

# PIVOT

 **CPA**  
CANADA

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

MAI-JUIN 2020

# LES RAVAGES DE L'ARGENT SALE

**Crise des  
opioïdes. Bulles  
immobilières.  
Impôts impayés.  
Le Canada doit  
mettre un terme  
au blanchiment  
d'argent.  
Maintenant.**



**LA PANDÉMIE  
EN IMAGES**



**ENTREVUE AVEC UN  
CPA MILLIARDAIRE**



**JEUNES, LIBRES  
ET RETRAITÉS**

# LA VOIE À SUIVRE EST INCERTAINE, MAIS NOUS SOMMES LÀ POUR VOUS.

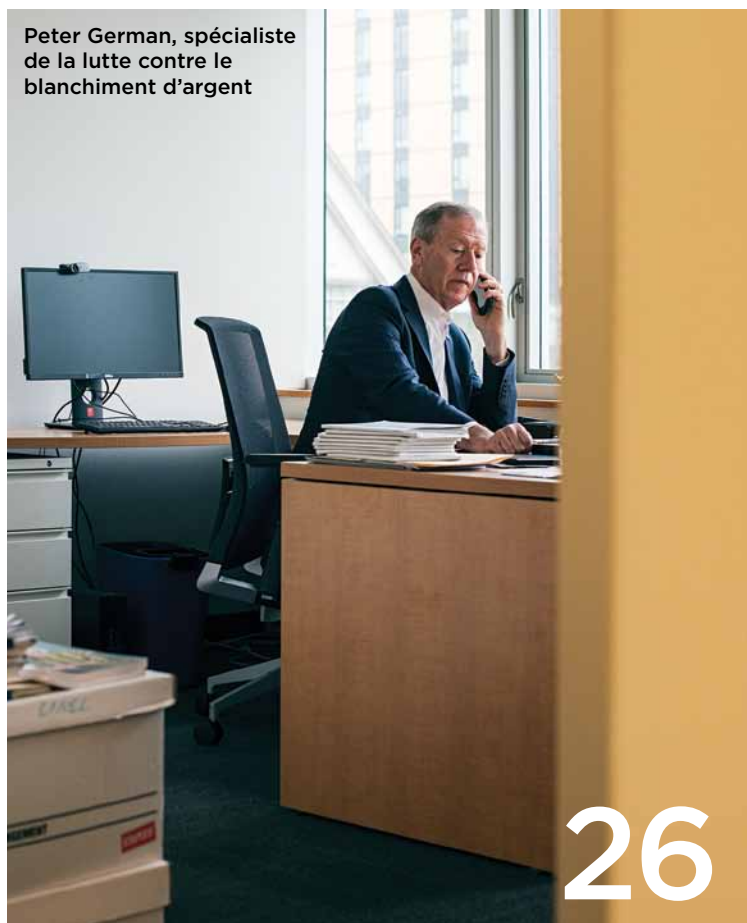
---

De notre famille Lexus à la vôtre, soyez assuré que nous prenons les mesures nécessaires pour continuer de vous servir de manière fiable et sécuritaire en ces temps difficiles.

Pour en savoir plus sur la façon dont Lexus soutient ses invités et les communautés, visitez [www.lexus.ca/lapourvous](http://www.lexus.ca/lapourvous)



Peter German, spécialiste de la lutte contre le blanchiment d'argent



26

## ARTICLES DE FOND

### 22 | Déficit de confiance

Le Canada est tout sauf un modèle en matière de lutte contre la corruption et les crimes financiers. Comment corriger le tir?

PAR PETER SHAWN TAYLOR

### 26 | M. Net

Peter German, ancien sous-commissaire de la GRC, veut mettre un terme aux ravages causés par l'argent sale en Colombie-Britannique.

PAR ADRIENNE TANNER

### 33 | Oser parler

Les lois canadiennes censées protéger les lanceurs d'alerte figurent parmi les pires au monde. Qu'attend-on pour agir?

PAR MICAH TOUB

### 36 | La fureur de vivre

Le 9 à 5 pendant 40 ans? Très peu pour eux. Des milléniaux racontent comment ils ont pris leur retraite... dans la trentaine.

PAR ALI AMAD

### 42 | À armes égales

Grâce à l'IA et aux données, les géants des technos nous contrôlent. Selon Louis Têtu, il est grand temps de riposter.

PAR LUC RINALDI



### EN UNE

Les ravages de l'argent sale  
PHOTO DANIEL NEUHAUS

### EXPRIMEZ-VOUS

Le blanchiment d'argent et la corruption nuisent gravement à nos institutions. Quel rôle les CPA peuvent-ils jouer dans la lutte?



pivot.lettres@cpacanada.ca



@CPAcanadaFR

### 4 | Mot de la présidente et chef de la direction

#### EN PRIMEUR

6 | Que pense Peter Gilgan, magnat de l'immobilier, de la crise du logement?

10 | Quand la Terre a arrêté de tourner.

16 | Une crise dont nous nous souviendrons toujours.

17 | Se protéger des rançongiciels : plus urgent que jamais.

18 | Les comptables contre le blanchiment d'argent.

#### EN PRIME

48 | Visite guidée des nouveaux bureaux de Salesforce.

51 | Les diamants de synthèse, eux aussi, semblent éternels.

52 | La colocation, version 2020.

53 | Le nouveau livre de Paul Krugman : pour en finir avec les idées toutes faites.

54 | Livre, film et série télé : les choix de *Pivot*.

58 | La comptable qui met K.O.



## TOUS ENSEMBLE

Un écheveau de politiques empêche le Canada de gagner la lutte contre la criminalité financière. Faisons front commun. **PAR JOY THOMAS**

**Le Canada s'attaque enfin** au blanchiment d'argent. Depuis deux ans, enquêtes et rapports mettent en lumière la gravité du fléau et les mesures à prendre pour y remédier. À l'évidence, les réformes timides, sans cohésion, ne suffiront pas. Aucune province, aucun secteur ne peut faire cavalier seul. Alors, tout le monde sur le pont! Travaillons de concert et rassemblons les acteurs clés pour mettre le holà aux agissements des criminels.

Pour l'heure, la pandémie de COVID-19 et ses répercussions mobilisent les autorités. Elles seront aussi appelées à s'attaquer à la corruption, à la fraude, aux malversations. Afin de restaurer la réputation du pays, gouvernements, instances de réglementation et acteurs du secteur privé devront nouer des partenariats stratégiques et faire davantage que réprimer le blanchiment d'argent. Il faut mettre fin à l'opacité de certaines opérations financières, protéger les dénonciateurs

et affecter des ressources pour enquêter et poursuivre les crapules qui tirent les ficelles.

Jusqu'ici, les gouvernements se tournaient vers les institutions financières dans leurs efforts de lutte contre le blanchiment d'argent et le financement

du terrorisme. Mais, depuis quelques années, certaines professions – avocats, courtiers immobiliers, courtiers en valeurs mobilières – adoptent de nouvelles règles pour enrayer le mal. Les CPA, eux aussi, sont à même de jouer un rôle clé pour préserver la confiance du public et signaler les activités suspectes aux dirigeants, aux conseils d'administration et aux autorités de réglementation. Notre code de déontologie et notre mandat d'intérêt public,

déjà assortis d'exigences de déclaration, servent de rempart contre les délits.

Le Canada verra son cadre de lutte contre le blanchiment d'argent faire l'objet d'un examen à l'international. Comme les discussions sur la prochaine série de réformes s'intensifient, nous devons garder à l'esprit certains principes fondamentaux. Au premier chef, la primauté d'un cadre axé sur le risque, garant de l'efficacité de tout régime réglementaire de lutte contre le blanchiment d'argent, sans surcharge administrative. Le Groupe d'action financière, instance internationale de normalisation qui lutte contre le blanchiment d'argent, a publié un mémoire sur l'approche fondée sur le risque, pour la profession comptable. L'essentiel, c'est que les acteurs du système et des marchés, notamment les comptables, repèrent les éléments à risque pour y affecter leurs ressources et interventions. L'approche fondée sur le risque passe par l'adaptabilité et l'adéquation des outils au problème.

Outre le risque, le cadre canadien de lutte contre le blanchiment d'argent s'appuiera sur ces assises :

**Transparence pour les entreprises.** CPA Canada plaide pour la transparence, et pour l'instauration de registres sur la propriété effective. Il incombe aux autorités de définir le dispositif réglementaire, compte tenu

## TRAVAILLONS DE CONCERT, RÉUNISSONS LES ACTEURS CLÉS POUR METTRE LE HOLÀ AUX AGISSEMENTS CRIMINELS.

des répercussions sur la vie privée et des risques d'une transparence accrue. Pour que les registres soient utiles, les informations devront être cohérentes et établies en vertu de la loi, sans règles disparates. L'article « Déficit de confiance » (p. 22) traite des efforts en ce sens.

**Protection des dénonciateurs.** CPA Canada préconise l'adoption d'un cadre national de dénonciation, grâce auquel on pourra, par des canaux

sécurisés, procéder à des signalements sans crainte de représailles. Vu l'ensemble hétérogène de dispositions fédérales, provinciales et territoriales, les organisations, les particuliers et les professionnels ignorent s'ils sont protégés. À qui s'adresser pour se mettre à l'abri? Tout plan intégré pour mettre en évidence les délits, promouvoir l'intégrité et juguler aussi bien le blanchiment d'argent que le financement du terrorisme devra protéger les dénonciateurs et assurer le traitement adéquat des divulgations. L'article « Oser parler » (p. 33) rappelle qu'il est grand temps de renforcer les protections.

#### Conformité organisationnelle.

Un plan efficace de lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme passera par de nouvelles normes nationales d'intégrité organisationnelle et de conformité. « Réponse forte » (p. 18) présente les mesures prises par certains cabinets pour aider le client à respecter les cadres de conformité.

**Application de la loi.** Le dernier élément de l'approche concertée sera l'élaboration d'un système de répression repensé, clarifié et rationalisé. En matière d'application de la loi, le bilan déçoit. Il y a peu d'enquêtes et de poursuites fructueuses, côté blanchiment d'argent, et selon un rapport de Transparency International de 2018, notre système juridique, policier et pénal présente des lacunes. Pour Peter German (voir p. 26), qui maîtrise la question, même si le fédéral a débloqué des fonds pour resserrer les contrôles, il faut en faire davantage.

Assez discuté. Il est temps d'agir. Dotons-nous d'une infrastructure de lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme, pour protéger les dénonciateurs et favoriser tant la transparence que l'imputabilité dans le système financier. Ainsi, le Canada ne sera plus considéré comme un retardataire, mais comme un modèle à suivre pour restaurer la confiance. ♦

# PIVOT

VOLUME 3 | NUMÉRO 3



#### DIRECTEUR DE LA PUBLICATION, VERSION ANGLAISE

Luc Rinaldi

#### RÉDACTRICE PRINCIPALE

Lara Zarum

#### 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

Ali Amad, Matt Barnes, Brian Bethune, LM Chabot, LeeAndra Cianci, Francis Fong, Kristopher Grunert, Matthew Hague, Matthew Halliday, Gundi Jeffrey, Chris Johns, Megan Jones, Jason Kirby, John Lorinc, David Malamed, Kagan McLeod, Grady Mitchell, Troy Moth, Suta Rahady, Jake Sherman, Guillaume Simoneau, Riley Smith, Wing Sze Tang, Adrienne Tanner, Peter Shawn Taylor, Micah Toub, Katie Underwood, Dustin Veitch

#### ÉDITRICE

Heather Whyte, MBA, APR, CDMP

ÉDITEUR DÉLÉGUÉ Tobin Lambie

DIRECTEUR DE PROJETS,

CONTENU Douglas Dunlop

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

#### PRÉSIDENT :

John Redding, CPA, CMA

ANCIENNE PRÉSIDENTE :

Vinetta Peek, FCPA, FCMA

#### MEMBRES :

Mauy K. Donen, CPA, CMA

Debra J. Feltham, FCPA, FCGA

Andrée Lavigne, CPA, CA

Ashley Lowe, CPA, CA



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

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 2020.

#### 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

Joycelyn Tran

## MISSION

# BÂTIR L'AVENIR

Le promoteur immobilier Peter Gilgan, généreux philanthrope, cycliste assidu, esquisse de nouvelles perspectives. Et aborde le futur avec audace. **PAR JASON KIRBY**

**Dans la vive clarté** d'une radieuse journée de février, c'est toute la beauté de la métropole qui se déploie au loin. Quelle vue! Le luxueux appartement terrasse de Peter Gilgan, au 55<sup>e</sup> étage du Four Seasons de Toronto, dans le chic quartier de Yorkville, est le lieu idéal pour contempler le paysage urbain qu'a façonné le promoteur immobilier. Depuis ses débuts, en 1978 à Burlington, son groupe, Mattamy Homes, a bâti plus de 100 000 maisons (Ontario, Alberta, États-Unis), et s'est ainsi hissé au rang de premier constructeur résidentiel dans sa catégorie en Amérique du Nord.

Et M. Gilgan, dont l'actif net s'élèverait à 4 G\$ US selon *Forbes*, est devenu l'un des plus généreux philanthropes du Canada. Il a offert 100 M\$, en juin 2019, pour bâtir une nouvelle aile à l'hôpital pour enfants de Toronto, le SickKids. Ce père de huit enfants a franchi un autre jalon l'an dernier : à 69 ans, il a réorganisé Mattamy (ainsi nommée en l'honneur de ses deux premiers enfants, Matt et Amy) pour créer une nouvelle société mère, Mattamy Asset Management (MAM), dont il sera président et chef de la direction. MAM détiendra les entreprises de construction résidentielle canadienne et américaine en tant que sociétés autonomes, et se positionnera dans diverses catégories d'actifs, des fonds de capital-investissement aux

entreprises en démarrage. M. Gilgan s'est entretenu avec nous du marché immobilier canadien, des premiers investissements de MAM et des joies contemplatives du cyclotourisme.

### **Avant de devenir promoteur immobilier, vous avez exercé le métier de professionnel comptable. Une école utile?**

J'ai eu la chance de travailler auprès d'entrepreneurs. Certains m'ont pris pour confident, et j'ai tiré des leçons de leurs erreurs et de leurs réussites. J'ai pu observer différents styles de gestion, certains fondés sur la peur, d'autres sur le tâtonnement, d'autres sur l'inspiration. Cette formation d'une valeur inestimable, j'en ai profité tout à fait gratuitement.

### **Comment définir votre propre style de gestion?**

La gestion par l'inspiration : un discours convaincu et convaincant sur la validité et la justesse du travail à accomplir, qui motive les joueurs, appelés à se passer le ballon pour marquer des buts.

### **Il vous fallait une équipe de confiance.**

#### **Comment sélectionner ses coéquipiers?**

À Toronto, la plupart de nos employés sont là depuis 20 ans, je crois. Je m'engage à offrir non pas un emploi, mais une carrière, et c'est une optique qui



nous distingue, dans l'immobilier. Malgré les inévitables changements de cap de l'économie, notre entreprise, elle, tient le coup et poursuit ses activités. Nos employés travaillent pour Mattamy, mais parfois, c'est Mattamy qui travaille pour eux, d'où la nécessité d'une planification irréprochable.

**À Toronto, les prix s'envolent à nouveau, et on a franchi la barre des 10 %. Un rythme qui va s'essouffler?**

Une croissance modérée des prix dans l'immobilier, c'est tout à fait sain, et ce facteur a joué le rôle de locomotive économique au siècle dernier : on rêvait de devenir propriétaire, on redoublait d'efforts pour y parvenir. J'aimerais que la tendance haussière demeure une constante.

