENCES TRÈS COMPLEXES EN MATIÈRE DE PAIE?

LA SOLUTION POUR LA  
GRANDE ENTREPRISE!

**VIP**  
SYSTEME INTÉGRÉ

RESSOURCES HUMAINES PAIE GESTION DES HORAIRES ET DE LA MAIN-D'ŒUVRE  
RÉGIMES DE RETRAITE GESTION DES TALENTS GESTION DE L'APPRENTISSAGE  
PORTALS 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](http://www.dlgl.com)

CANADA  
LES SOCIÉTÉS  
LES MIEUX  
GÉRÉES

Membre platine

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

**DLGL**



# AVOIR FOI EN L'AVENIR

**C'est clair, les machines prendront davantage de décisions, mais les êtres humains ne seront pas loin.**

PAR BRIAN FRIEDRICH ET LAURA FRIEDRICH

**V**oici deux adages contradictoires, mais criants de vérité : « La seule constante, c'est le changement » et « Plus ça change, plus c'est pareil ». Pile ou face, ces deux vérités nous interpellent. Premier constat : « Tout change. » Face à la révolution numérique qui amplifie l'incertitude, le projet Voir demain de CPA Canada a été l'occasion de réfléchir à l'avenir. Se dirige-t-on vers une société fragmentée, où chacun priorise son propre intérêt? Ou vers une société unie, qui valorise le capital humain et la poursuite d'un but commun? Les collectivités vont-elles se fermer aux changements et se replier sur elles-mêmes pour se protéger? Ou accueillir l'innovation pour en exploiter la puissance?

Les mouvements sociaux sont imprévisibles. Impossible d'imaginer quelle forme prendront les outils technologiques de demain. Déjà se profilent à l'horizon des percées qui donnent le vertige : pour les cancers de la peau, les systèmes d'intelligence artificielle (IA) peuvent établir des diagnostics aussi précis sinon meilleurs que ceux des médecins. Et le logiciel Project Debater d'IBM tient tête aux êtres humains : il structure des arguments rationnels à l'appui d'une position et peut « comprendre » et

réfuter des contre-arguments. Des nouveautés qui soulignent à quel point la technologie enrichira la prise de décision.

Mais il se dessine également des menaces. L'émergence des fausses vidéos (contrefaçons de synthèse mal intentionnées, qui montrent une personne tenant des propos qu'elle n'a jamais tenus) nous amène au triste constat que le dicton « il faut le voir pour le croire » ne tient plus. Plus inquiétant encore : le potentiel de militarisation des systèmes IA autonomes. Ces territoires inexplorés risquent d'attirer de sinistres personnages, assoiffés de pouvoir ou mus par la corruption, d'où de sournois écueils.

Alors, où s'inséreront les CPA? Leur rôle de conseiller écouté demeurera-t-il intact? Dans la vie, on fait confiance à ceux qui détiennent le savoir, dont la crédibilité se renforce par des interactions positives. Or, les technologies émergentes en tiennent compte. Les ordinateurs, qui nous surpassent pour l'analyse de données,

euh...

Certaines machines reproduisent nos interjections pour paraître plus humaines.

# SOUS PEU, NOTRE CONFIANCE ENVERS LES ROBOTS SERA TELLE QUE NOUS LES LAISSERONS NOUS CONSEILLER.

apprennent à interpréter les nuances du langage. Les robots brillent par leurs prouesses techniques, auxquelles s'ajoutent traits humains et un semblant d'émotion (comme Sophia, création humanoïde, citoyenne saoudienne, qui pécore sur la primauté de la famille). L'Assistant Google reproduit nos imperfections par souci de réalisme, y allant de « euh... » et de « hum! ». À ce rythme, on peut croire que les robots en tout genre seront bientôt perçus comme dignes de confiance quand ils se mêleront de planification fiscale ou de stratégie d'entreprise. Dans bien des secteurs, ils se hisseront probablement au rang des humains, pour l'évaluation des données et la formulation de recommandations.

Deuxième constat : « Rien ne change. » On aura toujours besoin de CPA pour faire en sorte que l'information financière soit fiable et pertinente, et orienter les décisions en fonction des intérêts supérieurs du client, de l'employeur et du public.

Nos clients et employeurs savent bien – espérons-le! – qu'il y a des êtres humains derrière les systèmes pour en fixer les paramètres et les critères de base, lesquels réclament des vérifications, des interprétations et des contrôles, pour tracer la hiérarchie des responsabilités. Bravo pour l'apprentissage machine, mais on s'inquiète des partis pris intégrés aux algorithmes, sources d'injustices possibles dans les décisions d'embauche ou l'approbation des prêts. Les machines seront

appelées à faire des prédictions complexes pour orienter les stratégies, mais la plupart des intéressés voudront dialoguer avec un professionnel intègre, digne de confiance, pour qui la notion de responsabilité n'est pas creuse.

Qui plus est, une fois qu'un ordinateur prend de l'autonomie et transforme ses propres algorithmes, nous sommes face à un mécanisme opaque : ses rouages invisibles suscitent incompréhension et inquiétude. Seuls des êtres humains peuvent être tenus pour responsables. Par conséquent, les organismes de réglementation et le public n'auront foi dans un système que s'ils ont la certitude qu'un professionnel de confiance intervient comme rempart, présent dans l'équation – et tenu de donner l'heure juste. Faire entière confiance à une machine? On s'insurge contre un pareil aveuglement.

CPA Canada déploie des efforts continus pour mettre en relief les forces de la profession (objectivité, intégrité, responsabilité, transparence) et instiller dans les esprits une solide proposition de valeur, pour l'avenir. Les échanges se poursuivent sur la marche à suivre afin d'aider les CPA à peaufiner les compétences techniques et habilitantes garantes de leur réussite. Prenons l'innovation à bras-le-corps, mettons fin au cloisonnement et bâtissons des équipes multidimensionnelles, afin de faire évoluer les technologies tout en instaurant des freins et contrepoids pour que l'intérêt public demeure au cœur des décisions.

L'avenir saura accueillir de nombreuses approches, sauf une : la complaisance. Dans l'univers du numérique, clients et employeurs auront encore et toujours besoin de professionnels compétents, dignes de confiance, qui les informeront et les guideront. Alors, à nous d'évoluer pour remplir nos engagements. Côté pile et côté face. ♦

**Brian et Laura Friedrich,**  
tous deux FCPA, dirigent  
*Friedrich & Friedrich,*  
cabinet qui fournit une  
vaste gamme de services  
de formation et  
de consultation à  
des organisations  
professionnelles et  
à des organismes  
de réglementation.



**Quel avenir pour la profession comptable?** Face aux progrès technologiques, à la mondialisation, aux nouveaux modèles d'affaires ou géopolitiques, et aux valeurs et normes de société changeantes, le temps de la transformation est venu pour les CPA. Apprenez-en davantage sur les principales conclusions de la première phase et la façon dont elles influenceront la deuxième phase en visitant [cpacanada.ca/fr/voir-demain-initiative](http://cpacanada.ca/fr/voir-demain-initiative). Découvrez aussi comment prendre part au débat.



PAR STEVE KUPFERMAN  
PHOTO DANIEL EHRENWORTH

# HISTOIRE DE JOUETS

Naguère à deux doigts du naufrage, les jouets Spin Master ont aujourd'hui la cote grâce à un sauvetage piloté par Benoît Gadbois, CPA. Sa nouvelle bataille : relancer la marque qui a failli couler l'entreprise.

**U**ne incursion au siège social de Spin Master en met plein la vue. Depuis juin dernier, l'entreprise occupe sept étages d'une tour du centre-ville de Toronto. Les murs bleu ciel sont décorés d'immenses illustrations des jouets du fabricant, et partout trônent des joujoux – sur les cloisons des cubicules, dans des vitrines ou dans la salle Toy Box, véritable caverne d'Ali Baba. Dans cette pièce, on peut faire un câlin aux peluches géantes des adorables chiots de la Pat' Patrouille, ou serrer la pince à un imposant robot Meccanoid. Dans la chic cafétéria, des ingénieurs en t-shirt côtoient des pros du marketing tirés à quatre épingles. Impossible de manquer l'immense murale colorée reproduisant le mot *PLAY*, composé de centaines de milliers de Bunchems aux vives couleurs. Les Bunchems, ce sont de petites bouboules à assembler, comme des Lego, mais à l'allure échevelée; on les colle les unes aux autres, sur le principe du velcro. Les bouts de chou en redemandent.

L'un des rares recoins à ne pas être saturé de jouets est le bureau au décor dépouillé de Benoît Gadbois, chef de l'exploitation. Un homme élégant, sérieux, mais rieur : de fréquents sourires illuminent son visage. On parle de jouets, tout de même.

Lorsque M. Gadbois, CPA, y est entré en 2012, Spin Master traversait une mauvaise passe. Pourtant, cinq ans plus tôt, elle

avait lancé les Bakugan, une gamme de jouets du genre Transformer. Un succès fracassant. Au contact d'une surface magnétique, ces sphères en plastique s'ouvrent pour déployer des créatures telles que Drago, un dragon rouge affublé d'une corne de narval. Codéveloppés par Spin Master et la japonaise Sega Toys, ces gadgets de génie avaient enflammé les passions. Les bras et jambes à ressort des personnages et leurs loquets cachés les rendaient aussi captivants qu'un casse-tête chinois. Parmi les produits dérivés, un jeu de cartes de collection illustrées des personnages Bakugan, mais, surtout, une série télévisée d'animation (coproduite), qui avait fait briller la marque partout dans le monde. Dans l'industrie des jouets, la gamme Bakugan s'était détachée du lot, suscitant un engouement spectaculaire en 2008-2009. En 2010, en grande partie grâce à ce succès monstre, Spin Master affichait un chiffre d'affaires brut qui frisait le milliard de dollars – quasiment le double des ventes de 2007.

Puis la folie s'estompée. Les amateurs ont grandi. Ils trouvent le jeu de cartes simpliste. La série télé s'essouffle après quatre saisons et, dans les magasins, la poussière s'accumule sur les figurines en plastique. L'incidence sur le bilan de Spin Master est considérable. En 2012, les ventes fléchissent. Adieu, frénésie Bakugan. Mais l'effectif et l'infrastructure mondiale n'avaient

pas été réduits à l'avenant. Faute de relève dans les produits en cours d'élaboration, difficile d'égaliser le dernier coup d'éclat. Le mandat immédiat de Benoît Gadbois, appelé en renfort? Redresser la situation et redynamiser Spin Master.

On peut dire « Mission accomplie ». Même si Spin Master évolue dans une arène où dominent les géants nord-américains Mattel et Hasbro (dont le chiffre d'affaires annuel dépasse régulièrement les 5 G\$ US), l'entreprise affiche un bel essor. Ces sept dernières années, elle a redoublé d'efforts pour accoucher de concepts originaux et brevetables. Une décision qui l'a amenée à produire des jouets dérivés des séries télévisées à grande diffusion dont elle détient les droits. Couronnement de cette stratégie : *La Pat' Patrouille (PAW Patrol)*, une série télé mettant en vedette de jolis chiots héroïques. Les enfants adorent. Spin Master a élaboré le concept à l'interne, avec l'éclairage de Keith Chapman, créateur indépendant d'émissions jeunesse, puis a produit la série en partenariat avec Nickelodeon. En 2017, les jouets PAW Patrol se taillaient la part du lion dans le segment du préscolaire aux États-Unis, selon la firme NPD.

Les coffres pleins de liquidités – du fait de son entrée réussie en Bourse, en 2015 –, Spin Master s'est lancée dans une vague d'expansion, notamment en ouvrant des centres de distribution en Pologne et en Russie. Sa portée mondiale lui vaut aussi de conclure d'importants contrats de licence, un vrai pactole. En 2018, Spin Master y va d'un coup de maître en signant un accord avec Warner Bros. pour produire un certain nombre de jouets inspirés des personnages de DC Comics – les droits étaient auparavant détenus par Mattel.

Spin Master, inlassable, a même commencé à glaner d'autres « morceaux de robots » ici et là. Par exemple, en 2013, elle a acheté Meccano, ce qui lui donne une tête de pont dans l'univers toujours lucratif des jouets de construction. Au nombre des acquisitions récentes : GUND, la marque de peluches plus que centenaire, achetée à Enesco pour 79,1 M\$ US.