**Accéder à la propriété, un rêve qui s'est transformé?**

Encore aujourd'hui, chacun veut devenir propriétaire, mais encore faut-il avoir les moyens de le faire. Il est vrai que, pour bien des jeunes, la propriété représente autre chose que pour leurs parents, du point de vue de la vie urbaine. Ce n'était auparavant qu'un moyen d'intégrer le marché, et non un premier choix.

**Certains marchés immobiliers seraient-ils devenus inaccessibles?**

Nous vivons une crise de disponibilité qui a engendré une crise d'accessibilité. Il y a deux problèmes. Les délais d'approbation des projets immobiliers, qui s'allongent, ont doublé voire triplé en 30 ans. En plus, les terrains à bâtir se raréfient dans les zones constructibles, d'où une grave pénurie, qui ne se résorbera pas de notre vivant. Ajoutons que le prix des maisons monte plus vite que les salaires. Toutefois, les taux hypothécaires sont au plancher, alors les mensualités n'ont pas tellement grimpé, mais s'ils remontaient à 8 % ou à 10 %, les choses changeraient du tout au tout.

**Pourquoi avoir fondé Mattamy Asset Management (MAM)?**

Pour ne pas mettre tous nos œufs dans le même panier. J'ai travaillé toute ma vie dans le résidentiel, mais je songe à l'avenir, et la prudence dicte une certaine diversification. Je tiens à préciser que, contrairement à ce que laissent entendre certains observateurs, nous n'avons nullement l'intention de réduire l'ampleur de nos projets domiciliaires.

## DES EXIGENCES TRÈS COMPLEXES EN MATIÈRE DE PAIE?

LA SOLUTION POUR LA GRANDE ENTREPRISE!

**VIP**  
**SYSTÈME INTÉGRÉ**



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

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

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

[www.dlgl.com](http://www.dlgl.com)

CANADA  
LES SOCIÉTÉS  
LES MIEUX  
GÉRÉES

Membre platine

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

**DLGL**



**Vers quels types d'investissements MAM s'est-elle tournée? Vous êtes resté avare de détails.**

Nous n'en sommes qu'au tout début. Nous avons fondé un solide comité, qui prend en main l'orientation des placements passifs. Une petite part a été attribuée à des titres de premier ordre; une partie va à des projets d'entreprise, et c'est dans ce créneau, compte tenu de mon expérience, que je travaille le plus. Enfin, nous investissons aussi dans de jeunes pousses, y compris nos propres entreprises en démarrage.

**Vous avez donné plus de 260 M\$ à différentes causes, notamment dans le domaine de la santé. Au-delà de la pérennité de votre nom de famille, vous vouliez que vos gestes de générosité s'enracinent dans la collectivité. Avez-vous trouvé un nouveau projet porteur?**

Oui. De concert avec l'organisme WE, nous participons à la construction d'un collège au Kenya. Nous participons au financement de deux des huit facultés : le génie civil ainsi que le commerce et les TI. J'espère amener certains de mes collègues et amis, des gens qui ont réussi dans la vie et d'excellents ingénieurs, à y devenir chargés de cours. Je suis ravi de pouvoir donner autre chose que des fonds, car sans argent, rien ne se fait, mais les interventions de suivi comptent tout autant.

**Avez-vous déjà songé à vous engager, comme Bill Gates et Warren Buffett, à donner l'essentiel de votre fortune?**

C'est un geste magnifique, mais je ne suis pas de leur calibre, et mon propre avoir, en comparaison, ne serait qu'une goutte d'eau dans l'océan. Néanmoins, je crois à l'idée d'un patrimoine qui dure et fructifie sur plusieurs générations, qui sert à faire le bien, c'est-à-dire à encore élargir l'envergure des dons, mais aussi à favoriser la création d'emplois ici même. Sans capital, point d'emplois.

**Avant les élections de 2018 en Ontario, Mattamy et d'autres promoteurs ont versé des contributions au groupe Ontario Proud, controversé, qui luttait contre les libéraux de Kathleen Wynne. Quelles étaient vos intentions?**

Évidemment, le secteur de l'habitation me tient à cœur. On y réalise des projets qui doivent apporter une certaine rentabilité, certes, mais c'est aussi, j'en suis convaincu, une noble activité : bien se loger, n'est-ce pas la clé de la santé, du bien-être? À l'approche des élections, ce sont les problèmes de disponibilité et d'accessibilité qui nous inquiétaient, et nous avons pensé trouver en ce groupe



**« JE SUIS RAVI DE POUVOIR DONNER AUTRE CHOSE QUE DES FONDS. LES INTERVENTIONS DE SUIVI COMPTENT TOUT AUTANT. »**

un porte-parole qui présenterait nos préoccupations. Il reste que les propos et les gestes de certains intervenants échappaient à notre volonté, et que nous ne partagions pas leur point de vue sur d'autres enjeux. La réaction de nos parties prenantes nous a amenés à réviser notre position. Nous ne cesserons jamais de faire valoir nos points de vue sur la disponibilité et l'accessibilité du logement, mais nous avons décidé de ne pas réitérer ce genre de contribution à un groupe de pression.

**Passionné de cyclisme, vous avez roulé par monts et par vaux au profit d'œuvres de bienfaisance. Pourquoi le vélo?**

Par où commencer? D'abord, l'entraînement physique et cardiovasculaire; ensuite, la camaraderie, on pédale avec ses amis. Et puis, c'est l'idéal pour découvrir un paysage. On oublie ses soucis, et j'ai vécu des moments de méditation extraordinaires à parcourir des chemins de campagne en Italie ou Dieu sait où. Une heure en selle, et je me perds tout bonnement dans mes pensées; j'en ressors lucide, les idées mises au net. ♦

PERSPECTIVE

# SEULS, ENSEMBLE

Le coronavirus bouscule la normalité.

PAR LUC RINALDI ET LARA ZARUM

Le **coronavirus** a mis la planète sur pause. En mars, presque tout a fermé : boutiques, bars, écoles, frontières, et le monde s'est mis à tourner au ralenti. Rendu impératif pour sauver le plus grand nombre de vies possible, notre nouveau mode de vie solitaire pousse au bord du gouffre des secteurs entiers. Les pertes sont astronomiques et des millions de gens se retrouvent sans travail. L'orage gronde. Les taux d'intérêt ont été abaissés au plancher, et les gouvernements ont promis d'injecter des milliards pour soutenir particuliers et entreprises, mais nul ne sait quand (ou si) les activités reprendront leur cours normal.

Cela dit, la pandémie de COVID-19 s'avère également révélatrice de la grande résilience et de l'ingéniosité de nos semblables. Face au plus grand bouleversement de notre époque, on ne baisse pas les bras, mais on redouble d'efforts. Pour les confinés – tant leurs proches que des étrangers –, de bons samaritains ont confectionné des masques et sont allés faire l'épicerie, tandis que de nombreux chefs d'entreprise ont renoncé à leur salaire pour pouvoir payer leurs employés.

Certains domaines (télécommunications, commerce en ligne, livraisons à domicile) ont accéléré la cadence pour répondre à notre nouvelle réalité et d'autres se sont adaptés : télétravail, cours en ligne

et concerts en webdiffusion font maintenant partie de notre quotidien.

## 107 G\$

Montant total du programme d'urgence fédéral comprenant une aide pour les travailleurs et les familles, ainsi qu'un report d'impôts de 55 G\$ pour soulager les entreprises.

Bien des entreprises ont non seulement revu leur modus operandi, mais aussi le cœur de leur travail : Canada Goose fabrique des uniformes et des jaquettes d'hôpital, tandis que le groupe LVMH – Louis

Vuitton Moët Hennessy – fabrique des solutions hydroalcooliques. Les rivaux d'hier se serrent les coudes : par exemple, les fabricants de pièces automobiles Magna et Linamar unissent leurs efforts pour produire des respirateurs artificiels qui font cruellement défaut. Partout au pays, des milliers d'autres entreprises contribuent à leur façon à la santé et au bien-être des Canadiens. Même confinés, nous trouvons des moyens de nous unir. ♦



1



2

Information financière, audit, fiscalité... Quels sont les impacts de la COVID-19 pour les CPA? Découvrez-le à [cpacanada.ca/ressourcescovid19](http://cpacanada.ca/ressourcescovid19).



3



4

### 1 | 15 mars

Le pape François donne sa bénédiction dominicale devant une place Saint-Pierre déserte.

### 2 | 1<sup>er</sup> février

La solitude règne dans un magasin Apple de Beijing. Apple avait fermé tous ses points de vente pour prévenir la contagion, mais a rouvert ceux de Chine en mars, vu l'absence de nouveaux cas.

### 3 | 30 mars

Un employé d'Amazon, qui travaille au centre de distribution de Staten Island, dans l'État de New York, tient une pancarte. Les travailleurs se sont mis en grève, demandant la fermeture et le nettoyage de l'installation, après qu'un de leurs collègues eut subi un test positif à la COVID-19.

### 4 | 5 mars

Un courtier à New York regarde avec angoisse les actions connaître leur plus forte chute en pourcentage depuis le lundi noir de 1987.

### 5 | 17 mars

Les plages étaient ouvertes et bondées à Clearwater, en Floride, pendant la semaine de relâche aux États-Unis. Le 1<sup>er</sup> avril, le gouverneur Ron DeSantis a ordonné aux Floridiens de rester chez eux pour une période de 30 jours.



5

**1 | 3 mars**

À la Toronto Transit Commission, on désinfecte le métro. Mi-mars, la fréquentation des transports en commun allait chuter de 60 %, une perte de 14 M\$.



**2 | 14 mars**

Une famille dûment masquée prend un égoportrait devant la Cité des Arts et des Sciences de Valence, en Espagne. La veille, le premier ministre Pedro Sanchez avait déclaré l'état d'urgence.

**3 | 13 mars**

Deux hommes se produisent sur un balcon à Turin, en Italie. Incapables de partir en tournée, de nombreux musiciens professionnels ont choisi de diffuser leurs concerts en ligne.

**4 | 17 mars**

Des sans-emploi attendent pour s'inscrire au chômage à Las Vegas. Le Nevada pourrait être plus durement touché que tout autre État, vu les ravages de la crise sur ses pôles d'activité, comme le tourisme et l'hôtellerie.

**5 | 2 mars**

Dans la province de Shandong, en Chine, un ouvrier s'affaire à produire des masques de protection.

**6 | 25 mars**

Un employé de Bauer porte une des visières médicales que l'équipementier de hockey a commencé à fabriquer depuis que la LNH a suspendu sa saison.





4



5

# 2 130 000

Nombre de demandes de prestations d'assurance-emploi soumises entre le 15 et le 30 mars. C'est à peu près autant que pour toute l'année fiscale 2018-2019.



6



**1 | 18 mars**

Un employé de la distillerie Spirit of York met en bouteilles du désinfectant pour les mains. L'entreprise de Toronto s'est mise à fabriquer ce produit convoité, qui remplace vodka et gin.

**2 | 17 mars**

Nick Moore, journaliste à CTV News, pratique la distanciation sociale et fixe son micro à un bâton de hockey pour réaliser une entrevue à Halifax.

**3 | 12 mars**

Stephen Colbert récite avec brio son monologue du *Late Show* dans un studio vide. Une première prise réussie, au point d'être diffusée le soir même.

**4 | 13 mars**

Sasha Banks (debout) affronte Alexa Bliss lors d'un épisode étrangement silencieux de l'émission *SmackDown* de la WWE. L'organisation a relocalisé ses spectacles itinérants dans un complexe d'Orlando, en Floride, et les filme sans spectateurs.

**5 | 17 mars**

Dans son restaurant de tapas, La Ñapa, à Brooklyn, le chef Francisco Anton sort la tête par le passe-plat qu'il a bricolé après la fermeture, dès la mi-mars, des bars, restaurants et écoles par le maire Bill de Blasio.



# Une entreprise se bâtit sur le capital social et humain.



Comprendre la relation entre le succès et les facteurs autres que financiers : utile pour gérer les risques émergents, renforcer votre « légitimité sociale » et cerner les occasions à exploiter.

**EN SAVOIR PLUS :** [www.cpacanada.ca/ACDCapitalSocialHumain](http://www.cpacanada.ca/ACDCapitalSocialHumain)



## ÉCONOMIE

# UNE RÉCESSION SANS PRÉCÉDENT

Les gouvernements et les banques centrales font tout leur possible pour sauver notre économie, mais cela suffira-t-il?



FRANCIS FONG

La crise de la COVID-19 entraînera le Canada et le monde en récession. Soit, mais qu'est-ce qui nous attend au détour? Particuliers et entreprises traverseront dans tout le pays une tourmente aux contours inédits, résultat d'un freinage brusque de la machine, par suite de politiques

sanitaires instaurées dans l'urgence. Nous voilà tous à surveiller l'ascension d'une courbe imprévisible, à aplatir le plus possible. Isolement volontaire, quarantaine imposée, fermeture des frontières, mise à l'arrêt des entreprises se succèdent. À juste titre, la population s'inquiète de l'évolution de la situation et de ses répercussions, car l'enjeu relève autant de la santé publique que de l'économie. La gravité et la durée de la récession dépendront du nombre de semaines où nous aurons dû rester cloîtrés par mesure préventive.

Si nos efforts collectifs portent leurs fruits, que la pandémie s'écourte et qu'un retour à la normale est pour bientôt, l'impact économique pourrait se limiter aux effets déjà visibles. Toutefois, plus la mise sur pause des entreprises et les licenciements perdureront, plus nous risquons de déclencher d'autres vulnérabilités, observées avant l'émergence du virus.

On ne peut exclure qu'un arrêt prolongé entraîne des problèmes généralisés sur le marché hypothécaire (si les emprunteurs cessent d'honorer leurs paiements), ce qui, par ricochet, provoquerait un choc immobilier. Possible, aussi, d'en arriver à un dénouement désordonné du côté des obligations de sociétés, un pan du marché déjà fragilisé. Deux cas de figure qui démoliraient une partie de notre potentiel économique et limiteraient notre capacité à rebondir, comme on l'a vu en 2009 aux États-Unis et au Royaume-Uni.

En principe, le Canada s'est doté de mécanismes d'aide en cas de récession, comme l'assurance-emploi; mais le nombre de travailleurs et d'employeurs mis au pied du mur dépasse largement les valeurs prévues en temps normal. Voilà donc que de nouveaux outils, nécessaires, étendront l'aide pour secourir ceux qui

ne pourront bénéficier des modalités de stabilisation automatiques habituelles.

Ottawa a lancé la Prestation canadienne d'urgence pour les particuliers qui n'ont généralement pas droit à l'assurance-emploi (travailleurs indépendants, à temps partiel, aux horaires précaires). Cette aide leur offre plus ou moins l'équivalent des prestations d'AE. En outre, le relèvement du crédit d'impôt pour la TPS/TVH et de l'Allocation canadienne pour enfants, la suspension du remboursement des prêts étudiants et le report de versements hypothécaires s'imbriqueront en vue d'aider tout le monde à se maintenir à flot.