En 2017, le chiffre d'affaires brut de Spin Master culmine, à 1,74 G\$ US. Trois ans après son entrée en Bourse, son bénéfice net avait presque quadruplé pour atteindre quelque 161 M\$ US. Avec l'aide de Benoît Gadbois (« Ben » tout court, pour les intimes), Spin Master s'est elle-même métamorphosée en Bakugan : d'entreprise montante, connue pour un succès feu de paille, elle s'est muée en hydre redoutable, qui tient tête à Mattel et Hasbro. Son portefeuille diversifié de marques connues saura générer de solides rendements dans les années à venir. En adoptant une vision sur la durée et en bichonnant ses gammes de produits, source d'encaissements à long terme – des stratégies chères à M. Gadbois –, Spin Master se protège au mieux contre les déconvenues, vu le jeu de serpents et d'échelles qui fait la loi dans l'industrie des jouets.

À la bonne heure! Mais que penser de l'avenir? Eh bien,

M. Gadbois s'apprête à jouer gros jeu. Spin Master entend relancer les Bakugan, les figurines qui ont fait fureur avant d'être jetées aux oubliettes, au point de torpiller la rentabilité de l'entreprise. Vu tout ce que M. Gadbois et l'équipe ont dû faire pour rebondir, leur nouveau projet peut sembler déroutant. Pourtant, bientôt, les enfants du monde entier seront initiés aux nouveaux Bakugan et se verront proposer une série télé repensée. Avec M. Gadbois comme maître d'équipage, le vaisseau Spin Master sera-t-il propulsé vers de nouveaux sommets?

**L**e marché des jouets se distingue par une demande remarquablement stable. L'opinion courante parmi les analystes et les dirigeants, c'est que même quand l'économie ralentit, les achats de jouets se maintiennent, à défaut de progresser. On constate aussi que les jeux vidéo, qui se taillent d'enviables succès – Sony a lancé sa PlayStation en 1994, année de fondation de Spin Master –, n'ont pas éclipsé pour autant les jouets classiques. « Je dirais que les parents vont se serrer la ceinture avant de lésiner sur les jouets, surtout en haute saison », affirme Joan Ramsay, analyste en divertissements, de la firme NPD, qui chiffre les ventes mondiales totales à 40 G\$. « Aucun marché n'est à l'abri d'une récession, mais les jouets ne seront pas les premiers à tomber au combat. »

Si l'on examine ses moindres soubresauts, toutefois, l'industrie peut se révéler hautement imprévisible. Bienheureux est le jouet dont le succès ne se dément pas, année après année, fort d'un bassin d'adeptes renouvelé en continu. Les gros canons du domaine ont leurs vaches à lait, ancrées dans la culture, qu'ils font d'ailleurs évoluer au gré des goûts et tendances de l'heure. On pense ici aux classiques Barbie et Hot Wheels de Mattel.

Des jouets qui n'ont pas à être réinventés, mais actualisés – nouvelle carrière pour Barbie, qui n'a pas pris une ride; nouveau look d'enfer pour les Hot Wheels, qui roulent toujours à vive allure.

Mais ce sont des exceptions. Tous les fabricants courent le risque d'être évincés du jeu. L'exemple souvent cité? Coleco, légendaire fabricant des poupées P'tits bouts de choux, qui ont trôné au palmarès des jouets qu'on s'arrachait au début des années 1980. En 1988, bredouille, ayant négligé d'ensemencer ses marchés faute de graines de créativité, Coleco n'a pu que constater qu'elle faisait chou blanc.

Quand les petits personnages Bakugan ont commencé à perdre de la

vitesse, la boîte de jouets torontoise aurait pu disparaître, victime d'un autre phénomène passager. Mais voilà qu'est apparu un nouveau personnage chez Spin Master.

Élevé à Montréal, une fois arrivé à l'adolescence, Benoît Gadbois est parti vivre à Boston avec son père, cadre chez Sico, qui venait d'être muté. « Mon anglais laissait à désirer, alors je me suis dit que ce serait l'occasion d'apprendre la langue et de découvrir les États-Unis. »

## REMETTRE L'ENTREPRISE SUR LA VOIE DE LA CROISSANCE N'ÉTAIT PAS UN JEU D'ENFANT.

### PAT' PATROUILLE

Cette marque créée par Spin Master comprend des émissions de télé, un spectacle et des jouets. C'est une des franchises de jeux les plus populaires dans le monde.



### BAKUGAN

Ces créatures ont dominé le marché du jouet à la fin des années 2000 et permis à Spin Master de presque doubler ses revenus en seulement trois ans.



### HATCHIMALS

Ces drôles d'animaux de compagnie, succès monstre de l'année 2016, se revendaient en ligne deux fois le prix demandé dans les magasins... qui étaient en rupture de stock.



Sur les conseils de son père – convaincu qu'une connaissance des fondements de la finance s'impose pour évoluer dans le monde des affaires –, le jeune Gadbois décide d'étudier en comptabilité (il obtiendra son titre en 1995). Sur le marché du travail, il ne tarde pas à gravir les échelons. Il devient chef de mission d'audit chez Arthur Andersen. (« Mais ils m'ont poliment demandé de plier bagage. Je crois que c'était en raison de mon franc-parler. ») Il est nommé auditeur interne chez Black & Decker. Puis, chez Newell Rubbermaid, il devient chef des finances et monte en grade : il est promu président de la division Europe, Moyen-Orient, Afrique et Asie, à seulement 31 ans. En 2012, il accède au rang de président mondial de la division Newell (stylos), dont Sharpie, la marque phare, domine le marché en Amérique du Nord.

« C'est un leader stratégique qui a du cran », lance Krista DiBerardino, qui a côtoyé Benoît Gadbois chez Newell Rubbermaid avant de passer à Spin Master, où elle est vice-présidente directrice, intégration et activation marketing. « Il sait nourrir une vision et instaurer la discipline opérationnelle voulue pour la concrétiser. Un talent rare. »

Avant d'entrer à Spin Master, M. Gadbois envisageait de prendre la tête d'une firme de capital-investissement. « J'étais sur le point de signer quand j'ai reçu un appel d'Anton Rabie, l'un des fondateurs. Il a insisté, alors j'ai fini par sauter dans l'avion pour venir discuter avec lui. » M. Gadbois a alors pu rencontrer Ronnen Harary, un autre des fondateurs, cochef de la direction avec Anton Rabie. « Ça a cliqué tout de suite. »

Retour au pays en août 2012, donc, où l'une des premières tâches du nouveau directeur de l'exploitation a été de piloter

une vague de licenciements. Belle façon de se faire de nouveaux amis! Mais une fois passé ce difficile premier acte, l'homme s'est attelé à une autre tâche : remettre l'entreprise sur la voie de la croissance, ce qui n'était pas un jeu d'enfant.

La structure de direction choisie par Spin Master se démarque, pour une société de son envergure. Les trois cofondateurs – MM. Rabie et Harary, tous deux cochefs de la direction, et Ben Varadi, vice-président directeur et chef de la création – sont encore bien présents dans les activités quotidiennes. Anton Rabie est doué en leadership stratégique et en motivation des troupes; Ronnen Harary prend en mains les contrats de licence; Ben Varadi, épris de créativité, a du flair et se concentre sur les nouveaux produits. Seulement voilà : ces trois mousquetaires n'avaient jamais été à la tête d'une entreprise milliardaire.

Leur d'Artagnan, étaient-ils convaincus, allait réorganiser les choses. Mais celui-ci savait que, pour instaurer des changements, il devrait convaincre non seulement le conseil d'administration, mais aussi le triumvirat initial. « Les patrons connaissaient leurs forces, tout en restant conscients qu'il leur manquait parfois des munitions. Il a fallu un peu de temps au début, parce que le coup de barre à donner était plutôt radical. En définitive, ils ont bien vu que, pour façonner l'avenir de l'entreprise, il fallait bouger des pions. »

Benoît Gadbois a remanié la structure de Spin Master pour la répartir en unités opérationnelles, en fonction des divers volets (jouets robotisés, jouets préscolaires, jeux extérieurs, et tutti quanti). À chaque unité son équipe, chargée de son budget. Un nouveau cadre qui procurait aux divers groupes une certaine autonomie créative tout en les tenant pour responsables de

leurs résultats. Liberté d'action, oui, mais prise en mains des retombées aussi. Les fonctions communes (marketing, services juridiques) ont été centralisées pour éliminer les doublons.

Mais vendre des jouets et vendre des stylos Sharpie font deux. La nature forcément cyclique des objets ludiques signifie que même le plus habile des fabricants peut s'embourber, faute d'avoir innové à tour de bras pour contrer les pertes prévisibles sur les jouets qui se démoderont.

« À nous de comprendre comment créer de la valeur pour l'entreprise, explique Benoît Gadbois. En clair, la plus-value provient des innovations marquantes. Donc, si l'organisation n'a pas de carte majeure en main, son jeu manquera d'éclat. Tout doit tourner autour de la pépinière de projets cultivés à l'interne. » Pour que les idées ne cessent de jaillir, M. Gadbois a mis en place une filière de produits envisagés. Ainsi, le leader de chaque unité a la responsabilité de planifier sur trois ans. Dans les réunions mensuelles avec la haute direction, ces chefs d'équipe prédisent le flux et le reflux des gammes de produits. Leur souci? Redoubler d'ingéniosité, et proposer des vagues de nouveautés qui combleront le vide laissé par un engouement qui, bien souvent, n'aura été que passager.

L'approche prévisionnelle de M. Gadbois trouve son expression concrète dans le cas des Hatchimals, une gamme d'oiseaux-jouets robotisés, cachés dans un œuf qui finit par éclore – l'un des jouets les plus populaires pour les Fêtes de 2016. Au début de la folie Hatchimals, les parents se les arrachaient pour en mettre au pied du sapin. Et sur eBay, ils étaient prêts à payer le double du prix de détail. Une passade qu'on aurait pu croire morte et enterrée un an après. Mais non. Spin Master avait déjà dans ses incubateurs une panoplie de nouveaux volatiles attachants, notamment les Hatchimals COLLEGGtibles, des figurines à prix modique qui tiraient parti de la vague des bricoles à collectionner pour tout-petits.

Résultat : la marque Hatchimals est désormais établie. Une poule aux œufs d'or qui, il va de soi, est nourrie du meilleur grain – car là réside la formule des prochaines victoires.

**À** l'inverse, dans un coin discret du siège social, on trouve le « mur des échecs », sorte d'appel à l'humilité, sachant que le succès n'est pas toujours acquis. À preuve, ces quelques spécimens sous vitrine, témoins de défaites retentissantes. On y voit le kit d'artisanat Aqua Dots, qui avait semé la panique : certaines des billes colorées, ingérées en grande quantité, contenaient une substance susceptible d'être métabolisée et transformée en GHB, alias la drogue du viol. (Spin Master a d'elle-même procédé à un rappel de produit, puis a relancé une version revue et corrigée du jouet sous un autre nom.) Le jeu de course automobile Swypeout y est momifié également. On visait à combiner le plaisir des parties en ligne avec un engouement pour des cartes à collectionner, qui servaient de sésame pour gagner des avantages. Hélas, les bolides sont tombés en panne; le jeu a été balayé du paysage un an plus tard. Mais la pierre tombale la plus crève-cœur est celle du jouet robotisé Yoda légendaire, impressionnante réplique grandeur réelle ou presque du maître Jedi. Décidément, la force n'a pas été avec lui. La figurine animée avait été lancée au prix fort de 240 \$ en 2015, parallèlement au battage médiatique pour *Star Wars : Le Réveil de la Force*. Or, dans cet épisode, Yoda ne faisait qu'une figuration vocale. D'où le flop.

L'idée du mur est de faire réfléchir, de tirer des leçons, de souligner à quel point la cible reste mouvante, et la route du succès, parsemée de traquenards. Au tribunal des jouets, le jeune jury est roi et maître. Ou parfois le parent rechigne, quand on lui réclame une somme exorbitante pour faire sourire un gamin. Pire encore, il arrive qu'un

## NOUVELLE PARTIE

Bakugan n'est pas le premier des jouets d'hier à orchestrer un retour.



### FURBY

**1998 :** Les peluches animatroniques Tiger Electronics connaissent un succès fou; à la revente, on se les arrache au double du prix. Hasbro fait patte basse sur Tiger.

**2005 :** Hasbro lance le Furby « émotronique ». Si attachant, avec ses oreilles souples! Ses entrailles électroniques se complexifient.