Ajoutons à cela un faisceau de mesures complexes pour soutenir également les entreprises qui y sont admissibles. La Subvention salariale d'urgence du Canada (SSUC), offerte à hauteur de 75 %, a fait les manchettes. Une planche de salut pour éviter la suppression d'emplois et la fermeture d'entreprises dont le sort serait autrement incertain. Mais il y en a d'autres; la SSUC n'est peut-être même pas la plus considérable. On sait que la masse salariale représente fréquemment le principal poste de dépenses de l'entreprise, aussi astreinte, toutefois, à de lourdes obligations : coûts immobiliers, coûts fixes, coûts de stockage, coûts de financement.

## NOUS AFFRONTONS LA CRISE AU MOYEN DE POLITIQUES QUI N'ONT PAS FAIT LEURS PREUVES.

On voit donc surgir des prêts sans intérêt et des garanties de prêt du gouvernement fédéral, ainsi qu'un nouveau programme qui permettra à Ottawa d'acquiescer une participation directe dans des entreprises, à l'instar du Troubled Asset Relief Program (TARP), plan de sauvetage déployé par le Trésor américain en 2008-2009.

La Banque du Canada, elle, a jumelé les baisses de taux d'intérêt et les apports de liquidités, parmi les plus spectaculaires de son histoire. En 23 jours à peine, l'institution a abaissé son taux directeur de 150 points de base, porté à zéro, pour ainsi dire; lancé un programme d'assouplissement quantitatif; et injecté des centaines de milliards dans les prêts interbancaires, les marchés monétaires et les marchés hypothécaires. Même au plus fort de la crise de 2008-2009, elle n'avait pas eu à sortir un tel arsenal. La stabilité inhérente à notre système financier avait suffi pour traverser la tempête. Aujourd'hui, devant les secousses qui ébranlent les marchés, la Banque n'a pas tardé à prendre l'offensive, avant même de connaître les données sur l'ampleur des dégâts.

On voit aussi le Bureau du surintendant des



institutions financières (BSIF) assouplir ses exigences à l'égard de la réserve pour stabilité intérieure que doivent conserver les grandes banques, ainsi poussées à consentir davantage de prêts. Et la Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL) a relancé son Programme d'achat de prêts hypothécaires assurés, qui, en 2008, visait à renforcer le crédit immobilier.

Autant de programmes qui mettent en lumière l'importance, pour les entreprises, d'un accès à de l'aide en temps de crise pour gérer leur trésorerie. Cette panoplie de moyens montre en outre que les besoins varient du tout au tout, d'un secteur à l'autre. Alors, protéger nos leviers économiques revient à prévoir une couverture aussi large que possible, si nous voulons que les entreprises s'en sortent. Ces aides amortiront-elles le choc? Impossible à dire pour l'instant, puisque nous réagissons à une crise sans précédent, par le recours à des politiques qui n'ont pas encore fait leurs preuves. Nos élus en font-ils assez? L'avenir nous le dira, une fois le confinement levé.

Mais plus que jamais, les ordres de gouvernement redoublent d'efforts et multiplient les interventions, et les Canadiens font front commun pour lutter contre l'adversité. L'aspect peut-être le plus réconfortant, c'est que la pire pandémie de notre époque fait ressortir le meilleur de nous-mêmes. ♦

Francis Fong est économiste en chef à CPA Canada.

## CYBERSÉCURITÉ

# MORDRE À L'HAMEÇON

Les cybercriminels s'attaquent à des milliers d'entreprises. La vôtre s'est-elle armée contre ce fléau?



DAVID MALAMED

Une requête déposée devant un tribunal du Royaume-Uni en janvier 2020 nous apprenait qu'un assureur canadien (qui a tenu à garder l'anonymat) avait été victime d'une attaque par rançongiciel en octobre dernier. Les pirates avaient infiltré ses systèmes et réussi à installer le malicieux BitPaymer sur un millier d'ordinateurs et une vingtaine de serveurs. Pour décrypter les fichiers, les criminels exigeaient une rançon de 1,2 M\$ US en bitcoins.

Prévoyant, l'assureur avait souscrit une cyberassurance auprès d'un réassureur du Royaume-Uni,

qui, en 10 jours, a négocié une entente avec les pirates pour ramener la rançon à 950 000 \$ US. Puis, afin de récupérer son dû, le réassureur a poursuivi les pirates anonymes et Bitfinex, le courtier en cryptomonnaies qui détenait l'essentiel de la rançon dans un portefeuille numérique.

La Cour supérieure a immobilisé les 96 bitcoins en question et a enjoint à Bitfinex, immatriculée dans les îles Vierges britanniques, mais dont le siège est à Hong Kong, de révéler l'identité des pirates. Bitfinex s'est-elle exécutée? On l'ignore.

## LES ATTAQUES PAR RANÇONGICIEL SONT UN FLÉAU EN CROISSANCE. D'ICI 2021, ON EN PRÉVOIT UNE TOUTES LES 11 SECONDES.

Cette décision a une portée considérable : en droit anglais, elle vient préciser le statut des cryptomonnaies et des cryptoactifs, qualifiés de « biens », ouvrant ainsi la porte à des ordonnances de saisie.

Une victoire jurisprudentielle marquante, mais qui reste trop fragile pour endiguer un flot incessant d'assauts. Le FBI, qui vient d'alerter encore une fois entreprises, gouvernements et institutions, le déplorait en 2017 : « En moyenne, plus de 4 000 attaques par jour ont été perpétrées depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2016, contre 1 000 attaques par jour en 2015, soit une hausse de 300 % . »

En octobre 2019, *Cybercrime Magazine* prédisait une aggravation catastrophique du fléau. « Une entreprise sera prise pour cible toutes les 11 secondes d'ici la fin de 2021 », écrivait Steve Morgan, rédacteur en chef. Selon Cybersecurity Ventures, société mère du magazine, « les dommages se chiffreront à 20 G\$ US d'ici 2021, à l'échelle de la planète, soit 57 fois plus qu'en 2015. L'attaque par rançongiciel est le type de cybercrime qui croît le plus vite ».

Bref, les hostilités s'intensifient, les rançons s'alourdissent, et surtout, les entraves aux activités des organisations ciblées se multiplient. Pourtant, le niveau de préparation de ces dernières reste largement insuffisant. Faut-il prendre exemple sur l'assureur assuré, cité plus haut? Peut-être, mais plusieurs choses entrent en ligne de compte.

D'abord, s'assurer coûte cher. De plus en plus cher. Et la franchise est à l'avenant. Ensuite, et c'est paradoxal, les entités assurées seront peut-être dans la mire des pirates. Le spécialiste en sécurité informatique Fleming Shi, directeur des services techniques et ingénieur fondateur de l'américaine Barracuda Networks, avance qu'une entreprise

assurée sera jugée plus facile à rançonner. Selon lui, la cyberassurance a aussi contribué à faire monter les enchères : aux États-Unis, en moyenne, la rançon exigée serait passée de 4 000 \$ US par attaque en 2018 à 41 000 \$ US à la fin de 2019.

Par ailleurs, qu'une organisation décide de s'assurer ou pas, il est impératif qu'elle fasse de la protection contre les rançongiciels une priorité. Comment? En déterminant son profil de risque, notamment avec l'aide d'un expert qui jouera les pirates pour évaluer la solidité des remparts et tenter d'y ouvrir une brèche, en mode réel ou simulé. Il convient de mettre en place une équipe spécialisée en cybersécurité, composée de membres du personnel, mais aussi de conseillers externes, qui leur prêteront main-forte. Les pirates redoublent d'ingéniosité, et les experts internes sont souvent trop occupés pour se tenir au courant de leurs dernières manigances. S'appuyer uniquement sur le directeur des TI pour demeurer au fait des nouvelles techniques offensives et défensives n'est sans doute pas idéal.

Il serait aussi prudent de se renseigner sur la marche à suivre pour se procurer des bitcoins ou un autre type de cryptomonnaie (les 10 principales occupent 85 % du marché). Si vous êtes victime d'une attaque et que vous décidez de payer la rançon, le temps sera compté. Plus vos systèmes resteront inaccessibles longtemps, plus vous risquez de subir des préjudices considérables.

Cependant, le dispositif de défense le plus crucial, le moins cher, et le plus facile à mettre en œuvre, reste la sensibilisation des employés. Nombreux sont les cybercriminels qui arrivent à s'infiltrer dans un système après l'envoi d'un simple courriel d'hameçonnage. Une étude menée par le fournisseur de données Statista, entreprise allemande, a révélé que les pourriels et les courriels d'hameçonnage étaient les premières causes à montrer du doigt.

Il est probable que les attaques par rançongiciels ne feront qu'augmenter dans un proche avenir. Bien qu'il n'existe aucune solution imparable contre ces intrusions dévastatrices, les organisations vigilantes peuvent déjouer les manœuvres des pirates et atténuer les pertes en cas d'incursion, en prenant des mesures d'emblée. À elles de se préparer à une offensive clandestine; c'est une triste réalité de l'univers numérique d'aujourd'hui. ♦

*David Malamed, CPA, CA, DIFA, CPA (Illinois, É.-U.), CFF, CCA, CFI, CFE, est un expert en juricomptabilité et en enquête sur les fraudes chez Cooper, Green & Warren LLP à Toronto. Pour de plus amples informations, visitez [uncoverfraud.com](http://uncoverfraud.com).*

Aux États-Unis, la rançon moyenne exigée fin 2019 s'élevait à **41 000 \$ US.**

DÉFICIT DE CONFIANCE

## RÉPONSE FORTE

En 2018, 47 G\$ auraient été blanchis au Canada. À titre de CPA, que faire pour enrayer le mal?



GUNDI JEFFREY

En 2011, Peter Dent, associé chevronné qui dirige les services-conseils en finances de Deloitte en Colombie-Britannique, s'aperçoit qu'un de ses clients a dans ses rangs un employé véreux. Propriétaire véritable de plusieurs entreprises parmi les fournisseurs de l'usine, le

fraudeur approuvait des paiements en leur faveur, pour des biens et services fictifs. « Les fonds déposés étaient blanchis par la production de fausses déclarations de revenus et la création d'états financiers trafiqués; tout était falsifié pour masquer les opérations illicites. »

Maints CPA luttent contre le blanchiment d'argent au Canada. De quoi parle-t-on au juste? De manigances qui visent à dissimuler la source d'une fortune mal acquise, fruit de produits de la criminalité, dûment nettoyés. On confère à ces produits une origine légale, et ils transitent par un dédale de circuits; il devient alors quasi impossible d'en déterminer la provenance. Oui, la mondialisation et les opérations numériques permettent aux entreprises de pénétrer de nouveaux marchés, d'élargir leur clientèle et de prendre de l'essor, mais le tout facilite la circulation de l'argent sale, d'où un risque pour ces entreprises. « Nous resserrons les contrôles, mais l'économie évolue, et les escrocs ont une longueur d'avance », concède Greg Draper, FCPA, associé en juricomptabilité chez MNP à Calgary.

Les services fournis par des CPA comme M. Draper et Dent peuvent constituer un rempart contre de tels risques. Pour aider leurs clients à éviter de se faire emberlificoter, les cabinets mettent au point des programmes de conformité à la lutte contre le blanchiment d'argent, en vue de cerner puis de signaler les activités suspectes et autres opérations à déclarer. Les cabinets procèdent également à des examens impartiaux de l'efficacité de ces programmes. « Les entreprises nous demandent d'assumer davantage de tâches de diligence raisonnable pour traiter en toute confiance avec leurs nouveaux fournisseurs, distributeurs et clients », explique M. Draper.



Par le passé, les organisations abordaient le blanchiment d'argent dans une optique de conformité, mais M. Dent affirme qu'elles doivent désormais se demander s'il y a des activités douteuses à l'origine de certains fonds. À défaut, elles risquent de compromettre par inadvertance leurs propres stratégies de réduction des risques. « Une entreprise qui respecte à la lettre son cadre de conformité et qui satisfait aux exigences réglementaires risque quand même d'être un vecteur de blanchiment d'argent à son insu. »

Cela dit, les CPA disposent de divers moyens pour percer à jour les tromperies et tuer les crimes dans l'œuf. M. Draper braque son regard sur « toute opération complexe, coûteuse, exécutée sans nécessité ». Un exemple tout bête : un virement du compte A au compte B, puis au compte C, au lieu de passer de A à C. Le recours à des tiers ou à des sociétés-écrans (en particulier dans des pays à la réputation sulfureuse) est un indice; le bénéficiaire réel tente peut-être de dissimuler son identité. Si un client est réticent à fournir des pièces d'identité ou si les transactions se font à des prix déroutants, vu le marché, il y aura de quoi mettre la puce à l'oreille aux fins limiers.

PHOTO ALAMY

Parmi d'autres signaux d'alerte, mentionnons des activités inhabituelles aux guichets automatiques, comme les dépôts au milieu de la nuit ou à différents guichets, le même jour. Citons aussi le cas où le service des finances d'une entreprise traite avec des fournisseurs qui ne cadrent pas avec la nature de ses activités. Par exemple, une société immobilière fait appel à un atelier de carrosserie pour du financement hypothécaire, à répétition. L'idée, ajoute M. Dent, « c'est de pouvoir déceler des relations sous-jacentes entre les diverses roues de l'engrenage, qu'il s'agisse de particuliers ou de personnes morales ». Les informations publiques (registres des sociétés, dossiers de litiges, médias sociaux, reportages), par recoupement avec les données institutionnelles, aident à déceler les anomalies.

Dans les secteurs émergents, du cannabis aux cryptomonnaies, les démarches de conformité et d'enquête se complexifient. Pensons au commerce du cannabis, autorisé au Canada mais interdit ailleurs. « Il peut être difficile de déterminer si les fonds sont le fruit de la criminalité ou de l'exploitation d'une entreprise légale », explique M. Draper. Et les cryptomonnaies, solution de rechange pour éviter le système financier réglementé, séduisent les criminels. « Cannabis et Bitcoin, voilà deux univers qui présentent assurément des risques de blanchiment. Mais les acteurs

## « NOUS RESSERRONS LES CONTRÔLES, MAIS L'ÉCONOMIE ÉVOLUE, ET LES ESCROCS ONT UNE LONGUEUR D'AVANCE. »

légaux y déploient des efforts pour prouver qu'ils respectent les exigences de conformité et répondre aux attentes des investisseurs, des banquiers et des organismes de réglementation. »

M. Dent salue les initiatives de la Colombie-Britannique, qui entend créer un registre des propriétaires véritables et adopter une loi sur la communication de l'identité des propriétaires fonciers. « Les autres provinces sentent qu'elles doivent s'y mettre; on se doute bien que les fonds illicites se frayeront un chemin là où les règles sont plus permissives. » ♦

*Gundi Jeffrey est rédactrice en chef adjointe de ThinkTWENTY20, nouvelle plateforme en ligne qui s'interroge sur les tendances de l'heure, lesquelles orienteront l'avenir de la profession comptable dans le monde. Un filon à exploiter : [www.thinkttwenty20.com](http://www.thinkttwenty20.com).*

AUX FORMATEURS QUI ONT FAIT DE NOS COURS  
D'IMPÔT 2018 - 2019 UNE RÉUSSITE AUSSI ÉCLATANTE :

# MERCI!

**Votre expérience, vos connaissances  
et votre apport sont précieux.**

## CHARGÉS DE COURS

David Bunn  
Eddy Burello  
Donald Carson  
Judith Charbonneau-  
Kaplan  
Danny Cisterna  
Luigi De Rose  
Ronnie De Zen  
Simon Douville  
Mary Esteves

Andrew Forbes  
Armando Iannuzzi  
Silvia Jacinto  
Stéphanie Jean  
Torrán Jolly  
Mark Kaplan  
Kelly Kolke  
James Kraft  
Greg London  
Rick McLean

Sheryne Mecklai  
Jacob Milosek  
Heath Moore  
Michael Munoz  
Kurt Oelschlagel  
Heather O'Hagan  
Jeff Oldewening  
Florie Pellerin-Catellier  
Pam Prior  
Quinton Pullen

Janice Roper  
David Robertson  
Tamara Rozansky  
Jim Samuel  
Ryan Thulien  
Barry Travers  
Andy Tse  
Bryan Walsh  
Eric Xiao

## ANIMATEURS ET SUPERVISEURS

Adrian Adams  
Haroon Ali Khan  
Samy Amar  
Nathalie Amirault  
Sandy Anderson  
Lindsay Antenucci  
Karthika Ariyakumaran  
Nathalie Aubin  
Farinaz Bahmani  
Michael Bancroft  
Doron Barkai  
Dan Basso  
Amy Beaman  
Byron Beswick  
Rohini Bhat  
Simran Bhatti  
Dana Birch  
Liam Bordeleau  
Hanane Borgacci  
Gianpaolo Bozzo

Marc-Antoine Brault-  
Brisette  
Ian Brown  
Robbie Brown  
Shaun Brown  
Stephanie Buss  
Robyn Campbell  
Stephanie Caron  
Aaron Chai  
Shaina Chawla  
Ruth Chen  
Prisca Cheung  
Carl Ching  
Ling Chu  
Ryan Clarke  
Julie Colden  
Michelle Coleman  
Anthony Condello  
Amanda Couvrette  
Simon Couvrette

Matthew Cowin  
Dale Craig  
Susan Cruickshank  
Deol Dalwinder  
Christine Damianidis  
Jennifer Dawe  
Patrick Décarie  
Nathan deJonge  
Cindy Desrochers  
Trevor deWolde  
Maninder Dhadda  
Vincent Didkovsky  
Scott Douglas  
Dwayne Dueck  
Karthika Elanga  
Mary Ellis  
Michael Espinoza  
Jessica Fabbro  
Jacqueline Fehr  
Erin Foote

Kevin Foster  
Blaise Foulson  
Dean Fowler  
Didier Fréchette  
Mandeep Gaheer  
Travis Gallant  
Teresa Gannon  
Alex Garber  
Nadya Geddes  
Alex Ghani  
Joe Gill  
Christa Gillis  
Drew Gilmour  
Charanjit Girn  
Richard Girouard  
Yevgen Glushko  
Jorge Gomez  
Meghan Greene  
Paul Grossman  
Ronald Ha

## PRIX JEFF-JUTZI

Remis à trois animateurs du Cours fondamental d'impôt qui se sont distingués par leur leadership, leur engagement et leur dévouement. Félicitations aux lauréats de cette année!

### Patrick Décarie

Technicolor Canada  
Montréal

### Ari Kapitany

Deloitte  
Ottawa

### Leora Selesnick

Deloitte  
Toronto

MERCI POUR VOS  
NOMBREUSES ANNÉES  
DE SERVICE

**Barry Travers, FCPA, FCA**  
KPMG, Toronto

**Eddy Burello, FCPA, FCA**  
MNP, Toronto

À LA MÉMOIRE DE  
**CHARLENE MACNEILL**

## ANIMATEURS ET SUPERVISEURS (suite)

Jessica Haley  
Christopher Hanley  
Denika Heaton  
Daryl Heinsohn  
Mike Healy  
William House  
Shehryar Hussain  
Matthew Hutchens  
Armando Iannuzzi  
Abraham Iqbal  
Armand Iratunga  
Shanawaz Islam  
Leslie Ivany  
Sankalp Jaggi  
Rishma Jessa  
Marino Jeyarajah  
Greg Johnson  
Preetika Joshi  
Julia Joyce  
Ari Kapitany  
Howard Kazdan  
Kenneth Keung  
Mandeep Khosa  
Todd King  
Hayat Kirameddine  
David Klassen  
Nick Korhonen  
Hetal Kotecha  
Miles Laing  
Colin Lane  
Rock Lapalme  
Stephen Latimer  
Sally Lau  
Rob Leavoy  
Victor Lee  
Annie Lemieux  
Robert Leombruno  
Jeremy Levi  
Tyler Lewis  
Raymond Li  
David Lin  
Ben Liva

Greg Lo  
Vincent Lo  
Ray Loucks  
Jen Lucier  
Benjamin Luk  
Matthew MacAdam  
Ian Macdonald  
Dwayne MacKay  
Bruce MacPhee  
Madison Mai  
Matthew Mammola  
Sally Man Ki Lau  
Dustin Mansfield  
Ian Manson  
Felicia Mar  
Carla Marchant  
Benoit Martinet  
Hayley Maschek  
Justin Mastrangelo  
François Mathieu  
Stephen May  
Whitney Mayfield  
Maureen McCullough  
Chantale McGuire  
Katie McIntosh  
John Mendis  
Ryan Minor  
Atif Mir  
Kirill Molchanov  
Laurent Moons  
Jesse Moore  
Caroline Morin  
Amy Murdock  
Allana Murray  
Kam Nat  
Sasha Nekipelli  
Christy Ngo  
Megan Ni  
Jason Nickel  
Brad Olsen  
Stephanie Olsen  
Stephanie Pantaleo

Kevin Perkins  
Peter Phung  
James Porter  
Anita Poscente  
Anne Postlewaite  
Adom Postma  
Santosh Prasad  
Quinton Pullen  
Cezar Raagas  
Chris Rathwell  
Sathees Ratnam  
Jennifer Reid  
Shelagh Rinald  
Ryan Robinet  
Matthew Roman  
Danvir Roopra  
Matthew Ross  
Dante Rossi  
Martin Royer  
Pejman Saket  
Tony Salgado  
Monique Sami  
Karen Sands  
D'Arcy Schieman  
Candace Sears  
Leora Selesnick  
Birju Shah  
Karina Shahani  
Simon Sham  
Tim Sham  
Henry Shew  
Sara Siddique  
Christopher Singh  
Gandhu  
Colin Sirr  
Sajeepan Sivasooriyan  
Jason Skilnick  
Hal Sloan  
Byron Smith  
Sean Smith  
Richard Spadafora  
Alison Spiers

Stewart Spiers  
Garth Steele  
Mark Stevens  
Tristan Story  
Owen Strychun  
Karen Sung  
Georgia Swan  
Sharon Szeto  
Yola Szubzda  
Sam Tabrizi  
Nicholas Talarico  
Alvin Tam  
Mark Tang  
Brian Taylor  
Robert Telesko  
Nancy Thandi  
Simon Thang  
Allison Thomas  
Dawn Tipton  
Anthony Tomacic  
David van Voorst  
Adam Vander Duim  
Alan Valihora  
Ebony Verbonac  
Boris Volfovsky  
Paul Walker  
Robert Wang  
Gwendolyn Watson  
Kelly Watson  
Jin Wen  
Bryan Whalen  
Karen Wilkinson  
Douglas Winter  
Justin Wong  
Janice Woo  
Mary Yang  
Jacob Youn  
Steve Youn  
Kevin Yu  
Gordon Zittlau  
Christina Zurowski

**VOUS SOUHAITEZ VOUS IMPLIQUER?**

**RENDEZ-VOUS À**

[cpacanada.ca/enseignerlafiscalite](http://cpacanada.ca/enseignerlafiscalite)



**CPA**

COMPTABLES  
PROFESSIONNELS  
AGRÉÉS  
CANADA



# Déficit de confiance

**Corruption, pots-de-vin et blanchiment d'argent minent la confiance envers l'État et les institutions. Mais les CPA peuvent renverser la vapeur.**

**PAR PETER SHAWN TAYLOR**



**S**elon l'indice de perception de la corruption 2019 de Transparency International, publié en janvier 2020, le Canada a glissé du 9<sup>e</sup> au 12<sup>e</sup> rang des pays les plus vertueux. Un « déficit de confiance » qui s'accroît, et un recul notable qui s'inscrit dans un déclin généralisé depuis 2012, se désole James Cohen, directeur à Transparency International Canada. Pratiques commerciales, réglementation, opinion des experts, enquêtes sur la corruption et les malversations : l'indice est compilé à partir de 13 sources. Délogé du « top 10 », le Canada côtoie l'Arabie saoudite et l'Angola sur la liste des pays à surveiller.

Un constat qui déroute, vu que les Canadiens tiennent leur pays pour un modèle de vertu. Certes, le Canada ne talonne pas l'Angola côté corruption, mais sa piètre note tient à l'affaire SNC-Lavalin ainsi qu'au scandale du blanchiment d'argent dans les casinos

et l'immobilier, scandale qui a rongé la Colombie-Britannique. « Impuissant, le citoyen moyen ne se sent pas écouté par les gouvernements et les institutions. Il se dit que les dés sont pipés, explique M. Cohen. La confiance reste à rétablir. »

Le Canada n'est pas le seul à voir sa réputation ainsi salie. L'Australie et le Royaume-Uni ont été déclassés en raison d'enquêtes sur les errements des banques, dans le premier cas, et d'une crise de l'audit, dans l'autre. En Islande et en Suède, de grandes entreprises ont trempé dans des scandales de corruption. Et au Danemark, la principale banque du pays a été éclaboussée par des opérations de blanchiment d'argent, prise au piège par des escrocs russes et estoniens. Nul ne semble à l'abri de révélations qui portent un dur coup à la confiance envers les institutions et les instances de réglementation.

L'ampleur du mécontentement se reflète dans un sondage du cabinet-conseil Edelman, qui publiait en janvier son Baromètre de la confiance 2020. Une majorité de répondants des pays développés doutaient que leur situation soit meilleure dans cinq ans et, fait étonnant, 56 % estimaient que le capitalisme faisait plus de mal que de bien. (Le Canada était l'un des cinq pays où une majorité soutenait encore l'économie de marché.) Curieusement, ce pessimisme marqué coexistait avec une économie plutôt saine, bien avant que la pandémie de COVID-19 ne secoue les marchés. Aujourd'hui, la grogne populiste et une série de crises ont érodé la foi en l'avenir et menacent de miner la démocratie. D'où « [...] un paradoxe », avance Edelman. « La bataille de la confiance se joue sur le terrain du comportement éthique. »

Le malaise couve depuis longtemps. Des efforts pour corriger le tir ont été déployés, sans résultat apparent. La Convention des Nations unies contre la corruption (2005) se voulait un outil complet et contraignant, mais ses signataires étouffent presque tous les méfaits flagrants cités dans le dernier rapport de Transparency International. Il en va de même pour la Convention sur la lutte contre la corruption d'agents publics étrangers dans les transactions commerciales internationales de l'OCDE (1999). Manifestement, ces belles intentions n'ont pas permis de juguler les délits, ou si peu. Les progrès réels pour

combler le déficit de confiance ne seront pas le fruit d'une multiplication des séances plénières ou d'une rhétorique de haute voltige, mais bien d'efforts graduels, précis, ciblés. C'est là que les CPA ont un rôle à jouer, soutient le Canadien José R. Hernandez, CPA, Ph. D., directeur à Ortus Strategies, à Zurich. « Le déficit de confiance est l'un des grands enjeux pour la profession comptable et les institutions démocratiques. Le travail des CPA s'intègre aux activités des entreprises et à la dynamique des marchés; ils sont appelés à jouer un rôle de leader pour lutter contre la corruption, les pots-de-vin et le blanchiment d'argent. »

**Il faudra des années au Canada pour restaurer sa réputation, mais les décideurs agissent pour atteindre des normes strictes.**

**P**our que le Canada retrouve ses lettres de noblesse, il faut comprendre comment nous en sommes arrivés là. « Économie stable, richesse des ressources, culture ouverte, voire naïve, autant de facteurs qui ont séduit les fripouilles, pense M. Hernandez. L'argent sale doit trouver sa place quelque part; or, le Canada, avec autant d'atouts, l'attire à coup sûr. » Les criminels en cravate érodent la confiance; pensons aux affaires qui ont éclaté en Colombie-Britannique.

En 2008 et en 2014, le Groupe d'action financière, organisme international peu connu mais influent, a rappelé le Canada à l'ordre. Ont été montrés du doigt une série de manquements dans le suivi de l'identité des propriétaires véritables d'actifs. La transparence à l'égard de la propriété effective, facteur clé pour contrer le crime financier et la corruption, est à l'ordre du jour. Les auteurs d'un

rapport d'évaluation de 2016 l'ont déploré : certaines entités fonctionnent dans un anonymat relatif, qui sape toute parade au blanchiment d'argent. Il a fallu attendre les scandales en Colombie-Britannique et les magouilles de SNC-Lavalin pour que les instances de réglementation et les gouvernements s'attaquent à la question. « Le sentiment d'urgence s'intensifie », souligne M. Hernandez, qui représente CPA Canada au Comité consultatif sur le blanchiment d'argent et le financement des activités terroristes. « Nous accusons sans doute du retard sur d'autres pays développés; certaines lois auraient dû être adoptées il y a cinq ans. »

La reprise en main a commencé dans le budget fédéral de 2018, où était énoncée une nouvelle exigence : la plupart des sociétés fermées de régime fédéral tiendraient désormais un registre des particuliers ayant un contrôle important (tout actionnaire possédant 25 % ou plus des parts). Par ailleurs, le Centre d'analyse des opérations et déclarations financières du Canada (CANAFE), à Ottawa, a publié de nouvelles règles de lutte contre le blanchiment d'argent, qu'accompagnent des réformes connexes émanant d'autres organismes de surveillance et de réglementation. Ainsi, la Fédération des ordres professionnels de juristes du Canada a créé en 2018 un ensemble de règles de lutte contre le blanchiment

d'argent, à mettre en œuvre par les organisations provinciales, où figurent des procédures strictes de vérification du dossier des clients; il serait aussi interdit aux avocats d'accepter tout règlement en espèces de plus de 7 500 \$. L'Organisme canadien de réglementation du commerce des valeurs mobilières a également adopté de nouvelles règles sur les dépôts en espèces et l'évaluation des risques, règles qui entreront en vigueur en juin 2020. Bref, le Canada disposera d'un système rigoureux et à jour, pour que l'on sache qui déplace ses pions sur l'échiquier.

Surtout, ce nouveau régime réglementaire déboucherait sur la création d'un ou de plusieurs registres de la propriété effective. On a prévu des règles plus strictes pour les sociétés de services financiers qui virent des fonds à l'étranger, ainsi qu'une définition élargie des moyens d'échange (devises numériques, cartes prépayées et virements électroniques). S'ajoutent aussi des règles de signalement des menues et nombreuses opérations en espèces, suspectes, à considérer comme un seul mouvement de fonds.

« Le Canada se rapproche des normes mondiales », se réjouit Daniel Leslie, avocat chez Norton Rose Fulbright, expert en lutte contre le blanchiment d'argent et en services financiers. Mais la démarche reste résolument canadienne. Comme pour tant d'autres dossiers délicats au sein de la fédération, la mise en œuvre d'une initiative nationale de lutte contre le blanchiment d'argent n'est ni simple ni facile. L'enregistrement des sociétés relève surtout des provinces, et la création d'un registre pancanadien de la propriété effective va au-delà du remaniement de règles fédérales. « Il incombe aux provinces et territoires de présenter leurs exigences », poursuit l'avocat. Chacun doit veiller à ce que son registre s'harmonise avec celui de ses voisins, d'où d'inévitables frictions. Me Leslie ajoute que les CPA devront s'intéresser de près aux attentes de diligence raisonnable, intégrées à toutes les facettes des dispositions antiblanchiment.