**2012 :** Furby ressort de son terrier. Des yeux encore plus expressifs, affichage à cristaux liquides oblige.

**2016 :** Naissance d'une nouvelle portée. Le Furby Connect glapit en « furbish » et fait copain-copain en Bluetooth.

### MA PETITE POULICHE

**1983 :** Hasbro lance ces adorables ponettes à longue crinière, peigne compris.

**1997 :** Les petites juments reviennent caracoler sur les rayons; les jeunes mères qui en avaient raffolé dans leur enfance se ruent dessus pour les offrir à leur propre fillette.

**2003 :** Atavisme? La troisième génération ressemble drôlement à la première.

**2010 :** La lignée se poursuit, et les ventes galopent. La série d'animation *Mon Petit Poney* fait un tabac sur Internet.



### POLLY POCKET

**1989 :** L'anglaise Bluebird Toys lance ces figurines et accessoires dans un boîtier en coquille.

**2003 :** Mattel s'offre Bluebird. Les minipoupées reprennent du service. Mais leurs costumes interchangeables tiennent par de petits aimants qui, malheur, risquent de se désolidariser et d'être avalés; des millions de Polly sont rappelées au bercail.

**2018 :** Mattel renouvelle le lancement avec coffrets thématiques : piscine du flamant rose et chalet enneigé.



Les logiciels infonuagiques ne sont plus seulement un rêve pour les comptables.

**C'est maintenant réalité.**

**Obtenez jusqu'à 25 %\* de rabais sur CCH iFirm**

## Éliminez les goulots d'étranglement avec CCH® iFirm®

CCH iFirm est la suite infonuagique complète de Wolters Kluwer conçue pour les cabinets comptables qui souhaitent automatiser leur gestion de cabinet.

**Accédez à des intégrations disponibles uniquement avec une suite logicielle comptable et fiscale basée sur l'infonuagique.**

- Intégrez CCH iFirm Portail à CCH iFirm Tax pour communiquer et partager des documents facilement avec vos clients, où que vous soyez.
- Accédez à CCH iFirm Documents à partir du module Mandats et facturation de CCH iFirm pour une efficacité des processus inégalée.
- Transmettez rapidement et en toute sécurité des demandes de signature aux clients à l'aide de la nouvelle intégration de la fonctionnalité de signature électronique à CCH iFirm Portail.

**Pour gérer mon cabinet**

Tout ce dont vous avez besoin pour gérer votre cabinet et améliorer vos processus se trouve au bout de vos doigts.

Recommandés pour vous : CCH iFirm, CCH iFirm Gestion de cabinet et CCH iFirm Documents

**Pour servir mes clients**

Nos solutions vous aideront à renforcer et à développer les relations avec vos clients.

Recommandés pour vous : CCH iFirm Tax, CCH iFirm Portail et la fonctionnalité de signature électronique de CCH iFirm

Envoyez un courriel à [connect@wolterskluwer.ca](mailto:connect@wolterskluwer.ca) ou téléphonez au 1-800-268-4522 avec le code promotionnel **CPA25** afin qu'un conseiller en solutions de Wolters Kluwer vous aide à vous lancer avec CCH iFirm.

\* Pour les nouveaux clients uniquement, ou les clients existants qui achètent un nouveau produit de la suite CCH iFirm. L'offre est valide seulement pour les ententes de 2 ou 3 ans. L'offre est valide jusqu'au 31 mai 2019. La tarification est pour la durée du contrat, plus les augmentations de prix annuelles. Tous les rabais s'appliquent sur le prix courant final (c.-à-d. y compris les utilisateurs supplémentaires). L'offre n'est pas valide pour la tarification rattachée à la catégorie Entreprise. L'offre n'est pas valide pour CCH iFirm Tax et la fonctionnalité de signature électronique ou pour du stockage supplémentaire dans CCH iFirm Portail ou CCH iFirm Document.

jeu d'artisanat tout à fait innocent se transforme – littéralement – en cadeau empoisonné.

R ressortir une gamme de produits ayant eu son heure de gloire, en l'occurrence Bakugan, atténuerait certains de ces risques. D'abord, le produit a une certaine notoriété; il a déjà connu un franc succès avant de sombrer dans l'indifférence. Voilà qui pourrait aider Spin Master à faire une percée chez les grands détaillants, généralement moins frileux face à une marque ressuscitée.

Même si, pour la nouvelle gamme Bakugan, il sera possible d'éviter les écueils évidents, la partie n'est pas gagnée d'avance. Il faudra faire opérer la magie initiale et rallumer la flamme des adeptes inconditionnels d'antan – en espérant que leur enthousiasme soit contagieux et se transmette à une génération pour qui les créatures Bakugan sont inconnues au bataillon. En fait, la gamme devra d'elle-même plaire aux plus jeunes, et piquer leur curiosité; c'est eux qui supplieront leurs parents d'ouvrir leur portefeuille. Autant d'éléments cruciaux dans l'équation. Les lignes des figurines Bakugan ont été retravaillées. On a même conçu une gamme de personnages « ultra », plus grands et plus complexes. À moins de 10 \$ l'unité, la tirelire parentale ne souffre pas trop. Par ailleurs, le jeu de cartes à collectionner, jadis boudé pour cause de simplicité, est désormais plus corsé, grâce à la complicité du partenaire Gamer Entertainment, un as en la matière. Enfin, signe des temps, il y a l'appli Bakugan.

Une nouvelle série télé, *Bakugan: Battle Planet*, déjà en ondes, fera office de locomotive. Réalisée par l'unité Divertissement de Spin Master, en collaboration avec une brochette de partenaires canadiens, américains et asiatiques, elle lance une offensive de séduction tous azimuts. Trame de l'histoire : un groupe d'amis au cœur franc combat d'infâmes personnages avec l'aide d'adorables créatures Bakugan. Sachant que les jeunes ne sont plus rivés à la télé, mais plutôt scotchés à YouTube, chaque épisode se divise en deux récits distincts de 11 minutes, à la manière des vidéos en ligne. Le protagoniste, Dan Kouzo, est un pré-ado aux grands yeux qui vit le rêve de bien des jeunes : influencer ses pairs sur le Net (sur un site fictif appelé ViewTube).

Dans la stratégie marketing du lancement bis de Bakugan, on a tenu compte des réflexions de youtubeurs connus. « C'est une assise de notre stratégie, explique Krista DiBerardino. Côté célébrités, les choses ont changé. Les jeunes sont désormais friands des commentaires de youtubeurs connus. C'est souvent eux, leurs références sur le plan social. »

Ne reculant devant rien, Spin Master a donc offert à une poignée de youtubeurs vedettes un séjour éclair dans ses bureaux de Los Angeles. La plupart ont ensuite passé le mot sur leur chaîne YouTube. L'un d'eux, un jeune de 20 ans qui vit au Colorado (nom de clavier : Negative Legend), crée depuis un an environ des vidéos où entrent en scène les Bakugan. « Ces nouveautés

ont dépassé mes attentes en tous points, nous a-t-il confié. On voit que Spin Master y a mis du cœur; ils ont fait le tour des lacunes de la première mouture, et ils ont su corriger le tir. »

Bref, pour la réédition Bakugan, Spin Master applique les leçons de Benoît Gadbois (voir à long terme) afin de favoriser la longévité de la marque. Le plan, cette fois-ci, mise à tout le moins sur un succès à retardement, un peu comme dans le cas d'autres jouets pour garçons. On pense notamment à Beyblade (d'abord lancé par Takara Tomy), ravivé avec brio par Hasbro en 2010. La gamme était encore offerte au détail, malgré des ventes moribondes, puis la demande a repris grâce à la sortie d'une série animée, complétée par une nouvelle série de figurines.

« Nous allons gérer les Bakugan dans une perspective de long terme », a expliqué M. Harary à des analystes dans son commentaire sur les résultats du troisième trimestre 2018. « On va y aller graduellement, avec des innovations apportées à l'éventail de produits, année après année, harmonisées à la série télé et aux autres produits dérivés. » Comme créateur de Bakugan, Spin Master détient les droits de licence sur la gamme de jouets. Si la marque séduit, la concession de sous-licences à des tiers pourrait devenir une mine d'or.

Pour M. Gadbois, le défi sera de livrer à temps aux détaillants les gadgets attendus, sans surinvestir, tout en veillant à contrer le désintérêt potentiel, pour éviter la déroute de la première génération des Bakugan. La présence accrue de l'entreprise, à l'échelle mondiale, lui donnera les moyens de mieux maîtriser la distribution. « La première fois, les ventes se faisaient surtout par l'intermédiaire de tiers distributeurs », a-t-il rappelé aux analystes. « Nous sommes fiers de le dire : cette fois-ci, nous serons aux commandes pour le marketing et les décisions d'investissement dans divers pays. » (La japonaise Takara Tomy se chargera de la distribution dans certains pays d'Asie.)

Spin Master, dotée de meilleurs outils de suivi, est à même de suivre en temps réel les stocks, les livraisons et les ventes, et aussi d'avoir un portrait juste de l'accueil que les jeunes garçons, public cible, réservent à l'univers Bakugan. Que l'engouement se renforce ou décline, M. Gadbois le saura sans tarder.

La série de jouets Bakugan 2.0 sortira-t-elle gagnante? Trop tôt pour se prononcer. Les résultats préliminaires restent à venir. Le murmure d'approbation, sur Internet, va-t-il se transformer en clameur? À court terme, le seul endroit où l'on pourra voir si le succès est au rendez-vous, c'est dans les allées des détaillants.

Voici une scène observée récemment dans un Walmart de Toronto : une mère et son fiston, épuisés par d'interminables négociations, s'étaient affalés sur des chaises près du rayon des figurines. Le petit serrait bien fort contre lui un Bakugan prisonnier de son emballage. Le dénouement, rêvé par les pros du marketing et de la logistique? Le garçon regardait d'un air suppliant sa mère, qui a fini par céder : « C'est bon, tu as gagné, on le prend. » ♦

## LE PROCHAIN DÉFI LIÉ AUX BAKUGAN? LIVRER LES GADGETS SANS SURINVESTIR NI FAIRE FI D'UN POSSIBLE DÉSINTÉRÊT.



**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](http://cpacanada.ca/introGestionGES)

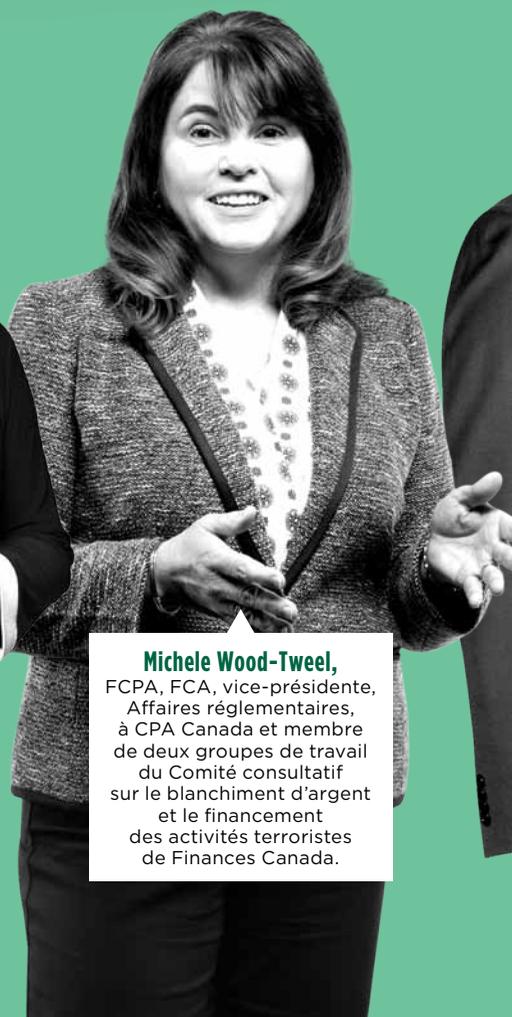
# À L'ASSAUT DE L'ARGENT SA



**Geneviève Mottard,**  
CPA, CA, présidente et chef de la direction de l'Ordre des CPA du Québec, et présidente du Comité sur la confiance du public de CPA Canada, chargé de superviser l'établissement et l'application des règles de déontologie et des processus d'autoréglementation de la profession.



**Carol Bellringer,**  
FCPA, FCA, vérificatrice générale de la Colombie-Britannique et ancienne membre du groupe de travail du B20 sur l'intégrité et la conformité conseillant le G20.



**Michele Wood-Tweel,**  
FCPA, FCA, vice-présidente, Affaires réglementaires, à CPA Canada et membre de deux groupes de travail du Comité consultatif sur le blanchiment d'argent et le financement des activités terroristes de Finances Canada.