Si la création d'un registre fonctionnel s'impose pour redresser la réputation du pays, sa forme et son rôle restent à définir. Me Leslie s'attend à voir un système fermé : l'accès aux informations sur les principaux propriétaires d'une société sera réservé aux organismes de réglementation et d'application de la loi, ainsi qu'aux entreprises qui auraient des intérêts en cause (comme les créanciers).

M. Cohen plaide plutôt en faveur d'un registre accessible au public. On y verrait la raison sociale de l'entreprise, son adresse, certaines dates. Ou, mieux encore, on implanterait un système national de numéro d'identification unique pour assurer le suivi de l'identité des intéressés sans porter atteinte à leur vie privée. L'accès universel renseignerait les observateurs et dissuaderait les fraudeurs qui seraient tentés de se jouer du registre des entreprises. « Si le Canada ouvre ses frontières aux capitaux venus d'ailleurs, il faut accepter qu'une certaine surveillance soit exercée. Et ces précautions devraient entraver les flux de fonds illicites. »

Un registre ouvert allégerait la tâche des CPA qui exercent leur devoir de diligence, souligne M. Hernandez. Il serait plus facile de repérer les opérations louches, et la réputation de l'ensemble des acteurs qui évoluent dans le monde des affaires en ressortirait grandie. « Le crime et ses protagonistes

détestent la transparence. Mais celle-ci a un prix : il faudra renoncer à une partie de nos droits à la vie privée, construire des infrastructures adéquates et se doter de meilleures garanties de rigueur avant de conclure un marché. Les entreprises doivent savoir qui est derrière l'argent des organisations avec lesquelles elles traitent. Personne ne veut être mêlé à une histoire d'argent sale; or, savoir à qui on a affaire exige des recherches, du temps et de l'argent. »

Cela dit, un registre entièrement public n'est pas exempt d'inconvénients. Selon Carol Bellringer, FCPA, qui a été vérificatrice générale du Manitoba, puis de la Colombie-Britannique, créer et tenir à jour un vaste registre pancanadien, ouvert au public, ne se ferait pas sans heurts. S'il est souhaitable de rendre publique une masse d'informations, la théorie et la pratique font deux. « Il faut peser les coûts et les avantages. »

On trouve ce souci de l'équilibre entre la protection de la vie privée et la libre communication dans la lettre de mandat de 2019 du premier ministre Trudeau à Navdeep Bains, FCPA, ministre de l'Innovation, des Sciences et de l'Industrie, invité à « établir une approche nationale à l'égard de la propriété effective afin que les organismes d'application de la



Selon le nouveau régime réglementaire, **devises numériques, cartes prépayées et virements électroniques** doivent pouvoir être retracés.

## HALTE-LÀ!

Lutte contre la criminalité financière dans le monde : la traque s'intensifie.



### CANADA

En février, dirigée par le juge Austin Cullen de la Cour suprême de la Colombie-Britannique, la commission d'enquête sur le blanchiment d'argent dans la province entamait ses travaux. Casinos, courses de chevaux, immobilier, produits de luxe, cryptomonnaies sont dans la mire. On entend renforcer la réglementation et resserrer les modalités d'application de la loi, pour rétablir la réputation de la province. Un rapport sera publié ultérieurement.



### ROYAUME-UNI

En 2018, après l'effondrement du géant des infrastructures Carillion, la qualité et l'utilité des audits ont été remises en question. Londres a chargé Sir Donald Brydon d'enquête. Son mémoire de 2019 redéfinit l'audit comme assise de la confiance : un mandat qu'endosserait un nouveau professionnel, l'auditeur d'entreprise, selon des compétences, normes et principes distincts, à séparer des fonctions de comptabilité.



loi et l'Agence du revenu du Canada disposent des outils nécessaires pour sévir contre la criminalité financière dans le secteur immobilier, tout en respectant le droit à la vie privée des Canadiens. » Une consultation nationale a eu lieu plus tôt cette année, mais d'échéancier pour l'instauration d'un registre, nulle trace.

**M**ême si on parvient à s'entendre sur le fonctionnement d'un registre de la propriété effective, cet outil ne pourra à lui seul redorer le blason du Canada, terni par les affaires de corruption et le manque de transparence. Il faut redoubler d'efforts pour faire appliquer la loi, à la fois pour punir les malfaiteurs et pour dissuader les autres, selon la CPA Jennifer Fiddian-Green qui, après avoir travaillé à l'unité des crimes financiers de la GRC, est maintenant associée et chef de l'unité d'enquêtes juricomptables de Grant Thornton. « On devrait durcir les sanctions », dit-elle, en ajoutant que certaines accusations de recyclage des produits de la criminalité, négociables au procès, tombent souvent à l'eau, car considérées comme moins graves que d'autres accusations. Le Canada, accusé de prendre à la légère les délits économiques et financiers,

s'est fait semoncer par le Groupe d'action financière. « Il faut faire plus », pense-t-elle.

Pour mieux montrer qu'il fait appliquer la loi, le CANAFE rend publiques toutes les sanctions pour blanchiment d'argent. Et le Code criminel a été mis à jour pour faciliter les poursuites contre quiconque se livre à des activités de blanchiment d'argent; la notion d'insouciance a été ajoutée. « C'est un pas en avant, déclare Me Leslie. Auparavant, pour criminaliser le blanchiment d'argent, il fallait prouver la connaissance et l'intention. Désormais, il suffit de montrer que l'accusé était conscient qu'il y avait un risque que les fonds proviennent d'une activité criminelle, et qu'il a continué de participer à une opération, avec insouciance. »

Faudra-t-il des années pour que la réputation du Canada soit restaurée? Peut-être. Mais les décideurs agissent enfin pour combler le déficit de confiance et revenir aux normes mondiales les plus strictes, afin de lutter contre le blanchiment d'argent et la corruption. Dans ce contexte, les CPA sont bien placés pour apporter leur contribution au nouveau régime. « Nous maîtrisons les domaines que les nouvelles règles touchent, affirme Mme Bellringer. Nous établissons des contrôles internes, nous assurons le suivi, et nous validons les informations. À nous de faire en sorte que le système fonctionne. »

Mme Fiddian-Green va plus loin. Elle invite les CPA à se mobiliser pour court-circuiter le blanchiment d'argent. « Au-delà des débits et des crédits, qui est le client? De quels services a-t-il besoin? À quelles fins? Prendre un client, c'est aussi prendre un risque. » Les CPA feraient ainsi figure de première ligne de défense. Ils aideraient le client à éviter de s'empêtrer dans des affaires troubles et ils repéreraient de nouvelles sources d'argent sale. « Pour mettre des bâtons dans les roues des criminels qui tentent de s'immiscer ici, les CPA redoubleront de vigilance. » ♦



## AUSTRALIE

Au vu de l'indignation suscitée par diverses pratiques louches – corruption, falsification de documents, facturation à des clients décédés –, l'Australie a créé une commission royale sur les fautes professionnelles dans le secteur financier. Dans son rapport, la Commission exige une refonte des modèles de fonctionnement et de rémunération (prêts hypothécaires, assurances, gestion de fonds, conseils financiers), et réprimande les organismes de réglementation, en cheville avec les banques. Le gouvernement a promis de se plier à toutes les recommandations.



## ESTONIE

Le plus grand scandale d'Europe : entre 2007 et 2015, on estime que 230 G\$ US en argent sale, provenant surtout de la Russie, ont transité par la minuscule succursale de la Danske Bank à Tallinn, capitale de l'Estonie, où, pour un exercice en particulier, 10 % des bénéfices de l'institution danoise avaient été réalisés. Le tout, sans éveiller les soupçons, ni des autorités ni du siège de la banque. L'affaire a donné lieu à nombre d'enquêtes et d'amendes. Depuis, la Danske est *banca non grata* en Estonie.



## MALAISIE

Entre 2009 et 2015, 4,5 G\$ US auraient été détournés du fonds souverain 1Malaysia Development Berhad (1MDB) par un embrouillamini d'opérations et le recours abusif à des comptes en fiducie de cabinets d'avocats américains. Les coupables se sont offert d'opulentes demeures et de précieuses œuvres d'art. Accusé de blanchiment d'argent et de corruption par le FBI, le financier Jho Low, conseiller du gouvernement malaisien, s'est évaporé dans la nature. Goldman Sachs, qui a collecté 6,5 G\$ US en obligations pour 1MDB, fait également l'objet d'une enquête pour corruption.



## SUÈDE

Fin 2019, le géant des télécommunications Ericsson a payé une amende de plus de 1 G\$ US aux autorités américaines pour avoir versé 62 M\$ en pots-de-vin, en Asie et au Moyen-Orient. C'est la deuxième amende en importance jamais imposée en vertu de la loi américaine sur la lutte contre la corruption. Les entreprises qui coopèrent peuvent voir leur amende réduite, mais le colosse suédois n'a bénéficié que d'une maigre remise : il s'est fait tirer l'oreille pour fournir les pièces à conviction et n'a pas dûment sanctionné les coupables.

— Peter Shawn Taylor



# M. Net

**Avocat et ancien sous-commissaire de la GRC, Peter German a un seul objectif : endiguer le flot d'argent sale.**

**PAR ADRIENNE TANNER  
PHOTO TROY MOTH**

**V**êtu sobrement, l'homme s'approche de la cabine du caissier d'un casino de la Colombie-Britannique. Flanqué d'agents de sécurité, il fait glisser lestement son sac en tissu rouge sous la vitre du guichet. La caissière en déverse le contenu sur le comptoir : des liasses de billets de 20 \$. Elle les aligne en rangées égales et commence à compter. La somme, 250 000 \$ au bas mot, sera échangée contre des jetons, puis encaissée sous forme de grosses coupures et de chèques. Tour de passe-passe : l'argent sale devient propre, propre comme un sou neuf. La vidéo incriminante (simple exemple parmi de multiples opérations du même acabit réalisées sous le manteau depuis dix ans) a été présentée au lancement de *Dirty Money*, un mémoire explosif sur le blanchiment d'argent dans les casinos britannico-colombiens. À la conférence de presse tenue en juin 2018 à Vancouver, l'auteur, Peter German, avocat et ancien sous-commissaire de la GRC, explique que les sommes proviennent du trafic d'opioïdes. « Les banques ne mettent pas d'élastiques autour des liasses. »

Le mémoire *Dirty Money* et sa suite de mars 2019 ont provoqué une onde de choc. Politiciens, juristes, cadres, policiers ont réagi. M. German a fait ressortir à quel point l'argent sale s'est infiltré non seulement dans l'industrie du jeu de la province – quelque 100 M\$ auraient transité par les casinos –, mais aussi partout où l'on échange de fortes

sommes en liquide. En 2018, 5 G\$ auraient été blanchis dans l'immobilier, facteur qui aurait provoqué une hausse de 5 % du prix moyen d'une résidence à Vancouver. Le secteur automobile lui non plus n'échappe pas à la fraude. L'expert évoque la combine : un malfrat se présente chez un concessionnaire avec 200 000 \$ en espèces, et repart au volant d'une voiture de luxe. Interrogé par sa banque, le concessionnaire dira que le client a réglé en liquide. Tout simplement. Et la banque de se contenter de cette réponse.

Le constat le plus alarmant? Ces crimes restent largement impunis. Les casinos ont beau avoir consigné les transactions douteuses, aucune suite n'a été donnée par les autorités. D'après Kevin Hackett, ancien commissaire adjoint de la GRC, le mémoire, simple « instantané dans le temps », n'offre qu'un aperçu du fléau. À noter qu'on parle de blanchiment d'argent dans 8 des 40 dossiers prioritaires de la GRC, en Colombie-Britannique, et que le corps policier prête main-forte à divers organismes d'enquête canadiens et internationaux.

Complexe et coûteux à combattre, le problème persiste. Il scandalise moins que d'autres méfaits. De simples échanges de billets de banque, un crime sans victime... « Détrompez-vous », insiste M. German, qui évoque le manque à gagner pour le fisc et la remise en circulation des pots-de-vin, des fonds détournés et de la vente de drogues illégales, mais aussi un drame déchirant : « Des milliers de parents ont perdu un enfant, terrassé par le fentanyl, l'héroïne, la cocaïne. »

Devant les conclusions de *Dirty Money*, la Colombie-Britannique a annoncé en mai dernier le lancement d'une enquête publique sur le blanchiment d'argent, menée par la commission Cullen, investie de pouvoirs étendus. Cette dernière pourra contraindre les témoins à s'exprimer et recueillir davantage de preuves que M. German. La commission analysera différents secteurs d'activités, comme le droit et la comptabilité, qui sont autorégulés au niveau provincial. Actuellement, les comptables et les cabinets comptables ont des obligations de signalement en vertu de la législation fédérale sur la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme. Le mandat de la commission indique qu'elle devra formuler les recommandations qu'elle considère « nécessaires et souhaitables » en ce qui a trait à la réglementation de certains services professionnels, dont font partie le droit et la comptabilité. Les déclarations d'ouverture ont été prononcées en février; les audiences principales débiteront en septembre.

L'enquête aura toutefois ses limites, car le blanchiment d'argent n'est pas circonscrit à la province. Partout où les criminels sévissent, on blanchit de l'argent sale. Selon une étude de suivi sur les tractations dans l'immobilier, signée par Maureen Maloney de l'Université Simon Fraser, 47 G\$ auraient été recyclés au Canada en 2018. En 2015, les problèmes ont été jugés les plus marqués en Alberta (10,2 G\$) et en Ontario (8,2 G\$). Selon M. German, nul ne prétend connaître les véritables chiffres.



Un malfrat se présente chez un concessionnaire avec **200 000 \$** en espèces et repart au volant d'une voiture de luxe. La banque n'y voit aucun problème.

**Il fait bon vivre au Canada : les criminels s'y plaisent, d'autant plus que les sanctions pénales sont loin d'être écrasantes.**

« Il fait bon vivre au Canada, et les criminels s'y plaisent : ports et aéroports, proximité des États-Unis, diversité ethnique, banques et infrastructures de communications, tout est là. Les réseaux mafieux sont bien implantés, et les sanctions pénales sont loin d'être écrasantes; on pardonne volontiers, et les enquêtes sur les délits financiers sont difficiles à mener. » Art Vertlieb, avocat lui aussi, fréquente M. German depuis longtemps. Il exhorte tous les ordres de gouvernement à agir : « Véritable cancer, la corruption érode le tissu social, pèse sur l'appareil judiciaire et ronge l'économie. »

Dans la foulée du mémoire *Dirty Money*, le budget fédéral de 2019 a prévu 200 M\$ sur 5 ans pour lutter contre le blanchiment d'argent. On veut créer un groupe de travail et mieux outiller la GRC. Soit, mais M. German soutient qu'il faut faire plus. Par le passé, sous les pressions d'autres pays, le Canada a remanié ses lois et affecté davantage de ressources à l'éradication du problème. « On peut le déplorer, mais c'est peut-être le seul vrai déclencheur. Tout est question de volonté politique, et il faut que l'appareil gouvernemental suive le mouvement. Au Canada, on coule des jours paisibles, et certains préfèrent fermer les yeux. » À en croire M. German, l'heure a sonné, et le réveil sera brutal.

**C** haleureux et modeste, l'expert se tient droit comme un i. Après tout, il a fait ses classes à la GRC. Mais à 68 ans, il a son franc-parler. M. German, fort occupé, pratique le droit, prodigue des conseils sur la criminalité financière et la justice pénale, préside le Centre international pour la réforme du droit criminel de l'Université de la Colombie-Britannique, a publié l'ouvrage *Proceeds of Crime and Money Laundering*, qui fait autorité (paru en 1998, mis à jour six fois par an), et mène une vie de famille bien remplie (lui et son épouse, qui travaillait aussi pour la GRC, ont deux grandes filles).

Né à Vancouver en 1952, le jeune homme, devenu policier, a travaillé dans des villages pas forcément paisibles de la région atlantique. Puis il fait son droit et pratique à Prince George (C.-B.). Retour au corps policier en 1986, où il enchaîne les promotions et devient commissaire adjoint (tout juste sous le plus haut échelon). Parallèlement, ce fonceur décroche



cinq diplômés universitaires, dont un doctorat en droit, sans presque jamais quitter le service actif. Ses proches le disent curieux, ambitieux et infatigable. « Il dort quatre ou cinq heures chaque nuit; sinon il travaille et envoie des courriels à toute heure », explique John Dickson, avocat, ancien de la GRC.

Selon les collègues de M. German, sa droiture et son redoutable instinct de

**Ci-dessus :**

Dans un casino (C.-B.), 250 000 \$ d'argent sale sont échangés en jetons, puis encaissés, et ainsi blanchis.

limier lui ont valu de conduire avec doigté certaines enquêtes en vue, des plus sensibles. Son travail n'a pour ainsi dire jamais été entaché d'allégation de partialité. Au début des années 1990, il a mené l'enquête Bingogate (C.-B.), sur une escroquerie qui faisait passer les recettes de prétendues loteries de bienfaisance dans les coffres du NPD, alors au pouvoir. Un scandale qui a entraîné l'écroulement du gouvernement. Six ans après, on a fait appel à lui pour former l'équipe qui allait rouvrir l'affaire Airbus, la première enquête ayant tourné au vinaigre (des bonzes du Parti conservateur auraient reçu des pots-de-vin pour l'achat d'avions Airbus par Air Canada, alors société d'État). Un acteur clé du scandale, Karlheinz Schreiber, sera arrêté, extradé en Allemagne et accusé de fraude, de corruption et d'évasion fiscale.

Si David Eby, procureur général de la Colombie-Britannique, a chargé M. German de faire enquête, c'est en raison de sa réputation d'impartialité. « Le moindre soupçon d'accointances avec le NPD aurait terni les constats. » Le travail de Peter German est irréprochable, ajoute Ernie Malone, autrefois surintendant principal à la GRC et comptable, qui a côtoyé l'enquêteur. « Peter, c'est l'intégrité incarnée. »

**L**e mémoire met en évidence le raffinement de nouvelles ruses. On y présente en détail le « modèle de Vancouver », terme inventé par John Langdale, professeur à l'Université de Macquarie en Australie, pour désigner les manigances de contournement des dispositions restrictives établies par la Chine en vue de juguler les sorties de fonds. Un ressortissant chinois vire des fonds (licites ou illicites) à un banquier clandestin sur place. Le fraudeur prend un vol pour Vancouver, où il rencontre le complice du banquier, qui lui remet son pécule, généralement en billets de 20 \$, récoltés par les trafiquants de drogue. Il suffit d'aller troquer cet argent contre des jetons au casino, de jouer (pour la forme), puis d'encaisser les gains. Le fraudeur repart avec de grosses coupures ou un chèque. Tous y trouvent leur compte : les fraudeurs chinois sortent des fonds subrepticement, les criminels canadiens blanchissent leur liquide, les banquiers véreux se réservent une part du gâteau.

Comment mettre le holà à ces stratagèmes? M. German l'affirme, c'est un travail de titan, et les coûts sont à l'avenant, vu l'expertise juridique et comptable à déployer ainsi que la nature transnationale des méfaits. Nos lois, dépassées, compliquent la tâche des procureurs, précise Jerome Malysh, CPA, ancien sergent de la GRC et juricomptable, qui a contribué à la rédaction de *Dirty Money*. Aux États-Unis, les entités de tous les secteurs sont tenues de signaler les rentrées en espèces de plus de 10 000 \$. Le Canada, lui, a un fatras de règles. D'une province à l'autre, les lois sur les valeurs mobilières manquent d'uniformité; dans la plupart, l'accent est mis sur la propriété inscrite, qui peut différer de la propriété effective, ce qui complique l'identification des propriétaires véritables d'un immeuble ou d'une société. (Après la parution du mémoire, la Colombie-Britannique a été la première à instaurer un registre des bénéficiaires effectifs.) « Casinos, banques et coopératives de crédit soumettent des déclarations, précise M. German, contrairement aux concessionnaires automobiles, vendeurs de bateaux, maisons de ventes aux enchères, prêteurs hypothécaires privés et

évaluateurs immobiliers. » Dès qu'une échappatoire est contrée, les criminels ont tôt fait de se faufiler dans d'autres failles. La Colombie-Britannique a adopté une loi pour lutter contre le blanchiment d'argent, mais en Ontario, le nombre d'enquêtes sur les transactions en espèces douteuses a doublé en 2018, selon Global News. Le jeu du chat et de la souris.

Faute d'une application rigoureuse, toutes ces exigences resteront lettre morte. La GRC a redoublé d'efforts pour prendre au piège les criminels en cravate, après le scandale Enron au début des années 2000, quand M. German était à la barre de la division des crimes financiers. Mais ces dernières années, les ressources ont fait défaut. Accaparantes et onéreuses, les enquêtes sur le blanchiment mènent rarement à des condamnations. Une enquête du *Toronto Star* a montré qu'entre 2012 et 2017, 86 % des accusations de recyclage des produits du crime n'ont jamais débouché sur un procès. Les affaires se règlent par des plaidoyers de culpabilité à d'autres chefs d'accusation (trafic de drogue ou autre). Du coup, la GRC s'est consacrée à des dossiers plus gratifiants, selon M. Malysh. En décembre dernier, la GRC a dissous l'unité des crimes financiers de l'Ontario pour se concentrer sur la sécurité nationale, le crime organisé et les stupéfiants, rapporte le *Toronto Star*. « Les services de police municipaux font enquête sur la criminalité financière, explique M. Malysh, mais non sur le blanchiment d'argent. » Les poursuites pour ce type d'infraction relèvent du fédéral, et les services municipaux n'ont pas les moyens d'accomplir la tâche.

M. German reste optimiste. Son mémoire décline les recommandations : resserrer les exigences de déclaration des transactions conclues en espèces; affecter des ressources aux contrôles et aux poursuites; reformuler les mandats des orga-

**Ci-dessous :** Peter German (à gauche) et le procureur général de la Colombie-Britannique, David Eby, lors de la conférence de presse à la parution du mémoire *Dirty Money*, à Vancouver en juin 2018.

nismes comme le Centre d'analyse des opérations et déclarations financières du Canada (CANAFE); exiger la communication de l'identité des propriétaires véritables des sociétés et des fiducies; favoriser l'échange de renseignements entre forces de l'ordre, secteur privé et organismes de réglementation. La Colombie-Britannique a vite adopté certaines de ses recommandations. Un exemple? Les courtiers immobiliers y suivent désormais un cours obligatoire sur le blanchiment d'argent. Mais il y a tant à faire que le fardeau peut sembler écrasant. M. German, inébranlable, répond : « Les Américains ont réussi. Simple question de volonté politique. » ♦

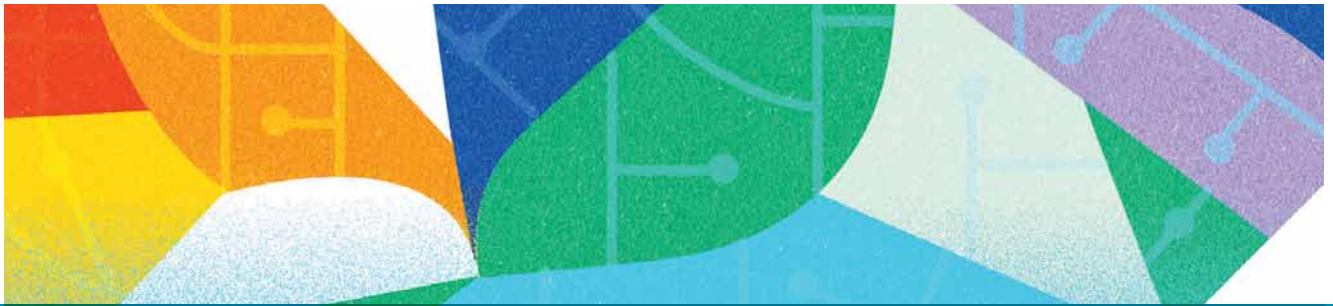
**Dès qu'une porte se ferme, les criminels trouvent une autre échappatoire. C'est le jeu du chat et de la souris.**



PHOTO LA PRESSE CANADIENNE



**CPA** COMPTABLES  
PROFESSIONNELS  
AGRÉÉS  
CANADA



CPA Canada

**Voir demain**

RÉIMAGINER LA PROFESSION.

À vous  
la parole!



En 2018, le projet Voir demain : Réimaginer la profession a été l'occasion pour les CPA et d'autres acteurs du milieu des affaires de réfléchir aux enjeux les plus pressants pour la profession.

La nécessité d'opérer un changement profond a été à la fois un constat important et un point de départ pour faire évoluer la profession en matière de gouvernance des données et de création de valeur.

La discussion se poursuit. Venez ajouter votre pierre à l'édifice sur notre nouvelle plateforme numérique, en vue de définir l'avenir de la profession.

**RENDEZ-VOUS AU** [voirdemain.cpacanada.ca](http://voirdemain.cpacanada.ca)

## Demeurez branché

Découvrez comment Onvio Gestion de cabinet de Thomson Reuters est un logiciel de gestion basé sur le nuage qui peut aider à la collaboration et au travail d'équipe en ces temps difficiles.

- Partagez des fichiers en toute transparence avec votre personnel et vos clients.
- Travaillez de n'importe où grâce à nos applications mobiles pratiques.
- Votre personnel et vos clients resteront toujours en synergie avec la gestion centralisée des données et les mises à jour en temps réel.

## Essayez l'aperçu interactif gratuit

et découvrez comment Onvio Gestion de cabinet peut vous aider à rester connecté avec votre organisation et vos clients.

**1 866 653-8629**

**[thomsonreuters.ca/fr/onvio](http://thomsonreuters.ca/fr/onvio)**



# Oser parler

**Si le Canada se targue de lutter contre les crimes financiers, en fait-il assez pour protéger ceux qui les dénoncent?**

**PAR MICAH TOUB**

**E**n septembre 2019, lorsqu'un lanceur d'alerte a accusé Donald Trump d'avoir demandé une contrepartie illégale à son homologue ukrainien, le président américain et ses partisans ont fait des pieds et des mains pour connaître l'identité de l'intéressé. Grâce aux solides garanties offertes aux dénonciateurs aux États-Unis, son nom est demeuré inconnu. Ailleurs dans le monde, cependant, ceux qui s'expriment sur des actes condamnables se retrouvent souvent en mauvaise posture.

Le Canada ne fait pas exception. Pire encore, selon les experts, parmi les démocraties semblables, le pays figure dans le cortège des cancrs. Sa législation concernant la protection des divulgateurs est « tournée en dérision à l'international, voire qualifiée de publicité mensongère », déplore Tom Devine, directeur juridique du Government Accountability Project (GAP) à Washington.

M. Devine fait référence à la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles* (LPFDAR) de 2007, première en son genre au pays, loi qui stipule qu'un commissaire à l'intégrité sera mandaté pour recevoir les griefs des fonctionnaires fédéraux victimes de représailles, entendus ensuite par un tribunal particulier. Une belle idée



**« Le socle d'une carrière, ce sont les compétences décisionnelles et l'éthique. Ne les trahissons pas. »**

en théorie, un échec en pratique. En 10 ans, le tribunal n'a accueilli que 8 causes, et une seule plaignante a eu la ténacité d'aller au bout des procédures. Elle a perdu son procès.

Dans le privé, c'est pire. Depuis 2004, l'article 425.1 du *Code criminel* rend l'employeur qui exercerait des représailles passible de cinq ans de prison, mais, à la connaissance de David Hutton,

**Ci-dessus :** Dave Angot, CPA, a aidé à mettre au jour une fraude à l'assurance de plusieurs millions de dollars à Saint John (N.-B.).

chargé de recherche à la Whistleblowing Initiative du Centre for Freedom of Expression de l'Université Ryerson, la disposition n'a jamais été appliquée. « Celui qui sonne l'alarme n'a aucun recours contre ceux qui tirent les ficelles; c'est à la police d'intervenir. Mais par définition, le divulgateur révèle un secret que le pouvoir en place ne veut pas ébruiter; alors, difficile de croire que les forces de l'ordre voleront à son secours. »

Chaque province a ses propres lois, ce qui aggrave le problème. Pour qui souhaite dénoncer un délit, difficile de savoir comment s'y prendre et quelles protections sont offertes, vu les disparités entre les cadres législatifs. M. Hutton précise que la législation provinciale tend à se couler dans le moule de son pendant fédéral, si lacunaire soit-il.

En l'absence de lois visant à dissuader les autorités d'exercer des représailles contre les divulgateurs, la Commission des valeurs mobilières de l'Ontario (CVMO) a résolu en 2016 de verser une récompense aux dénonciateurs. En 2018, elle avait reçu environ 200 signalements. Un an plus tard, elle avait remis 7,5 M\$ à trois informateurs. Impossible de savoir dans quelle mesure on les a mis à couvert des menaces, toutefois. Pour M. Hutton, ces largesses ne sont pas synonymes de protection : « Qu'advient-il de votre carrière si vous êtes mis à l'index? Toutes les portes se fermeront. »

En l'absence de garanties solides pour protéger les divulgateurs, sociétés et administrations publiques se privent de sources essentielles. Selon un rapport de 2018 de l'Association of Certified Fraud Examiners des États-Unis, 40 % des fraudes au travail sont signalées par des indicateurs anonymes; environ la moitié sont des employés.

L'Association canadienne de normalisation, dont les lignes directrices aident les entreprises à mettre en place des procédures de divulgation, cite des études qui prouvent qu'une « culture de la parole » suscite la confiance en la direction et peut accroître les bénéfices. L'avantage pour les hauts dirigeants? « Ils évitent qu'un scandale retentissant éclate autour d'une affaire dont ils ignoraient l'existence », ajoute M. Hutton. Une affaire qui pourrait valoir à certains de croupir derrière les barreaux.