# LE



**Russell Guthrie,**

CPA (New York, Texas, É.-U.), directeur principal et chef des finances de l'International Federation of Accountants (IFAC).

« **LE CANADA TRAÎNE UNE RÉPUTATION** de lieu favorable au blanchiment d'argent qui éclabousse souvent les comptables, entre autres. Nous devons corriger cet état de choses. » C'est par cet appel à l'action que Joy Thomas, présidente et chef de la direction de CPA Canada, a lancé la discussion d'une table ronde sur la lutte contre la criminalité économique et le blanchiment d'argent tenue en février dernier à Toronto, dont voici un extrait.

**Joy Thomas :** Peut-être chacun d'entre vous peut-il faire quelques remarques préliminaires. Russell, voulez-vous lancer la discussion en présentant une perspective mondiale du problème?

**Russell Guthrie :** Pour mettre les choses en contexte, l'OCDE estime à 5 % du PIB mondial (environ 2 600 G\$ US) les pertes annuelles dues à la fraude et à la corruption. C'est énorme, et cela mine la confiance du public. Le rôle de la profession comptable dans la détection de la fraude et la lutte contre la corruption figure en tête de liste des priorités pour nombre d'institutions internationales. Nous devons faire partie de la solution.

Le Groupe d'action financière (GAFI), un organisme intergouvernemental, est devenu dans les faits l'instance qui établit les lignes directrices antiblanchiment. Au cours de la dernière année, le GAFI a revu ses lignes directrices relatives à la profession. Nous avons constaté que dans les versions initiales, les comptables étaient dépeints comme des gardiens et des facilitateurs de la fraude, plutôt que comme des détecteurs et des dénonciateurs.

À l'IFAC, nous avons entrepris de renverser la tendance afin que l'on reconnaisse à la profession un rôle plus positif et plus proactif. Nous y sommes parvenus, du moins dans les versions provisoires.

**Michele Wood-Tweel :** Dans le rapport d'évaluation mutuelle de 2016 qui décrit le niveau d'efficacité du programme du Canada et son degré de conformité aux normes du GAFI, de nombreux points à améliorer sont mentionnés, dont la nécessité d'une transparence accrue quant à la propriété effective. Le gouvernement fédéral s'y emploie à l'heure actuelle, et CPA Canada a participé aux consultations. Je m'attends à un renforcement notable des exigences applicables aux comptables.

**Carol Bellringer :** Les choses bougent en Colombie-Britannique. Je pense notamment au rapport de Peter German, ancien commissaire adjoint de la GRC, sur le blanchiment d'argent par le biais des casinos. Ces établissements sont particulièrement vulnérables à l'infiltration criminelle, à l'économie clandestine et au contournement des contrôles des changes.

**Geneviève Mottard :** Nous avons aussi observé une réaction mondiale au blanchiment d'argent et à la fraude, sous la forme de dispositions sur la non-conformité aux lois et aux règlements (NOCLAR). Celles-ci constituent une norme et un cadre de déontologie internationaux que les comptables doivent respecter s'ils soupçonnent une fraude ou du blanchiment d'argent. On y recommande aux CPA d'en parler d'abord à la direction, au conseil d'administration et au comité d'audit, et d'évaluer la gravité de ce qu'ils croient avoir vu. Si rien n'est fait, ces dispositions précisent que les comptables professionnels peuvent envisager de signaler le cas aux autorités compétentes externes.

Voilà un excellent outil, mais difficile à mettre en œuvre. Au Québec, le secret professionnel est un droit constitutionnel des clients, protégeant les renseignements qu'ils donnent aux CPA. Je songe aussi à la loi visant à améliorer l'encadrement du secteur financier (projet de loi 141). Non seulement celle-ci ne tient pas compte des dispositions sur la non-conformité, mais elle exige des CPA qu'ils s'adressent directement aux autorités de réglementation des valeurs mobilières dès qu'ils pensent qu'il y a non-conformité. Leur immunité sera ainsi garantie. Dans le cas contraire, pas d'immunité. Cette loi nous inquiète beaucoup.

**RG :** Les dispositions sur la non-conformité constituent, à bien des égards, une réponse appropriée de la profession. Or, elles ne représentent qu'une moitié du régime. Nous devons protéger adéquatement les dénonciateurs. Il est inacceptable de mettre des comptables professionnels en danger. Dans certains pays, c'est parfois une question de vie ou de mort.

**JT :** Quelles répercussions aura sur notre profession ce conflit entre secret professionnel et dénonciation?



Peter German, ancien commissaire adjoint de la GRC

**GM :** Dur à dire, car on ne peut pas vraiment affirmer que ce droit constitutionnel au secret professionnel existe ailleurs au Canada. Il y a une grande mobilité au sein de la profession. Qu'advient-il si un CPA ontarien travaille au Québec, ou si un CPA québécois travaille au bureau de sa société à Winnipeg? La loi québécoise s'appliquera-t-elle à eux? Et qu'en est-il des États-Unis? Les professionnels traversent les frontières.

**JT :** La propriété effective s'impose comme un thème central du débat. En quoi pourrait-elle concerner les comptables professionnels?

**MWT :** Il s'agit de déterminer qui possède et contrôle réellement les sociétés et fiducies. Une société peut recourir à un avocat dont le nom figurera dans les dossiers, mais qui n'assurera pas nécessairement la direction ni la gestion des actifs de la société. Sans transparence, c'est le moyen parfait pour cacher de l'argent ou des avoirs et les transférer à l'insu des autorités.

Partout dans le monde, la tendance à la transparence s'amplifie. L'exemple le plus frappant est le registre britannique entièrement accessible au public qui recense les véritables propriétaires des personnes morales du Royaume-Uni. Ce n'est pas rien! Il s'applique à des entreprises pouvant être très privées. Qu'il s'agisse du propriétaire d'une société de portefeuille ou d'un cabinet dentaire constitué en société, toutes ces données sont maintenant publiques.

Le Canada accuse un retard dans ce domaine. Le gouvernement fédéral veut corriger la situation, en commençant par la *Loi canadienne sur les sociétés par actions*, qui exigera la déclaration des véritables propriétaires à compter de juin 2019, et la tenue à jour du registre. Les ministres des Finances provinciaux ont convenu d'adopter une loi semblable visant les sociétés constituées en vertu d'une loi provinciale.

C'est important, car, dans bien des cas, ce sont les CPA qui, en réalité, peuvent connaître à fond les structures organisationnelles les plus complexes,

composées de fiducies, de sociétés de personnes et de structures sociétales. Par ailleurs, si vous êtes le contrôleur, le directeur financier ou le secrétaire général d'une société privée, vous êtes désormais assujéti à cette loi.

Ensuite, l'attention du gouvernement se portera au-delà de l'inscription, sur la diffusion. Qui aura accès à l'information sur les véritables propriétaires? L'accès au registre sera-t-il réservé aux autorités compétentes ou entièrement public, comme au Royaume-Uni?

**JT :** Carol, en tant que membre de l'IFAC, vous avez eu la chance de participer au B20, groupe de travail sur la lutte contre la corruption. J'aimerais savoir quelles parties de la réponse internationale à la criminalité économique nous pouvons transposer au Canada.

**CB :** J'étais présente lors de la publication du rapport de Transparency International qui évaluait les cadres en matière de propriété effective de diverses nations, dont la nôtre. En 2015, le Canada figurait parmi les six pays ayant un cadre déficient. Deux ans plus tard, rien n'avait changé, notre cadre était toujours aussi faible.

En 2017, lorsque l'Allemagne a présidé le G20, la propriété effective a beaucoup retenu l'attention. Plusieurs pays en progression à cet égard, en particulier le Royaume-Uni, réclamaient plus de transparence. Cependant, certains pays européens refusaient d'en entendre parler. Ils soutenaient qu'une personne fortunée qui serait désignée comme propriétaire s'exposerait à des risques. Ce à quoi certains d'entre nous ont répondu : « Personne n'a donc remarqué la Rolls-Royce qui remonte l'allée jusqu'au manoir? »

Quand l'Argentine a dirigé le sommet du G20, en 2018, la propriété effective était absente de la première version des recommandations. L'Argentine a toutefois accepté les commentaires de

tout le monde. L'IFAC a joué un rôle déterminant dans la discussion, insistant pour que nous progressions du côté de la propriété effective, et nous avons réussi à la faire réintégrer. C'était l'une des trois recommandations du B20 en matière de lutte contre la corruption lors du G20 2018.

**RG :** Il faut garder en tête la complexité des sommets du B20 et du G20.

En fin de compte, le B20 peut seulement faire des recommandations au G20, et, évidemment, une foule d'autres groupes rivalise avec lui. C20 pour la société civile, Y20 pour la jeunesse... le B20 est loin d'avoir le monopole. D'autre part, les recommandations ne sont pas des obligations. Leur mise en œuvre dépend de la volonté politique de chaque pays. C'est donc un moyen on ne peut plus indirect pour faire bouger les choses. Nous demeurons quand même convaincus de l'importance d'y participer.

**JT :** Concernant le blanchiment d'argent, est-il surprenant que le Canada soit considéré comme un endroit sûr pour de telles pratiques?

**GM :** Le Canada jouit d'une excellente réputation sur la scène mondiale au chapitre de la gouvernance et de la réglementation. J'ai l'impression que c'est justement parce que c'est un endroit sûr – notre système bancaire est sûr, la crise financière nous a peu touchés – que nous attirons parfois les gens que nous voulons éviter d'attirer.

**MWT :** C'est paradoxal, en un sens. Ceux qui tirent parti du blanchiment d'argent préfèrent les sociétés sûres, les systèmes financiers solides. Il vaut la peine d'y faire entrer leur argent, car, dans de tels lieux, leurs gains résultant du trafic de drogue, de la traite de personnes, etc., ne risquent pas de disparaître. Ils tirent donc profit des failles de notre système.

Cela dit, bien des changements

## HALTE AU BLANCHIMENT D'ARGENT

**Les médias ont** fait peu de cas des 90 M\$ sur 5 ans annoncés dans le budget fédéral de 2019 pour lutter contre le blanchiment d'argent, par le renforcement de l'application de la loi et de la collecte de renseignements, et par la création d'un groupe de travail mixte.

*La Loi canadienne sur les sociétés par actions* pourrait autoriser les autorités qui ont des motifs raisonnables de soupçonner qu'il y a eu infraction à déterminer qui détient la propriété effective (les « véritables propriétaires ») des sociétés à capital fermé de régime fédéral (les « sociétés privées »). Déjà modifiée trois mois plus tôt, cette loi exigera, à compter du 13 juin, que ces entités tiennent un registre où figurera le nom des particuliers exerçant un « contrôle important » sur elles.

La législation provinciale évoluera à son tour pour les sociétés constituées sous les régimes provinciaux, soit la majorité des sociétés fermées. Début avril, la Colombie-Britannique présentait un projet de loi visant l'instauration d'un registre public des véritables propriétaires. On veut aussi modifier les dispositions sur la transparence et sur les actions au porteur de la *Business Corporations Act* : « Exiger la transparence, c'est faire échec au blanchiment d'argent », souligne Carole James, ministre des Finances.