Compte tenu des risques, on ne s'étonnera pas que les témoins de manœuvres louches décident de garder le silence. N'écoutez pas son courage, Dave Angot, CPA, a aidé à mettre au jour une fraude à l'assurance de plusieurs millions de dollars à Saint John, au Nouveau-Brunswick. En 1998, il devient directeur des finances dans une société d'assurances et de services financiers, et commence par examiner les écritures récentes, où il relève quelques opérations suspectes, comme la souscription d'une police à six chiffres pour un petit entrepreneur. Creusant plus avant, il se rend compte que chaque transaction problématique mène à la même agence. « J'ai d'abord pensé à quelques comptes douteux, à un stratagème pour couvrir des pertes à court terme. »

Mais M. Angot a fini par constater que ces faux comptes cachaient une fraude orchestrée par le principal client de son employeur, un homme d'affaires respecté. Le conseil d'administration, qui ne voulait pas risquer la ruine, a intimé à M. Angot de se taire. Ce dernier a refusé de se laisser bâillonner. « J'estimais que tous les intéressés avaient le droit à la vérité, sans délai. Un employé de 70 ans, qui a investi dans l'entreprise, a le droit d'être mis au courant lui aussi. »

Le pari de M. Angot et les deux années de calvaire qui ont suivi ont mené à une



En 2018, la Commission des valeurs mobilières de l'Ontario a versé **7 500 000 \$** à des divulgateurs.

condamnation. Mais nombre de divulgateurs ne peuvent en dire autant. Encore plus nombreux sont ceux qui n'oseraient jamais prendre le risque de vivre un tel enfer. « Je craignais de perdre mon travail, que mon parcours professionnel s'en ressentisse. » Ne pas souffler mot? Fermer les yeux? Jamais. « L'emploi occupé n'est pas votre seul atout; le socle d'une carrière, ce sont les compétences décisionnelles et l'éthique. Ne les trahissons pas. »

Pour l'heure, ce sont les États-Unis qui protègent le mieux les divulgateurs. Si le cadre de protection des fonctionnaires – premier au monde, instauré en 1978 – subit aujourd'hui certaines interférences politiques, le pays compte une soixantaine de lois qui défendent les travailleurs. « Sauf exception, pour tout le secteur privé et tous les entrepreneurs de l'État, des pratiques exemplaires garantissent la liberté d'expression », explique M. Devine.

Le Royaume-Uni n'est pas en reste. La *Public Interest Disclosure Act* (PIDA) de 1998, qui lui a valu des éloges, protège les divulgateurs contre le licenciement et autres mesures de rétorsion. Surtout, outre les fonctionnaires, tous les employés peuvent s'en prévaloir, qu'ils travaillent pour une entreprise ou pour une œuvre de bienfaisance.

D'après M. Devine, l'Union européenne sera le prochain porte-étendard de la protection des divulgateurs.

Il y a quelques mois, une directive européenne, qu'appliqueront dans les deux ans l'ensemble des pays membres, a apporté des aménagements inédits : garantie d'une procédure équitable, aide juridique pour les plaignants, protection contre la responsabilité pénale ou civile si le dénonciateur rompt une entente de non-divulgation et recueil des preuves, inversion de la charge de la preuve qui oblige l'employeur à prouver que les mesures prises à l'égard de l'intéressé n'étaient pas des sanctions. M. Devine parie que le reste du monde suivra l'exemple de l'Europe. « Nous vivons une révolution quant à la liberté d'expression, du moins sur le plan juridique. »

Samantha Feinstein, directrice adjointe du volet international du GAP, qui se penche sur l'efficacité des lois sur la divulgation, estime qu'une centaine de pays offrent une certaine protection à une fraction de la population active. « Mais les lanceurs d'alerte ne gagnent leur cause qu'une fois sur quatre, même s'ils passent au travers des contestations procédurales et qu'une autorité reconnaît que leurs droits ont été bafoués. Dans les grands pays comme les États-Unis, 9 plaignants sur 10 seront déboutés. »

La procédure de destitution engagée contre le président Trump a mis la protection des divulgateurs sur le devant de la scène, et M. Hutton espère que la question continuera à attirer l'attention dans les secteurs public et privé. « Certaines banques et compagnies d'assurance prétendent réputées usent de stratagèmes pour escroquer leurs clients. Il y a des entreprises qui polluent l'environnement, d'autres qui commercialisent des médicaments nocifs, voire mortels. » Les dénonciateurs font office de rempart : « Ils mettent un frein aux visées des entreprises cupides, sans scrupules, et remettent dans le droit chemin les administrations publiques, où sévissent parfois l'incompétence ou la corruption. » ♦

— Avec la collaboration de Matthew Halliday

# La fureur de vivre

**Du 9 à 5 toute la vie? Plutôt mourir. De jeunes retraités dévoilent comment leur rêve est devenu leur réalité.**

Fourmi au point de devenir millionnaire, un rêve réaliste? Apprenez-en plus à [cpacanada.ca/mouvementfire](http://cpacanada.ca/mouvementfire).

PAR ALI AMAD

**Ah, la retraite!** Un mirage lointain, pour la plupart d'entre nous. Mais pour une frange croissante de travailleurs, surtout des Y, faire ce qu'on veut, quand on veut, voilà un rêve accessible. Adeptes du mouvement FIRE (de l'anglais *Financially Independent, Retire Early*), ils prônent une philosophie particulière : investir avec audace leurs économies tout en menant une vie plutôt frugale. Le but est de dire adieu à leur travail et de vivre du rendement de leurs placements.

« Il faut du cran pour remettre en question la culture de la consommation et pour repenser de fond en comble ses besoins et ses attentes », confie Doretta Thompson, chef du développement de la littératie financière à CPA Canada. « Mais réussir à

mettre des sommes substantielles de côté, une fois le quotidien assuré, n'est pas à la portée de tous ceux qui peinent à joindre les deux bouts. J'ajouterai qu'il faut un plan B, si la Bourse flanche. » La récente crise due à la COVID-19 illustre bien son propos.

La vague FIRE prend de l'ampleur. En témoigne la fréquentation de blogues comme *Mr. Money Mustache*, signé par le créateur de logiciels né au Canada, Peter Adeney, qui a pris sa retraite à 30 ans. Son blogue et bien d'autres font l'apologie de l'épargne radicale, mais le mouvement va au-delà de l'accumulation d'une fortune. À l'ère de la consommation effrénée, on vise à revenir à l'essentiel, et à vivre dans la plénitude au lieu d'entasser maintes possessions.



**Ils ont réalisé leur rêve. Oui, mais comment? Voici le parcours de cinq disciples de la simplicité volontaire, conjuguée à l'épargne accélérée.**



Mike Heroux au Vietnam avec sa femme Josée et leurs enfants William (14 ans), Amy (12 ans) et Caleb (8 ans)

## Mike Heroux, 38 ans

**Son activité :** Fondateur de Dividend Stocks Rock, plateforme d'investissement stratégique

**Son port d'attache :** Granby (Québec)

### \* Quand avez-vous envisagé de prendre le virage?

Depuis 2008, j'animais un blogue de conseils financiers et je rêvais d'en faire une activité professionnelle à part entière. En 2016, j'ai pris une année sabbatique. J'avais lu un article sur une famille québécoise qui avait tout lâché pour parcourir le Mexique, et ma femme et moi étions séduits par l'idée. Nos trois enfants grandissaient, le temps était compté, alors Josée et moi avons acheté un véhicule récréatif et pris la route vers le Costa Rica. Je me suis rendu compte combien j'aspirais à la liberté de voyager quand bon me semblait.

### \* Quelle stratégie déployer pour atteindre l'indépendance financière?

Certains conseillent d'épargner avant toute chose, mais j'ai pris le problème à

l'envers. J'ai calculé combien il nous fallait par mois, puis j'ai trouvé comment dégager les sommes nécessaires, tout en prenant la route. Au retour, un an plus tard, j'ai décidé de ne pas reprendre mon travail de salarié. Nous étions sur le point d'accéder à l'indépendance financière et nous aurions pu faire le tour du monde, mais nous sommes restés au Québec, pour la scolarité des enfants.

### \* À quoi consacrez-vous vos journées?

Je travaille tous les jours... et je suis en vacances tous les jours. Mon entreprise a grandi, et j'en tire des rentrées suffisantes pour nos besoins, c'est-à-dire environ 6 000 \$ par mois. J'organise mon emploi du temps à mon idée : je vais à un concert avec ma femme un mardi soir et je fais la grasse

matinée le lendemain. Contrairement à tant d'autres, je ne redoute pas les lundis, et je n'attends pas désespérément les vendredis.

Pour limiter les dépenses, nous n'avons ni abonnement au câble ni ligne téléphonique terrestre, par exemple. Nos placements de retraite s'élèvent à 321 800 \$ en actions à dividendes. Nous aimons voyager et partons trois semaines par an à l'aventure. En janvier dernier, c'était au Vietnam.

### \* Et si vous deviez revenir à la vie de salarié?

Je ne détestais pas le monde de l'entreprise, mais y retourner serait un échec. Si j'avais une machine à remonter le temps, je lancerais mon entreprise sitôt mon diplôme en poche. Je veux rester aux commandes, et ma plateforme en ligne me permet de le faire.



Nous avons visité **plus de 40 pays** depuis que nous sommes à la retraite.

Kristy Shen et Bryce Leung sur le Sari Organik Walk, à Bali

## Kristy Shen, 37 ans, et Bryce Leung, 37 ans

**Hier, ils étaient :** Ingénieurs en informatique

**Leur port d'attache :** Ici et ailleurs

### \* Quand avez-vous envisagé de prendre le virage?

**Kristy :** Nous étions ingénieurs en informatique à Toronto. Nous nous sommes mariés en 2010 et nous nous sommes mis à chercher une maison.

**Bryce :** Nous sommes d'origine chinoise et dans notre culture, être propriétaire est une obsession, comme partout à Toronto d'ailleurs.

**Kristy :** Mais la recherche a été cauchemardesque. Une cabane délabrée s'était vendue 800 000 \$ dans notre quartier; le marché était devenu fou.

**Bryce :** Depuis notre entrée sur le marché du travail en 2006, nous mettions de l'argent de côté pour une mise de fonds. En 2012, nous avions 500 000 \$. Que faire? Investir les fonds intelligemment pour ensuite prendre une retraite anticipée, ou acheter une maison

et s'endetter pendant 25 ans? Le choix était facile.

### \* Quelle stratégie déployer pour atteindre l'indépendance financière?

**Kristy :** Notre loyer s'élevait à 850 \$, nous avons fait le choix des transports publics et du covoiturage, et nous allions rarement au restaurant.

**Bryce :** Nous vivions avec 40 000 \$ par an. Certains experts recommandent de bâtir un portefeuille qui se chiffre à 25 fois les dépenses annuelles, donc il nous fallait un million de dollars.

Nous avons choisi des fonds négociés en bourse, qui suivent différents indices, au lieu d'acheter des actions.

**Kristy :** Cette stratégie a réussi. Nous avons un conseiller au départ, mais nous avons fini par gérer nous-mêmes le portefeuille. En 2015, après avoir atteint la cible (c'est-à-dire un million),

nous avons pris notre retraite. Le plus difficile, ce n'était pas d'épargner, mais de résister à l'appel du troupeau. Collègues, amis, famille, tout le monde nous serinait : « Achetez, achetez! Vous faites une erreur. »

### \* À quoi consacrez-vous vos journées?

**Kristy :** Depuis que nous avons cessé de travailler à temps plein, nous avons visité une quarantaine de pays. Nous avons un blogue et nous offrons un atelier gratuit sur les placements pour guider ceux qui s'intéressent à la démarche FIRE. Nous avons aussi écrit un ouvrage, *Quit Like A Millionaire*, pour diffuser notre message.

**Bryce :** Nous trouvons un juste milieu entre les destinations chères, comme l'Europe, et abordables, comme l'Asie du Sud-Est. La beauté de la chose, c'est que nous dépensons à peu près la même chose que quand nous vivions à Toronto.

**Kristy :** Nous réservons un Airbnb quand nous venons rendre visite à la famille. La première année, mes parents m'envoyaient tous les mois des listes d'emplois par courriel, et m'invitaient à postuler. Mais l'année dernière, j'ai appelé mon père d'Allemagne, pour la fête des Pères, et il m'a dit : « Je suis fier de toi! »

**Bryce :** Nous avons affiné notre stratégie pour cibler un meilleur rendement : nous choisissons des obligations, pour les intérêts, et des actions à dividendes, qui nous assurent un revenu régulier. Nous parcourons la Thaïlande et l'Indonésie, et pendant ce temps-là, notre portefeuille grandit : il s'élève aujourd'hui à 1,4 M\$.

### \* Et si vous deviez revenir à la vie de salarié?

**Kristy :** Impossible de réintégrer le système une fois qu'on s'en est affranchi. Je n'ai aucun regret.

**Bryce :** Moi, je regrette de ne pas l'avoir fait plus tôt. Au Canada, en particulier à Toronto, bien des acheteurs s'endettent à outrance, et nous voulons les aider à éviter ce piège.

# Bob Lai, 37 ans

**Sa profession :** Gestionnaire de produits en ingénierie

**Son port d'attache :** Vancouver

## \* Quand avez-vous envisagé de prendre le virage?

J'ai grandi dans une famille d'immigrants taiwanais peu matérialiste. Nous n'avions qu'une seule voiture et pas d'ordinateur jusqu'à mes 14 ans. Mon père, qui a pris une retraite anticipée, m'a appris qu'épargner élargit le champ des possibilités. Ma femme Ayoë, qui a grandi à la ferme, au Danemark, était habituée à vivre dans la simplicité. Quand on s'est mariés en 2011, on a fait nos comptes pendant une dizaine de mois, et vu tout l'argent qui s'envolait en sorties au restaurant et autres. On a décidé de réduire nos dépenses et d'épargner pour viser l'autonomie.

## \* Quelle stratégie déployer pour atteindre l'indépendance financière?

Nous avons déjà des fonds communs de placement et des actions, mais nous avons peaufiné la stratégie, en misant aussi sur les fonds indiciels, qui suivent les indices boursiers. Ma femme, qui se consacrait à l'éducation de nos deux enfants, travaillait à temps partiel en soins holistiques. Moi, je travaillais comme ingénieur à Vancouver. Au début, on se chamaillait parfois, car je m'inquiétais de nos menues dépenses : pourquoi prendre un café au lait, s'offrir une viennoiserie? C'était de l'argent qu'on aurait pu investir. Au fil du temps, j'ai réalisé qu'être économe à l'extrême n'était pas la méthode idéale. Au fond, pourquoi s'obstiner et causer des frictions pour des choses sans importance? Il faut trouver un équilibre, savoir penser au lendemain mais s'offrir aussi des plaisirs au quotidien.

## \* À quoi consacrez-vous vos journées?

En 2019, nos placements ont dégagé des dividendes de 23 000 \$. Nous

visons les 50 000 \$ par an. Nous pourrions être indépendants dès aujourd'hui en déménageant; il suffirait d'aller dans un endroit plus abordable que Vancouver, où nous avons une maison de trois chambres, qui nous coûte cher. Mais nous nous plaisons ici, et j'aime mon travail, donc nous n'avons pas fixé de date précise pour atteindre l'indépendance. Je sais que nous y parviendrons un jour. Là où nous n'hésitons pas à dépenser, c'est pour les voyages. L'an dernier, nous sommes allés à Taïwan, au Japon et à New York. Comme je viens de Taïwan, et ma femme, du Danemark, nous voudrions vivre dans ces deux pays pendant quelques années,

pour que nos enfants en découvrent la langue et la culture.

## \* Quelles leçons retenir?

Dans la démarche FIRE, ce qui compte, c'est aussi l'état d'esprit, les attentes. Une idée fausse circule, surtout parmi ceux qui détestent leur travail, à savoir que tous leurs problèmes disparaîtront quand ils auront démissionné pour profiter d'une retraite anticipée. Mais c'est irréaliste, et leur bonheur sera fugace. Il faut s'intéresser davantage au volet indépendance financière de la méthode FIRE. Être autonome, c'est se donner la liberté de réfléchir à ce qu'on veut faire de sa vie. Il ne s'agit pas de franchir une ligne d'arrivée, mais d'aller à la rencontre de soi.