— Bryan Borzykowski

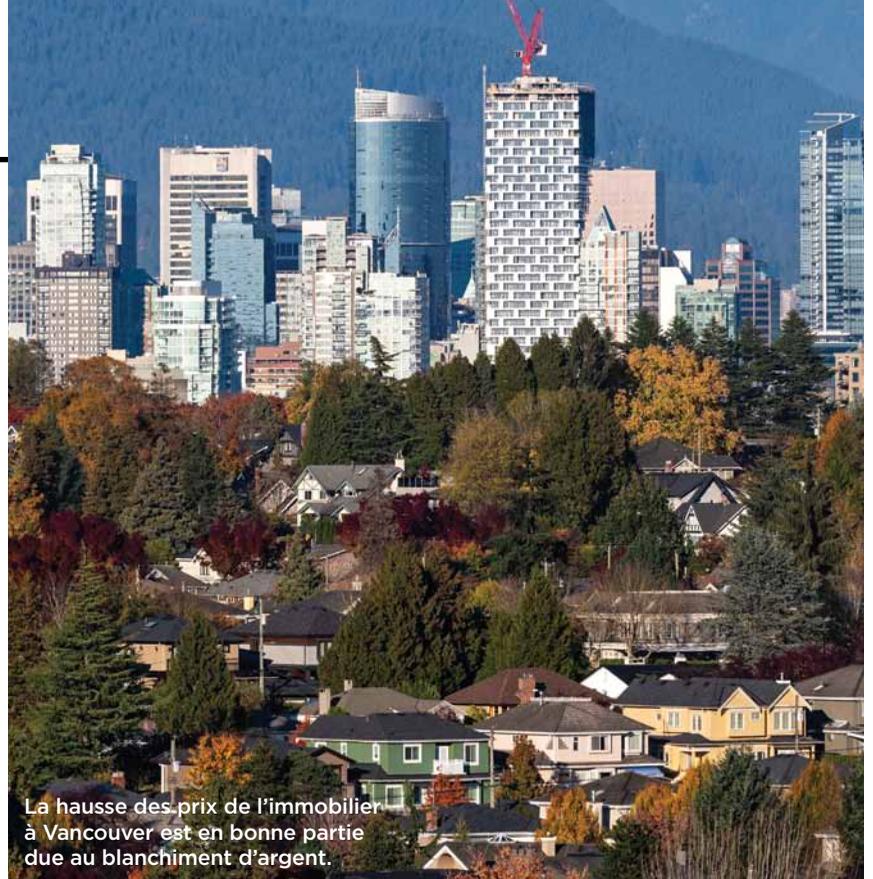
pourraient se produire. L'un d'eux concerne les guichets automatiques exploités non par des institutions financières, mais par des intérêts privés. Comme ils peuvent servir au blanchiment d'argent, on envisage de les réglementer.

**CB :** Il n'y a toujours aucune obligation de déclaration des opérations au comptant. Il est ainsi possible de payer comptant des biens de luxe (voiture, diamants). Sans oublier les nombreuses transactions immobilières effectuées au comptant en Colombie-Britannique sans divulgation des véritables propriétaires. En 2015, Transparency International a examiné les 100 transactions conclues au prix le plus élevé sur le marché immobilier, et pour plus de la moitié d'entre elles, cet organisme n'a pas réussi à remonter jusqu'au véritable acheteur. La Colombie-Britannique impose désormais une taxe sur la spéculation pour tenter d'endiguer le problème. C'est efficace dans une certaine mesure, mais ce n'est qu'une partie de la solution.

**JT :** Compte tenu du fait que le Canada est une fédération, comment pourrions-nous adopter un cadre commun de lutte contre le blanchiment d'argent?

**GM :** Je préside le Comité sur la confiance du public envers la profession de CPA, qui envisage maintenant l'adoption des dispositions NOCLAR du code international de déontologie. Nous disposerions ainsi d'un cadre afin d'uniformiser la lutte contre le blanchiment d'argent à l'échelle nationale. Au Canada, chaque province a son propre code de déontologie. Ces codes largement harmonisés ne sont toutefois pas une copie conforme du code international.

Le défi, c'est d'avoir des lois sur la dénonciation différentes dans chaque province. Je peux nommer six ou sept mesures législatives présentées dans les deux dernières années au Québec, par exemple, sur l'exploitation des



La hausse des prix de l'immobilier à Vancouver est en bonne partie due au blanchiment d'argent.

## DANS PLUS DE LA MOITIÉ DES 100 TRANSACTIONS IMMOBILIÈRES LES PLUS IMPORTANTES DE C.-B., L'ACHETEUR RÉEL N'ÉTAIT PAS IDENTIFIABLE.

ainés ou les sociétés traitant avec l'État. Chaque fois, elles ont été adoptées au cas par cas et comportent des dispositions sur la dénonciation. L'harmonisation sera donc tout un défi.

**MWT :** Il est de plus en plus complexe pour les CPA du Canada d'essayer de faire la bonne chose, car ils ne savent pas où ni comment signaler les problèmes ni quelle protection leur sera offerte, d'autant plus qu'il existe de nombreuses lois différentes où il est question de signalement.

Il nous faut un cadre centralisé, ou plutôt une politique nationale de dénonciation. Celle-ci s'appliquerait dans bien d'autres domaines, comme l'environnement ou la santé et la sécurité au travail. Dans une fédération comme le Canada, ça va dans tous les sens, et ça empire chaque fois qu'un projet de loi est présenté.

**JT :** Il reste encore beaucoup à faire, donc. CPA Canada joue un rôle actif dans la lutte contre le blanchiment d'argent. Le fédéral nous a invités à participer à des groupes de travail sur l'information et la réglementation touchant la propriété effective, et à informer nos membres des exigences relatives aux nouveaux registres. Pour terminer, j'aimerais vous remercier tous pour cette discussion instructive et passionnante. ♦

**Le blanchiment d'argent** coûterait 2 600 G\$ US à l'économie mondiale. Pour en savoir plus sur le rôle que peut jouer la profession comptable dans la lutte contre ce vrai fléau et voir des vidéos de nos panélistes, visitez [cpacanada.ca/argentsale](http://cpacanada.ca/argentsale)



## Les membres économisent des millions chaque année

Des offres et rabais négociés par CPA Canada auprès de partenaires nationaux vous attendent. Économisez sur des produits et des services qui vous faciliteront la vie, au travail comme à la maison : autos neuves, voyages, logiciels comptables, forfaits pour cellulaires, et bien plus.

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



### NOUVEAU PARTENAIRE

Dell s'ajoute au programme Économies et offres. Développez votre clientèle grâce aux conseils d'experts en technologie pour petites entreprises de Dell.



Profitez d'un rabais de 5 % sur certains ordinateurs de bureau, portables, postes de travail et serveurs.



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



**Avantages exclusifs** offerts sur l'achat, la location ou le financement de la plupart des véhicules neufs Mercedes-Benz, AMG ou smart.



Bénéficiez de prix exclusifs sur les véhicules neufs de Hyundai : **jusqu'à 1 800 \$ de rabais**, en plus d'autres offres promotionnelles avantageuses.



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



Abonnez-vous à un forfait Partagez Tout<sup>MD</sup> et obtenez **30 % de rabais**.

Pour en savoir plus, consultez :  
[cpacanada.ca/economiesetoffres](http://cpacanada.ca/economiesetoffres)

# EN PRIME

LE GROS LUXE?

## DOLLAR DOUX

Pour concurrencer les gros détaillants de rabais canadiens, une chaîne japonaise mise sur la nouveauté de son offre : du style à prix doux. **PAR MATTHEW HAGUE**

Oomomo, « grosse pêche » en japonais, est une chaîne de magasins de rabais comme il s'en trouve à Tokyo. Rien à voir avec la pacotille habituelle, cependant. Sa dernière antenne, dans le quartier torontois de Don Mills, est un grand espace lumineux aux étagères en bois blond. En fond sonore, de la J-pop. Étudiants et jeunes familles, à l'affût de la nouveauté autant que de la bonne affaire, se pressent nombreux dans les rayons : articles ménagers, matériel de bricolage, produits d'hygiène personnelle... Force est d'admettre que, depuis la céramique couleur pastel (services à thé, bols décoratifs) jusqu'aux grignotines asiatiques (comme les bâtonnets Pejoy, au cœur en chocolat), en passant par les accessoires divers (gommes à effacer en forme de sushis), la marchandise est de meilleure qualité que dans un magasin à un dollar ordinaire.

D'ailleurs, l'étiquette colle mal à Oomomo. Ses produits proviennent à 90 % du Japon. Or les coûts de fabrication y sont plus élevés qu'en Chine. D'où un prix moyen en magasin de 3 \$. Certains articles se vendent même 15 \$. Les analystes se demandent si la nouvelle venue, implantée à Vancouver à l'été 2017 et comptant déjà quatre points de vente (avec Edmonton, Burnaby et Toronto), pourra survivre dans ce secteur engorgé.

Cela dit, les bas prix rapportent gros. De 2012 à 2017, la croissance du chiffre d'affaires des grandes chaînes comme Dollar ou Deux et Tigre Géant a atteint deux fois la moyenne nationale. Et selon la société de conseil en gestion

Kantar, cette longueur d'avance sur les autres détaillants pourrait bien être de 50 % d'ici 2022.

Mais la concurrence reste forte dans ce marché qui s'internationalise de plus en plus. En ajoutant de 60 à 70 succursales par an à ses 1 203 succursales actuelles, Dollarama, la première chaîne canadienne de souche, vise 1 700 magasins d'ici 2027. La chaîne chinoise Miniso compte étendre elle aussi sa présence au cours des prochaines années, en passant de 50 à 500 magasins. Et l'américaine Dollar Tree envisage de quadrupler ses 220 points de vente, pour frôler les 1 000 au total.

Par comparaison, la stratégie d'Oomomo – passer de 5 à 30 magasins d'ici 2022 – paraît timide. Faisant fi du modèle classique, c'est-à-dire ouvrir le plus de magasins possible et, grâce à leur nombre, conserver des prix modiques et conquérir des parts de marché, la chaîne veut plutôt trouver un créneau. Elle souhaite s'imposer comme destination de choix pour une clientèle séduite par l'originalité de son offre.

Serait-ce son arme secrète? « Généralement, les marques étrangères sont bien accueillies au Canada », explique Daniel Baer, FCPA, spécialiste du commerce de détail et associé chez EY. « Pour réussir, le détaillant devra cibler un créneau, une clientèle, des produits. Un bon principe : se hâter lentement, car pour prendre de bonnes décisions, il faut y avoir réfléchi. Ces dernières années ont vu entrer en scène de nouveaux acteurs ou des entreprises en croissance... pas toujours avec succès. »

Oomomo, société privée, ne publie pas ses états financiers. D'autres indicateurs montrent, toutefois, que les consommateurs sont au rendez-vous. Quand le magasin de Toronto a ouvert, en décembre 2018, on a fait la queue pour y entrer! Surprenant pour un magasin à un dollar, non? ♦





## EN VOGUE AU JAPON

Quelques choix populaires chez Oomomo...



Facile de faire aimer le tofu aux enfants avec ces timbres. Estampillez les cubes de soja de personnages rigolos, et le tour est joué! 3 \$ pour quatre.

Joliment décorée de fleurs de cerisier, la céramique *sakura* est parfaite pour servir des biscuits au thé vert ou autres délices japonais. De 1 \$ à 5 \$ la pièce.



Pour se pomponner à petit prix, des masques à l'aloès, au riz ou à la rose (1 \$). Un « mascara pour les cheveux » (5 \$) permet de se faire rapido des mèches de couleur non permanentes.

Et pour se régaler, d'insolites friandises : Kit Kat au matcha (2 \$) ou bonbons pétillants Striking (50 ¢ le sachet) - comme avec les Pop Rocks, explosion acidulée dans la bouche garantie!





Les très confortables tentes de 'Ome Sweet 'Ome; Page de droite : le couple Majumder-Fenner

ÉVASION

## À LA TRÈS BELLE ÉTOILE

Luxe, calme et volupté... sous une tente? Les Canadiens découvrent en nombre les charmes bourgeois du « glamping ». **PAR COURTNEY SHEA**

Construire un éco-hôtel de luxe à Burlington (T.-N.-L.), village de 314 âmes à six heures de St. John's. Tel était le plan A – par trop ambitieux, comme il a fini par le réaliser – de Shaun Majumder. C'est qu'il était bien motivé à faire connaître son village de pêche natal, notre Shaun. L'acteur-humoriste qui s'est fait un nom à la CBC avait acheté le lopin de terre où se trouvait autrefois son école primaire. Mais après consultation d'architectes et mise à contribution de producteurs télé pour suivre l'aventure (série *Majumder Manor*), est venue la déception de ne pas recevoir en amont le financement total. Qu'à cela ne tienne, on bâtira finalement une serre communautaire. L'ouverture de la serre a d'ailleurs servi de point d'orgue à la

saison 1 de la série et de prétexte pour organiser une grande fête – « The Gathering », devenue depuis un festival annuel combinant humour, musique et bombance.

Le Terre-Neuvien d'origine explique la présence des tentes de prospecteur blanches sur le site : « Il fallait accueillir des chefs et des musiciens, mais on n'avait nulle part où les loger. D'où l'idée des tentes autour de la propriété. » À l'été 2014, quand lui et Shelby Fenner ont uni leurs destinées, les invités ont séjourné dans ces logements modestes, agrémentés d'une touche rustique chic (belles courtoises et fauteuils Adirondack). Un ami avance ensuite que les tentes en toile pourraient susciter un engouement et prouver aux investisseurs que l'idée

de la station de villégiature est valable. Et en proposant le tout au moyen d'Airbnb, on pouvait éviter beaucoup de paperasserie. Les premières tentes ont bientôt été remplacées par des versions cousues main à Terre-Neuve, selon le souhait du proprio d'avoir une entreprise durable et responsable. Lancement officiel de 'Ome Sweet 'Ome en 2016 : à 75 \$-100 \$ la nuitée, les services d'hébergement génèrent un chiffre d'affaires de 28 000 \$ la première saison (juin-septembre) – et de 120 000 \$ l'an dernier. L'acteur-homme d'affaires s'est rendu compte en cours de route que ces tentes-là n'étaient peut-être pas qu'une solution provisoire.

Car voilà : le prêt-à-camper de luxe, ou « glamping » (mot-valise provenant des mots *glamour* et *camping*), a le vent dans les voiles. Il permet, même aux plus endurcis des citadins, de profiter des joies du plein air. Inspirée des tentes pour safari en Afrique, cette mode nous est venue de Californie il y a une dizaine d'années. Le mot

« glamping » s'est répandu après la diffusion d'un épisode de *The Real Housewives of Orange County* mettant en vedette la station balnéaire El Capitan Canyon. Le couple Majumder-Fenner s'y est rendu en 2013 et a constaté que les tentes pour campeurs du dimanche étaient bien plus populaires que les cabines et le bâtiment principal. « Les gens recherchent cette expérience de plein air, à la belle étoile et sans grand confort, mais ne sont pas chauds à l'idée de monter une tente et de se préoccuper de la sécurité », explique Shaun Majumder. À 'Ome Sweet 'Ome, les tentes ont l'électricité grâce à des panneaux solaires et sont équipées de chaufferettes au propane. Des toilettes à compostage sont à deux minutes de marche, et le Wi-Fi n'est accessible qu'à l'accueil. Ce qui était d'abord une contrainte est devenu un attrait. « L'idée, c'est de rompre avec la routine, lance le propriétaire; lâchez vos iBidules et regardez votre douce moitié dans les yeux! »

Le marché du prêt-à-camper de luxe devrait engendrer des recettes de 1 G\$ d'ici 2024, selon Artizon. Ces dernières années, tentes haut-de-gamme, maisons dans les arbres, chalets capsules, yourtes et igloos poussent partout – y compris sur Instagram – comme des champignons.

## LES GENS VEULENT VIVRE L'EXPÉRIENCE DU PLEIN AIR SANS RENONCER À UN CERTAIN CONFORT.

Et nos grands espaces aux mille couleurs font du Canada un lieu de prédilection pour les amateurs de nature sauvage soucieux de confort. Au Blue Bayou Resort de South Harbour (N.-É.), sur la route Cabot, les clients séjournent dans des dômes géodésiques chauffés, avec électricité, eau chaude, toilettes et barbecue au charbon de bois. À l'autre bout du pays, le Clayoquot Wilderness Resort

de Tofino (C.-B.) propose plus chic encore : 25 tentes serties dans une forêt pluviale vierge, accessible seulement en avion, en hélico ou en bateau. À partir de 4 500 \$ par personne pour trois nuitées, ce cinq-étoiles comblera d'aise ceux qui aiment les tours en calèche et les menus dégustation axés sur le terroir. Une expérience unique en son genre, dixit Goop.

« Avec le prêt-à-camper, la notion de luxe évolue », affirme la conseillère en voyages Claire Newell. Pour les Y, le luxe passe par l'exceptionnel. Ils veulent quelque chose d'« unique », d'« exclusif », d'« éloigné » – associé à des choix responsables. La durabilité a investi l'industrie hôtelière, constate Bob McMahon, analyste en commerce de détail et grande distribution à BDO Canada. « Les consommateurs sont prêts à payer plus cher pour des expériences qui reflètent leurs valeurs profondes – en l'occurrence l'écologie, chez bien des gens. »



L'éco-hôtel n'est donc dans les plans de Shaun Majumder. « Parfois, il faut suivre une idée là où elle vous mène. » Il espère proposer un jour des excursions de pêche ou de cueillette d'aliments offerts par Mère Nature. Réglementation sanitaire oblige, les clients doivent apporter leur nourriture ou se rendre à l'un des deux restaurants du coin. Pour

l'instant, l'essentiel est de faire connaître le produit, d'abord dans la province et la côte Est. À son avis, le concept est franchisable, car tout à fait simple : miser sur les points d'intérêt locaux. Dans son coin de pays, on peut admirer la mer et observer les icebergs ou les baleines. « Oui, nos draps sont confortables, mais les tentes sont là avant tout pour vous faire vivre la magie d'un lieu enchanteur! » ♦

### ART DE VIVRE

## SIMPLICITÉ À LA KONDO

L'experte japonaise du rangement Marie Kondo a décidément favorisé l'essor d'un créneau : le désencombrement des espaces de vie. **PAR MATTHEW HAGUE**

Depuis une vingtaine d'années, nos habitudes de consommation ont fait croître la demande pour les garde-meubles. Or, payer pour entreposer des babioles n'a plus la cote, la tendance étant d'éliminer tout ce qui encombre nos vies.

Marie Kondo, dont les livres se sont vendus à plus de 11 millions d'exemplaires depuis 2011 (*La Magie du rangement* est le plus populaire), a peut-être quelque chose à voir avec ça. Son mantra? La simplicité : faites l'inventaire de tous vos biens, par catégorie (vêtements, livres, papiers divers, « Komono », soit tout le reste, et autres objets dits affectifs), et débarrassez-vous de tout ce qui n'éveille pas de la joie en vous. En début d'année, la papesse du rangement a lancé sur Netflix la série *Tidying Up (L'Ordre des choses)*, qui a fait surchauffer les serveurs. Netflix est peu bavarde sur les chiffres de l'audimat, mais une semaine après la première, le compte Instagram de la gourou comptait 84 700 nouveaux abonnés; un million de curieux la suivent donc. Et selon Chartbeat, le 9 janvier seulement, la bande-annonce et les articles sur *Tidying Up* (regards, témoignages et débats sur les vertus d'un décor ascétique) ont généré plus de 700 000 minutes d'engagement client et plus de 770 000 pages vues.

Entre ces deux moments charnières de la méthode « KonMari », de nouvelles applis, des livres et des youtubeurs en tous genres sont venus grossir les rangs des sources d'information sur l'organisation domestique – un marché qui, de 2016 à 2021, sera passé de 16 G\$ US à près de 20 G\$ US selon un rapport de Research and Markets.

On n'a pas tardé à voir des clones

de Marie Kondo qui, à 100 \$ l'heure, recréent ces spectaculaires « avant-après » comme à la télé – lire, un capharnaüm métamorphosé en galerie d'art minimaliste. Il y a cinq ans, lasse d'éplucher les offres d'emploi, la Torontoise Lindsay Whisen a lancé son entreprise de remise en ordre, Ease Up. L'enseignante voulait mettre à profit son sens inné de l'organisation pour aider les syllogomanes. « On m'avait recommandé de ne pas espérer des semaines très chargées. »

Pourtant, Ease Up compte à présent sept employés et affiche une bonne croissance. Pour 80 \$ l'heure, des conseillers viennent s'attaquer à votre fouillis. « Nous faisons ça deux ou trois fois plus vite que si vous le faisiez vous-même, dit la femme d'affaires. Tout simplement parce nous ne laissons pas les émotions altérer notre jugement. Marie Kondo, ajoute-t-elle, a fait ressortir à quel point la pagaille est un problème pour bien des gens, qui appellent alors à l'aide. Je vois ce fameux livre chez presque tous mes clients. »

Mme Kondo propose aussi des ateliers sur la méthode dite KonMari. Les inscriptions à ces cours de trois jours (2 000 \$) se remplissent en quelques heures. Pour Sachiko Kiyooka, l'investissement dans cette formation en vaut la peine. Cette Montréalaise est maintenant experte certifiée KonMari de niveau or, ce qui veut dire qu'en plus d'avoir suivi la formation, elle compte à son actif plus de 200 heures de consultation auprès de plus de 20 clients.

Il va de soi que la méthode Kondo n'est pas la seule pour désencombrer son espace de vie. « Ça fait penser au régime cétogène », affirme Linda Chu, directrice du marketing à l'association Organisateurs professionnels au Canada (OPC), qui propose à ses membres un programme (300 \$) axé sur la croissance du chiffre d'affaires. « Le KonMari est très populaire ces temps-ci, mais comme pour les régimes, d'autres méthodes peuvent être efficaces. »

L'association compte plus de 600 membres, mais seuls quelques-uns

sont certifiés Kondo. Certains préfèrent une organisation pièce par pièce plutôt que par catégorie d'objets; d'autres s'attachent moins à l'élagage, mais préconisent un rangement systématique adapté aux besoins du client. Mme Chu fait aussi remarquer que Marie Kondo n'est pas la seule à prêcher que le bonheur est dans le minimalisme. Clea Shearer et Joanna Teplin, de l'émission *The Home Edit*, se sont aussi taillé une bonne réputation. Outre Mandy Moore et Gwyneth Paltrow, elles comptent des centaines de milliers d'adeptes sur Instagram. Dans leur livre (qui a instantanément fait un malheur), les principes énoncés sont moins radicaux que ceux de l'organisatrice japonaise. Ici, la magie du rangement ne passe pas par une purge, mais par une organisation plus futée de ses biens – dans d'attrayants contenants à classer par couleur, qui épatent la galerie à tout coup.

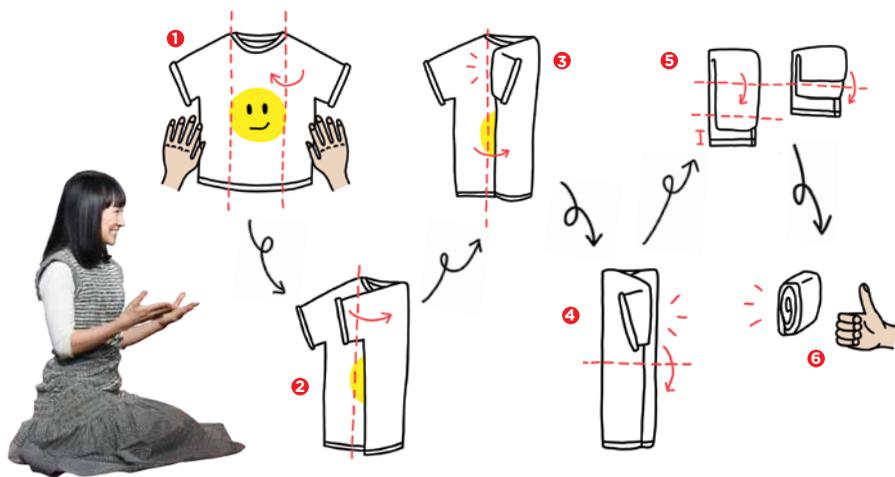
Pour qui préfère se débrouiller seul, il existe une panoplie d'applis. L'une d'elles, Sortly, permet de dresser des inventaires par catégorie ou par pièce, histoire de faire le point et de savoir où chaque objet se trouve. La version de base est gratuite, mais les entreprises voudront peut-être se payer la version plus complète, conçue pour des besoins complexes de gestion des stocks.

Declutter, elle, aide à se départir d'objets divers dans la sphère numérique. On y achète vos vieux ordinateurs, téléphones et autres babioles pour les revendre avec un certain profit. Ce mont-de-piété en ligne a été utilisé par plus de six millions de personnes depuis 2012 et a rapporté 300 M\$.

Dans une optique carrément altruiste, l'application Buengo aide aussi les internautes à vendre leurs « vieilleries », puis remet les recettes à des œuvres caritatives. Depuis son lancement (novembre 2018), plus de 12 000 articles ont été affichés, et 80 organismes en ont profité. « Tout ce mouvement de désencombrement nous a vraiment donné un coup de main », se réjouit son fondateur, Fela Hughes. Preuve que susciter la joie chez les autres est aussi important. ♦

## SOIGNÉ ET BIEN RANGÉ

Plier un t-shirt à la manière Kondo : une source de joie



1 Déposez le t-shirt à plat. Imaginez-le en trois parties verticales. « Palpez-le, caressez-le. »

2 Pliez le panneau droit vers l'intérieur. « De la paume de la main, communiquez votre affection. »

3 Rabattez la manche droite.

4 Répétez les étapes 2 et 3 pour le panneau gauche. « Remerciez ce vêtement pour ses loyaux services. »

5 Pliez-le en deux, puis repliez-le en tiers. « L'idée n'est pas de le rendre compact, mais de lui montrer votre amour. »

6 Si vous avez bien suivi les instructions, le t-shirt va tenir debout.



## BONNES FEUILLES

# RÉGNER SUR LE TRÔNE

Quelles leçons de leadership tirer de la série *Le Trône de fer*? Le livre *Win or Die*, juste par son titre, vous met sur la voie. **PAR BRIAN BETHUNE**

Les principes de *L'Art de la guerre*, traité ancien de Sun Tzu, s'enseignent au-delà des cénacles de West Point et du Collège militaire royal. En école de commerce, on se tourne volontiers vers des sources d'inspiration qui débordent le cadre des finances. À l'Université Columbia, touche d'humour en prime, Bruce Craven, directeur aux études avancées en gestion, enrichit ses cours sur le leadership par de frappants exemples fournis à foison par la série télévisée HBO *Game of Thrones*, tirée des romans de George R. R. Martin. Dans le sombre monde de Westeros, violent et amoral à l'extrême, l'échec est fatal. Adaptée

sous le titre *Le Trône de fer*, la série compte des millions d'adeptes. Les initiés, en entamant l'ouvrage de M. Craven, *Win or Die: Leadership Secrets From Game of Thrones*, seront intrigués par le premier chapitre, qui évoque le sanglant destin de Ned Stark. (Traduction? Évitez la décapitation.)

Stark met l'honneur et le devoir au-dessus de tout. Il croit que transiger sur ces valeurs, c'est les rejeter. Une erreur, explique M. Craven. Se fermant au dialogue, dédaignant les alliances, Stark fait la sourde oreille. Il s'isole. Ce qui veut dire que ses jours sont comptés.

Outre le cas de Stark, le professeur, comme le romancier, s'intéresse à ceux

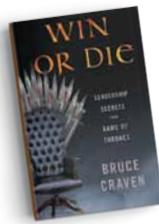
qui réussissent à survivre – et tirent des leçons de leurs bévues. Il braque son regard perspicace sur deux personnages qui dominent le dénouement de l'intrigue : Jon Snow et Daenerys Targaryen, une héroïne qui plaît à M. Craven par son authenticité, et par sa volonté manifeste d'améliorer le sort de tous les citoyens, au-delà de son propre intérêt. Un personnage qui contraste avec une autre figure, la reine Cersei, dévorée d'ambition. Il en ressort que la souveraine, habile stratège, reste limitée par sa tendance dirigiste, qui ne portera ses fruits qu'auprès de subordonnés réunissant mollesse et médiocrité.

C'est cependant Jon Snow qui apporte à M. Craven les moyens de tirer son parallèle le plus parlant entre l'univers fictif de Westeros et les réalités des affaires. Commandant de la garde de nuit, Snow veille sur l'immense muraille censée protéger

l'humanité contre de terribles ennemis. Il ne manque ni d'audace ni d'intelligence, et a compris que les morts-vivants par-delà les remparts sont armés de pouvoirs qui changent la donne. Snow fait ainsi preuve d'une sensibilité dont devrait être doté tout chef d'entreprise. En résonance avec ce constat, pour M. Craven, les industries du XXI<sup>e</sup> siècle n'ont d'autre choix que de saisir à bras-le-corps les transformations qui s'installent inexorablement, à l'instar des marcheurs blancs aux yeux incandescents. D'où un étonnant parallèle entre la situation de Snow et

naïf : il suffit de présenter les faits aux autres pour que tout s'enchaîne. Pour revenir à Deloitte, Barry Salzberg, quant à lui, a pu éviter l'écueil. Il a su convaincre adroitement, au lieu d'y aller en force. En fait, il lui était apparu, dix ans plus tôt, que le cabinet devait repenser ses efforts de formation pour créer son propre centre de perfectionnement. C'était pour lui une telle évidence qu'il s'appropriait à soumettre tout de go son projet au conseil d'administration, sans préliminaires. La veille du grand jour, il s'est rendu à un cocktail, où un collègue

## CHAQUE INDUSTRIE A SES PROPRES MARCHEURS BLANCS, DES AGENTS PERTURBATEURS QUI BOULEVERSENT TOUT.



le parcours de Barry Salzberg, chef de la direction du géant Deloitte Touche Tohmatsu. Nous y reviendrons.

Snow sait qu'il faut agir, mais hésite quant à la marche à suivre. Ses failles tactiques sont révélées dans une analyse nuancée, parmi les plus captivantes des observations distillées dans l'ouvrage. En clair, l'infortuné Snow confond négociation et persuasion. Il s'en tire bien avec les Sauvageons, peuple hostile, mais en proie au même péril : il expose sans détour la gravité de la situation à leur chef, lui laisse un temps de réflexion, et consent aux décisions qui s'imposent. Erreur toutefois, Snow y va de la même méthode auprès de ses propres officiers, alors qu'il aurait dû tenter de les persuader. Il leur demande d'adhérer à sa vision, c'est-à-dire d'abandonner des idées bien ancrées, pour traiter en allié un ennemi ancestral. Hélas, abasourdi par la réticence de ses hommes, Snow clôt toute discussion. Il se met à donner des ordres, cesse tout effort de ralliement et ne réussit, au final, qu'à transformer ses partisans en opposants.

M. Craven attribue l'aveuglement de Snow au sentiment d'urgence qui l'habite, mais surtout à son optimisme

l'a averti qu'il n'obtiendrait jamais l'aval des membres du conseil sans leur avoir exposé son raisonnement au préalable.

Convaincu, aidé de son équipe, M. Salzberg a passé la nuit à remanier le dossier, pour en faire une proposition au conseil, « invité à l'accompagner dans les considérations justifiant le choix d'établir l'Université Deloitte ». En 2009, l'université ouvrait ses portes; en 2013, Deloitte devenait par son chiffre d'affaires le principal cabinet de comptabilité du monde, titre qu'il décroche presque chaque année depuis.

*Win or Die* est truffé d'anecdotes de ce genre, rendues d'autant plus prenantes qu'elles renvoient à l'œuvre à succès. L'auteur conclut d'ailleurs sur une note d'ironie, en racontant que la série, qui a failli ne pas voir le jour, fut sauvée, justement, par un acte de leadership. Les émissions pilotes avaient été démolies par les critiques, irrités par l'intrigue confuse. HBO et ses partenaires étaient mis devant un choix : renoncer, pour ne pas dépenser en pure perte, ou bien investir davantage pour rectifier le tir. La décision, difficile, fut la bonne. Le projet n'est pas mort. Et les résultats parlent d'eux-mêmes. ♦

### ÉCHAPPÉE BELLE

## LES FERMIERS ADOPTENT LA CULTURE TECHNO

Cueillette de baies, traite de vaches et collecte de données sur les troupeaux... Les robots prennent la relève et s'exécutent de main de maître. **PAR MARYAM SIDDIQI**

Dans une ferme laitière d'Islande, un robot guidé par laser place des gobelets trayeurs sur les pis d'une vache. En Floride et en Californie, des cueilleuses sillonnent un champ de fraisières tandis que leurs bras longs et fins en récoltent délicatement les fruits. Et en Saskatchewan, un semoir répand des grains d'orge en suivant une chorégraphie savamment réglée.

Les robots sont l'avenir du paysage agricole. Selon un rapport du cabinet britannique d'études de marché IDTechEX publié en 2018, l'agriculture autonome et l'agriculture de précision pourraient révolutionner le secteur. Par ailleurs, le marché des robots et drones agricoles devrait atteindre 35 G\$ US d'ici 2038.

La croissance de la population est un des facteurs qui stimulent l'innovation en robotique agricole, explique Biren Agnihotri, leader en automatisation intelligente et associé au sein du groupe des services consultatifs d'EY Canada. « En 2050, la population mondiale atteindra environ 9,6 milliards de personnes, dit-il, et les besoins en nourriture seront 70 % plus élevés qu'aujourd'hui. »

D'après les statistiques d'EY, en 1960, on comptait un agriculteur pour 26 personnes, alors qu'aujourd'hui, on en compte un pour 155 personnes. D'ici 2050, on s'attend à ce que ce chiffre bondisse à 265, une croissance qui provoque une révolution agricole numérique. Or, le Canada est bien placé pour mener



Un robot de Harvest CROO en pleine action

cette transformation, compte tenu de son rôle prédominant dans le secteur de l'intelligence artificielle (IA).

En Saskatchewan, le virage est déjà bien amorcé. Dot, une plateforme autopropulsée, y est à l'essai. Conçu pour accueillir divers équipements (semer, pulvérisateur ou chariot à grain), le véhicule autonome en forme de U s'adapte aux besoins de l'agriculteur. À 260 000 \$ US, ce tout-en-un pourrait bien être une aubaine : achetées séparément, ces machines haut de gamme peuvent coûter jusqu'à 600 000 \$. Il serait même plus économique que bien des tracteurs. « Dot n'a pas besoin d'un climatiseur ni d'un siège confortable, dont sont habituellement munis les tracteurs », explique le fabricant.

De l'avis de Stuart Person, CPA, CA, directeur national des producteurs primaires au cabinet de conseils MNP d'Edmonton,

## HARV, UN ROBOT CUEILLEUR DE BAIES ÉQUIPÉ DE PLUSIEURS BRAS ROBOTISÉS, ABAT LE TRAVAIL DE 30 PERSONNES.

le recrutement de main-d'œuvre est un défi important en agriculture. « Vu que l'offre est limitée et que la demande ne cesse de croître, les employeurs n'ont d'autre choix que d'augmenter les salaires pour attirer et fidéliser les travailleurs qualifiés. » Grâce aux robots, les agriculteurs pourront faire des économies, en se passant notamment de travailleurs saisonniers.

La robotique pourrait aussi apporter des solutions au regard de la crise qui se prépare. En effet, en 2016, M. Agnihotri estimait que 54 % des travailleurs ruraux étaient âgés de 55 ans ou plus et prendraient leur retraite au cours de la décennie

suivante. « Ils emporteront avec eux leur vaste savoir-faire. Nous devons donc trouver des façons de combler l'écart entre l'offre et la demande. »

En attendant, le nouveau visage de l'agriculture fait des sceptiques sur le terrain. « Les réactions des agriculteurs sont diverses, raconte Leah Olson-Friesen, chef de la direction de Dot Technology. Ils sont soit emballés, soit inquiets. Les doyens du secteur, notamment, ont du mal à imaginer une ferme sans tracteur. »

« Quand on voit la machine à l'œuvre pour la première fois, c'est déconcertant et emballant, poursuit Mme Olson-Friesen. Mais les agriculteurs ne mettent pas longtemps

à réaliser que si la machine n'a pas besoin d'eux, ils pourront se consacrer à autre chose. »

En Californie, le producteur de baies Driscoll a investi dans diverses technologies robotiques pour faire face à la pénurie de main-d'œuvre. L'une d'entre elles, un robot cueilleur de baies développé par la société Harvest CROO Robotics, fait le travail de 30 personnes. Harv est doté de plusieurs bras automatisés ayant chacun une tâche précise : l'un d'eux soulève les feuilles, un autre inspecte les fruits et analyse leur degré de maturation au moyen d'un outil d'intelligence artificielle, et le dernier cueille et emballe les baies mûres.

Le pulvérisateur autonome GUSS (Global Unmanned Spray System), de Fresno, en Californie, a quant à lui des airs de tank de guerre à la *Mad Max*. Conçu pour sillonner les vergers (le signal du GPS n'étant pas toujours fiable sous la canopée), le véhicule aérodynamique se déplace tout en aspergeant les arbres fruitiers de pesticides. À partir du fourgon de contrôle, l'opérateur peut gérer jusqu'à 10 robots à la fois.

Et ce n'est pas tout. Désormais, les robots peuvent aussi collecter des données sur le bien-être des vaches : la société irlandaise Cainthus a développé une technologie d'IA qui, couplée à un dispositif de reconnaissance faciale, recueille chaque jour... 864 000 données uniques par animal!

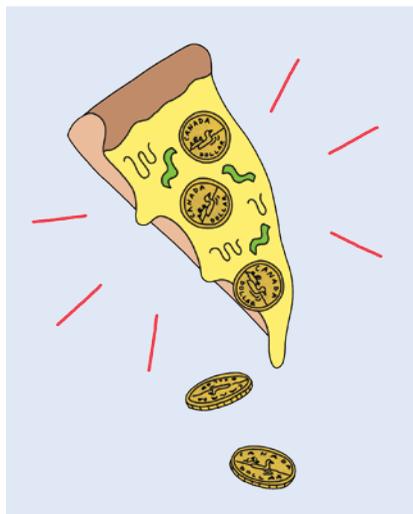
Le fabricant s'est associé au géant de l'agroalimentaire Cargill pour implanter sa technologie dans les fermes laitières. Au Canada, plusieurs producteurs l'utilisent déjà. Grâce à des caméras de surveillance et à une base de données de comportements connus, le système génère de l'information sur l'alimentation et la santé des vaches. Les producteurs peuvent donc avoir un œil sur l'ensemble de leur troupeau et savoir quand leurs vaches sont malades, sont sur le point de mettre bas, ou ne produisent pas suffisamment de lait. La technologie n'a pas fini de nous étonner! ♦

POUR EMPORTER

## TECHNIQUE DE POINTE

Au Québec, les auditeurs ont découvert un nouveau moyen de déjouer la fraude fiscale en restauration : en commandant une pizza.

PAR KATIE UNDERWOOD



Les CPA qui triment fort pendant la période des impôts vous le diront : rien de tel que de commander une pizza pour refaire le plein d'énergie. Or pour certains auditeurs québécois, commander une pizza fait partie de leur travail.

En mai 2017, Katherine Duval-Fillion, inspectrice à Revenu Québec, examine les dossiers de perception de la TVQ par les PME. Et pour vérifier si l'établissement respectait la loi provinciale sur la taxe de vente, elle passe une commande chez Pizza Expresso, à Verdun. À l'arrivée de la pizza, elle cherche en vain la facture. (Le livreur a soutenu ensuite que celle-ci était agrafée à la boîte.) Après enquête, on a constaté un décalage de 20 minutes entre la commande et l'enregistrement d'une vente de 12,99 \$ dans la caisse enregistreuse de Pizza Expresso – mais était-ce pour la même commande?

L'absence de facture et le retard d'enregistrement de la transaction constituaient une infraction à la *Loi*

sur la taxe de vente du Québec, qui stipule qu'au moment d'une commande, l'exploitant « doit préparer une facture contenant les renseignements prescrits, la remettre [...] à l'acquéreur sans délai après l'avoir préparée et en conserver une copie. » Comme l'établissement n'avait pas enregistré correctement sa commande, Mme Duval-Fillion l'a soupçonné de tenter d'éviter de verser la TVQ. L'infraction a valu à la pizzeria une amende de 2 000 \$.

Revenu Québec sait traquer ce type de fraude. En 2011, Giovannina Pizzeria Inc., de Sainte-Marie (Québec), a été auditée après qu'un inspecteur eut obtenu un reçu rédigé à la main au lieu d'un ticket de caisse.

Selon Jacob Nataf, associé montréalais du cabinet MNP et spécialisé en résolution de litiges et de différends fiscaux, de plus en plus de pièges seront tendus pour déjouer les arnaques de ce genre, puisque le Québec applique une nouvelle réglementation plus stricte contre la facturation frauduleuse dans les restaurants (depuis 2011) et dans les bars (depuis 2016).

Alors qu'il fallait autrefois appeler les fournisseurs d'un établissement, on peut désormais recourir à la technologie pour découvrir des activités louches. Les inspecteurs consultent les modules d'enregistrement des ventes (petites « boîtes noires » obligatoires, homologuées par Revenu Québec et reliées aux caisses enregistreuses pour consigner les données des transactions commerciales) afin de déceler des anomalies dans la comptabilité des bars et des restaurants – lieux propices à l'évasion fiscale selon Revenu Québec, vu la fréquence des paiements en espèces. « Ces modules permettent de repérer des ventes non déclarées, ce qui peut entraîner un audit afin d'en déterminer le montant, explique M. Nataf. Par exemple, l'auditeur qui inspecte un restaurant peut comparer le nombre de petits pains commandés à celui des petits pains vendus pendant un repas. »

Mais avant tout, afin d'évaluer l'intégrité des activités de l'établissement, l'auditeur doit mettre la main à la pâte – en commandant une pizza. ♦

# ANNONCES CLASSÉES

## Opportunités professionnelles

### Pratiques à vendre :

Thunder Bay (Ont.) (CPA)  
2018, 350 000 \$ brut /  
Temiskaming Shores (Ont.),  
303 760 \$ brut / Cranbrook  
(C.-B.), 329 355 \$ brut / Lower  
Sunshine Coast (C.-B.)  
144 034 \$ brut / Kent County  
(N.-B.), 496 000 \$ brut.  
Contactez Sonia Albert à  
sonia@aps.net. Pour plus  
d'offres, visitez [www.aps.net](http://www.aps.net).

### Vous songez à vendre votre cabinet comptable?

Faites le premier pas en  
téléchargeant sans frais

notre rapport sur les facteurs  
de fixation des prix à  
[PoeGroupAdvisors.com/value](http://PoeGroupAdvisors.com/value).  
Pour plus d'informations,  
contactez-nous au 1-888-221-  
2260 ou au 514-402-2295,  
ou écrivez-nous à [rvetvik@poe-groupadvisors.com](mailto:rvetvik@poe-groupadvisors.com).

### Espaces à louer

#### Espace de bureau disponible dans un cabinet de CPA établi dans le centre d'Ottawa

Idéal pour un fiscaliste ou  
un praticien indépendant  
spécialisé dans les services  
aux entreprises privées.  
Cuisine partagée, réseau,  
logiciels. Accès facile à la 417,  
aux lignes d'autobus.  
Commodités à proximité.  
Prière de communiquer avec  
[ottawacpaoffice@gmail.com](mailto:ottawacpaoffice@gmail.com).



## SAISON DES IMPÔTS PROGRAMME DE CESSATION

**VOUS SOUFFREZ DE :**

- STRESS?
- MANQUE DE SOMMEIL?
- NAUSÉES PROVOQUÉES PAR L'ARC?

**ACCOUNTING PRACTICE SALES**  
THE GLOBAL LEADER IN PRACTICE SALES

**877-606-8622**  
Sonia Albert et Alan Liverman  
514 819-8088  
[Sonia@APS.net](mailto:Sonia@APS.net)  
[Alan@APS.net](mailto:Alan@APS.net)  
[www.APS.net](http://www.APS.net)

**PRODUIRE DES RÉSULTATS -  
UN CABINET À LA FOIS**

## LOI DU 1% POUR LA FORMATION

### L'ÉQUITÉ SALARIALE VÉRIFICATIONS EN COURS



Depuis 1986

Tél. : (514) 484-5160 [info@liwconsultants.ca](mailto:info@liwconsultants.ca)  
Télééc. : (514) 484-5453 [www.liwconsultants.ca](http://www.liwconsultants.ca)



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

#### VOULEZ-VOUS DÉMARRER VOTRE PROPRE CABINET?

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

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

**1-800-665-4520, poste 223 - [www.padgettfranchises.ca/francais](http://www.padgettfranchises.ca/francais)**



### Vous songez à vendre votre cabinet comptable?

Faites le premier pas en  
téléchargeant sans frais notre  
rapport sur les facteurs de fixation  
des prix à l'adresse  
[PoeGroupAdvisors.com/value](http://PoeGroupAdvisors.com/value)

[PoeGroupAdvisors.com](http://PoeGroupAdvisors.com) • 1-833-984-9222  
[rvetvik@poe-groupadvisors.com](mailto:rvetvik@poe-groupadvisors.com)

### Avez-vous subi du harcèlement sexuel au travail? Êtes-vous titulaire d'un titre de comptable professionnel?



Si oui, nous vous proposons de participer  
à notre projet de recherche:

Visitez: <https://accountants-sexual-harassment-study.ca/fr>

Une initiative de recherche conjointe de l'Université York,  
l'Université Queen's, l'Université d'Ottawa et l'Université Laval

# DANS LA FOULÉE D'UNE COÏNCIDENCE

Il y a cinq ans, Mathieu Bilodeau, CPA albertain, croyait bien devoir cesser de faire du sport. Mais une rencontre fortuite l'a fait changer de trajectoire – et l'a mené aux Jeux olympiques de Rio. PAR MATTHEW HALLIDAY

Adeptes du ski et du triathlon, j'ai déménagé à Calgary en 2011 pour intensifier mon entraînement. Lorsque j'ai accepté un emploi à la société pétrolière MEG Energy en 2014, je me suis senti submergé : je m'entraînais tout en travaillant à temps plein et **j'ai pensé raccrocher mes skis et mes chaussures de course.**

Un soir, j'ai rencontré une dame qui portait au doigt une bague olympique. C'était Janice McCaffrey, l'une des meilleures marcheuses athlétiques de l'histoire... et l'épouse de mon patron, Bill McCaffrey, alors chef de la direction de MEG Energy. **J'ignorais tout de la marche athlétique** et je lui ai demandé de m'initier. Comme c'était 18 mois avant les qualifications pour les Olympiques de Rio, je me suis dit : « Pourquoi ne pas tenter ma chance? »

J'ai d'abord participé au Championnat des États-Unis. Puis, je me suis qualifié pour les Championnats mondiaux à Pékin. Je devais être inconscient pour me mesurer aux meilleurs marcheurs du monde! Je marchais un peu comme un robot, mais **avec tellement d'ardeur.**

J'ai concouru à Rio, mais l'épuisement m'a empêché de terminer la course. Or, pendant la cérémonie de clôture, ma mère m'a texté de Québec : elle me voyait à la télé! Je me suis alors rendu compte que **des gens du monde entier me regardaient.**

**La marche athlétique est une drôle de discipline olympique** : il faut toujours qu'un des deux pieds soit en contact avec le sol et que les genoux restent droits jusqu'à ce qu'ils dépassent les hanches, d'où cette allure cocasse. Au début, je marchais à la tombée de la nuit. Parfois, ma femme m'accompagnait à vélo et constatait que je déclenchais les rires des passants.

Je suis assez connu en France, où la marche athlétique compte beaucoup plus d'adeptes qu'ici. Les gens adorent mon accent québécois et semblent **intrigués que je sois à la fois comptable et athlète.** En France, il est quasi impossible de conjuguer sport et vie professionnelle.

Concilier le travail et l'entraînement n'était pas une sinécure. Je me levais à 4 h du matin pour marcher 30 kilomètres et, après ma journée de travail, je m'entraînais de nouveau le soir. **Parfois, à l'heure du lunch, je dormais sous mon bureau.**

Je suis maintenant auditeur chez Deloitte. Cette année, j'ai pris congé pour déménager à Canmore et m'entraîner en vue des JO de 2020 à Tokyo. Cette course de 50 kilomètres pourrait être le couronnement de ma carrière de marcheur. Ensuite, j'aimerais devenir directeur ou associé chez Deloitte. **Mais avant, cap sur 2020!**

# Soif de liberté ?



Aujourd'hui



L'an prochain

## Vous songez à vendre votre cabinet comptable ?

**NOUS POUVONS VOUS AIDER DANS VOTRE DÉMARCHE**

### QUI SOMMES-NOUS ?

Un courtier spécialisé exclusivement dans la vente et l'acquisition de cabinets comptables, comptant une solide expertise en Amérique du Nord depuis 2003.

Maintenant présent dans la province de Québec avec une directrice de territoire sur place pour un service dédié et professionnel.

### COMMENT POUVONS-NOUS VOUS AIDER ?

- En vous permettant de vous concentrer sur vos opérations.
- En favorisant la confidentialité durant le processus.
- En vous aidant à obtenir des conditions de vente optimales.

**QUE CE SOIT POUR VENDRE OU FAIRE UNE ACQUISITION,  
INSCRIVEZ-VOUS SUR NOTRE SITE COMME VENDEUR OU ACHETEUR**  
[poegroupadvisors.com/français](http://poegroupadvisors.com/français)



### CONTACTEZ-NOUS POUR UNE DISCUSSION INFORMATIVE

Randi Vetvik, MBA, CPA, CMA

Directrice régionale Québec

514 402-2295 | 1 833 984-9222 | [rvetvik@poegroupadvisors.com](mailto:rvetvik@poegroupadvisors.com)

# Nous vous donnons les moyens de vos ambitions.



BDC Capital a investi plus de 390 millions de dollars en 2018 pour aider des entreprises canadiennes à entreprendre de nouveaux projets et à accélérer leur croissance.

Nous offrons aux entreprises de toutes tailles la flexibilité nécessaire pour se prévaloir des capitaux de développement. Nos experts peuvent vous soutenir sur les marchés régionaux canadiens et vous aider à relever vos défis d'expansion.

Pour en savoir plus sur nos solutions de financement, visitez [bdc.ca/CCTE](http://bdc.ca/CCTE).

**bdc**   
**financement.**  
**conseil.**  
**savoir-faire.**