Bob Lai lors d'une journée de ski à Mt. Seymour (C.-B.)



Mon père m'a appris qu'épargner élargit le champ des possibles.



Tim Stobbs travaillant sur des figurines destinées au jeu Donjons et Dragons de ses enfants

## Tim Stobbs, 42 ans

**Hier, il était :** Ingénieur chimiste

**Son port d'attache :** Regina

### \* Quand avez-vous envisagé de prendre le virage?

J'ai songé à une retraite anticipée dès 2006. Je travaillais dans le secteur pétrogazier en Alberta et je trouvais pénible d'être obligé de travailler tard, jour après jour, astreint aux attentes déraisonnables des clients. Ma vie me semblait étriquée; je n'avais pas le loisir de me consacrer à mes passions, comme l'écriture de romans fantastiques. Un jour que j'étais sur Internet, je suis tombé sur le principe de la retraite anticipée. Même après avoir décroché un meilleur poste en génie-conseil à Regina, j'ai continué à cogiter. Je n'avais plus envie de travailler à temps plein pour un employeur.

### \* Quelle stratégie déployer pour atteindre l'indépendance financière?

Pour pouvoir prendre ma retraite à 45 ans, je voulais bâtir un patrimoine d'environ un million de dollars. Nous n'avions pas de lourdes charges. Ma femme Rhea avait une garderie en milieu familial, donc on économisait sur les frais de garde de nos deux fils. Notre emprunt hypothécaire était presque remboursé, et nous n'avions pas de prêt automobile, alors nos dépenses annuelles s'élevaient à 36 000 \$. Nous avons commencé par cotiser chaque mois à nos comptes d'épargne retraite, en achetant des parts de fonds communs. Après avoir atteint 50 000 \$, nous sommes passés

aux fonds négociés en bourse. Nous avons aussi acheté des actions à dividendes : banques, services publics et compagnies d'assurance. Nous avons beaucoup lu sur le sujet. Une leçon à retenir : mieux vaut ne pas mettre tous ses œufs dans le même panier. Pendant un an, nous n'avons fait aucune dépense au-delà des besoins de base, le temps de rembourser nos dettes. Ensuite, nous avons pu desserrer notre ceinture d'un cran. Je rêvais de faire mon propre vin et de brasser ma propre bière, alors je me suis gâté et je me suis équipé. Nous avons trouvé une zone de confort, sans se priver, modulée au fil du temps. J'ai réussi à prendre ma retraite six mois avant mon quarantième anniversaire, cinq ans avant la date prévue. Ma dernière journée de travail, j'avais peine à y croire. J'avais l'impression de flotter dans les airs quand j'ai franchi la porte du bureau pour la dernière fois.

### \* Que faites-vous de vos journées?

J'écris. Je travaille aussi à temps partiel dans une bibliothèque de quartier, pour le plaisir, 18 heures par semaine. Côté placements, c'est simple, le portefeuille est bien rodé, et nous n'y faisons plus beaucoup d'interventions. Cette année, nous allons à Disney World. Nous voulions y aller l'année dernière, mais à cause du repli boursier en 2018, nous avons préféré patienter. Et puis, nous voulions attendre l'ouverture de la nouvelle attraction *Star Wars*. Nous vivons selon nos moyens, guidés par nos rêves. Si nous avons changé de vie, je n'y vois pas des sacrifices, mais des compromis. Veut-on un nouveau téléviseur ou quitter la vie active plus tôt? Quand on comprend comment s'épanouir, comment se faire plaisir, on se rend compte qu'on a besoin de peu de choses.

### \* Et si vous deviez revenir à la vie de salarié?

Ce cheminement m'a appris que travailler à mi-temps ne me dérange pas. Mais je veux pouvoir concilier le travail avec tout ce que j'aime faire. Je crois que je ne reviendrai jamais à un emploi à temps plein.



# Chrissy Kay, 41 ans

**Son activité :** Mère au foyer et coanimatrice des balados Explore FI Canada

**Son port d'attache :** Vancouver

## \* Quand avez-vous envisagé de prendre le virage?

En 2014, mon mari et moi avons épargné environ 300 000 \$. Plutôt que de faire appel à un conseiller, je voulais prendre en main nos finances. Je suis tombée sur le blogue *Mr. Money Mustache*, créé par un Canadien, l'un des précurseurs du mouvement FIRE. J'ai lu ses observations avec intérêt et

découvert d'autres pistes pour arriver à la liberté financière, bien plus tôt que prévu. Je pensais à tort qu'il fallait travailler jusqu'à 65 ans et profiter de la vie ensuite.

## \* Quelle stratégie déployer pour atteindre l'indépendance financière?

Je reste à la maison pour élever nos deux fils. Le salaire de développeur de

jeux vidéo de mon mari nous suffit. On prépare les repas à la maison et on fait nous-mêmes les divers travaux nécessaires dans la maison. Certains journalistes décrivent les adeptes de la simplicité comme des avarés qui se privent de tout. En fait, nos dépenses sont réfléchies au lieu d'être impulsives; et notre stratégie de placement a radicalement changé. Avant, c'est ma mère, qui travaillait dans une banque, qui s'occupait de notre portefeuille. Elle avait fait des choix classiques, comme les fonds de placement. Au cours de mes recherches, j'ai découvert le principe des placements indicieux. Tant que les principaux indices montent, les rendements suivent. J'ai donc investi nos 300 000 \$ dans des fonds indicieux. Mon mari et moi voulons travailler par choix, et non par obligation.

## \* À quoi consacrez-vous vos journées?

Je tiens un blogue et je coanime un balado hebdomadaire, lancé avec des amis l'été dernier, sur les principes FIRE. Je ne fais pas un budget au sou près, mais je connais notre zone de confort. On devrait atteindre l'indépendance financière avant de souffler nos cinquante bougies. Nos dépenses annuelles se chiffrent à environ 50 000 \$, voyages exclus. Pour les voyages, nous sommes plutôt cigales que fourmis. Nous avons fait deux séjours de trois semaines en Asie avec les garçons; en mars, nous sommes allés à Okinawa, au Japon.

## \* Quelles leçons retenir?

Prenez en main vos finances le plus tôt possible. Vous progresserez plus vite vers l'autonomie, ou bien, à tout le moins, vous serez mieux renseigné et saurez où va votre argent. ♦

Chrissy Kay avec son chien près de sa maison, dans Vancouver Nord

J'ai découvert d'autres pistes pour arriver à **la liberté financière.**

A man with short brown hair and blue eyes is looking upwards and to the left. He is wearing a black sweater with a subtle diamond pattern over a light-colored collared shirt. The background is a blurred industrial or architectural structure with blue and grey tones. The text 'À ARMES' is overlaid in large, white, bold, sans-serif font across the lower half of the image.

**À ARMES**

---

## Maîtres des données et de l'IA, les titans de la technologie font la pluie et le beau temps. Louis Têtu propose de s'outiller pour leur livrer bataille.

PAR LUC RINALDI | PHOTOGRAPHIE PAR GUILLAUME SIMONEAU

Il y a vingt-cinq ans, Jeff Bezos osait ouvrir une librairie en ligne dans son garage. David contre Goliath (Barnes & Noble). En janvier dernier, l'action d'Amazon s'envolait, et l'entreprise se hissait au premier rang des sociétés cotées; Bezos devenait le nouveau Goliath.

Louis Têtu, lui, vend des lance-pierres aux effrontés qui ont l'audace de faire la guerre aux géants de la techno. Au gouvernail de la québécoise

Amazon et tenir tête à Netflix, à Uber ou à Wayfair. Et Coveo, qui surfe sur la vague, démocratise le recours aux données et à l'IA. »

Si Coveo prend de l'altitude, c'est qu'elle valorise la fluidité, et le consommateur en redemande. Hier, Ford révolutionnait la production en série, et Walmart, la distribution alimentaire en grande surface, mais les poids lourds d'aujourd'hui priorisent la commodité. Aussitôt dit, aussitôt fait. Vos désirs sont des ordres. Uber n'a pas inventé le taxi, mais simplifié le geste d'en commander un; Amazon n'a pas inventé le grand magasin, mais abaissé les prix, élargi le choix et accéléré la livraison. Alexa se tient prête à prendre la commande.

Les services se simplifient au rythme de la fréquentation, car les algorithmes d'apprentissage passent au crible nos moindres clics pour combler nos attentes et devancer nos souhaits. (À preuve, 35 % des achats sur Amazon et 80 % des visionnements sur Netflix découlent de recommandations personnalisées.) « Grâce aux entreprises de pointe, on trouve de tout à toute heure. C'est cette facilité qui départage les gagnants des perdants. Ce qui compte, ce n'est pas tant le produit que la fluidité du geste de consommation. »

Pour rester dans la course et, espérons-le, prendre une longueur d'avance, l'entreprise exploitera les données et l'IA. Du sur-mesure convivial, à toute allure, c'est incontournable de nos jours. Sinon, adieu les bonnes affaires. Un client ne trouve pas son bonheur sur vos rayons? Vite, le téléphone, et voilà l'achat conclu ailleurs, en ligne, au nez et à la barbe de vos commis.

# ÉGALES

Coveo, il leur propose, à eux qui n'ont ni développeurs ni spécialistes des données, l'arsenal qui a propulsé Amazon dans les hautes sphères : apprentissage machine, analyse de données, détection d'intention, traitement du langage naturel. « Les entrepreneurs entendent emboîter le pas à

◀  
Louis Têtu,  
PDG de Coveo

Pour rivaliser avec des colosses comme Amazon, il faut des ressources. Du savoir-faire aussi. M. Têtu, qui propose aux entreprises de s'outiller pour passer dans la cour des grands, les invite à offrir une expérience numérique fluide, grâce à un logiciel fédérateur. Les organisations s'embourbent dans les plateformes : CRM, ECM, CMS, BPM. De quoi y perdre son latin. Difficile de maîtriser ces outils et d'élucider les données qu'ils recueillent. Or, Coveo intervient comme charpente unificatrice, explique M. Têtu : « C'est la couche logicielle qui relie tous les points, d'où une hyperpersonnalisation de l'expérience. »

Au cœur de Coveo, un moteur de recherche. Tapez un mot-clé, une question, et l'outil fouillera les moindres recoins numériques d'une organisation – courriels, bases de données, catalogues, documents publics et privés, pages Web, listes d'acronymes – pour dénicher la réponse. Le moteur aiguillera le CPA vers une obscure disposition fiscale, le client désorienté vers une solution éclairante, l'acheteur

## « Il faut monter au front, c'est une question de survie. Blockbuster a succombé, Netflix a triomphé. »

en ligne vers le produit parfait. Comme Amazon et Netflix, il apprend au fur et à mesure, trace le portrait-robot de l'utilisateur et affine ses prédictions, recherche après recherche.

Tous les regards se sont braqués sur l'entreprise de Québec en novembre 2019, quand OMERS Growth Equity, le groupe de capital-investissement du Régime de retraite des employés municipaux de l'Ontario, a collecté 227 M\$ pour lui donner des ailes. Un investissement à inscrire dans les annales, qui fait de M. Têtu l'un des rares chefs d'entreprise à avoir dirigé successivement deux sociétés qui pèsent plus d'un milliard de dollars. (Pour s'emparer de Taleo, Oracle a versé 1,9 G\$ US.) « Louis et ses coéquipiers, qui ont senti le vent tourner, ont décidé de prendre les devants et de bâtir une technologie d'avant-garde », souligne Mark Shulgan, directeur général d'OMERS Growth Equity.

Coveo compte environ 1 500 clients, qui exploitent sa plateforme logicielle, désormais indispensable pour livrer bataille, selon M. Têtu. Qui sont-ils? Certains des Quatre Grands et même CPA Canada sont de la partie; les tarifs annuels s'échelonnent entre quelques dizaines de milliers de dollars et quelques millions de dollars. « Il faut monter au front, c'est une question de survie. Blockbuster a succombé, Netflix a triomphé. »

**L**ouis Têtu dirige une entreprise de logiciel-service que fréquente une multitude d'abonnés. L'infonuagique, c'est lui. Un concept qui reste abstrait, voire incompris. Et il le sait. L'an dernier, à une conférence organisée par Coveo, il a évoqué les parcours de recherche des clients, entre autres sujets pointus, et a admis, sourire en coin : « Comme sujet de conversation devant un verre, c'est un peu aride. » Comment décrire ce chef d'entreprise? Il est plutôt du type Rolex et boutons de manchettes que jeans et coton ouaté. À ses heures de loisir, on peut aussi bien le retrouver aux commandes d'un hélicoptère qu'en train de dévaler les pentes de ski avec son épouse, Louise.

Si ce battant de 55 ans dit « nous », c'est qu'il parle au nom de son équipe de direction. Ses compagnons d'armes depuis 30 ans, Guy Gauvin, chef de l'exploitation, et Jean Lavigneur, CPA, chef des finances, conjuguent audace et intégrité. Le trio a bâti deux entreprises d'envergure, mais il leur a fallu traverser le désert, explique M. Lavigneur, qui décrit Louis Têtu comme un stratège doué, dont les décisions reposent sur des faits, sans égard à la hiérarchie. À trois, ils ont survécu à l'éclatement de la bulle technologique des années 2000 en décrochant un investissement de Bain Capital, et Coveo a traversé la dernière récession malgré la fin brutale, en 2009, de son partenariat avec Microsoft, qui lui apportait l'essentiel de son chiffre d'affaires. Un pour tous, tous pour un. « S'ils s'en vont, je m'en vais, un point c'est tout, lance M. Têtu. Je ne travaille pas sans eux. »

Outre son siège social de Québec, Coveo est présente à San Francisco, à Londres et à Montréal. Louis Têtu, cadet d'une fratrie de cinq, a grandi à Québec. Précoce, il saute deux années scolaires, et obtient à 20 ans un baccalauréat en génie mécanique de l'Université Laval (il devient alors le plus jeune des membres de l'Ordre des ingénieurs dans sa spécialité).

Après un an au programme de formation en gestion de Bell, le jeune homme décide que ce n'est pas sa voie : « Grimper les échelons un à un, l'idée ne me disait rien. » À 23 ans, il démissionne et choisit de travailler aux côtés de son frère aîné pour lancer le Groupe Berclain, qui crée des logiciels d'automatisation de la planification en usine. « Il fallait tâtonner, se débrouiller », confie-t-il. Cinq ans s'écoulent, et voilà que Berclain compte des centaines d'employés sur quatre continents. Boeing et John Deere figurent parmi ses clients.

Après l'acquisition de Berclain par la néerlandaise Baan, les deux frères s'attellent à un chantier tout

neuf et lancent Taleo, plateforme de recrutement numérique. En 2005, sous la direction de Louis Têtu, Taleo a grandi : un millier d'employés dans une quarantaine de pays, des centaines de clients au palmarès *Fortune 500*.

Après l'entrée en Bourse de l'entreprise, le conseil d'administration suggère à M. Têtu de vivre dans la Silicon Valley, mais celui-ci décide plutôt de rester président du conseil tout en cédant sa place comme chef de la direction (il choisit lui-même son successeur). Il installe ses pénates à Toronto, pour que ses trois adolescents grandissent dans une ville cosmopolite et multiculturelle. Aujourd'hui, ils sont chez eux à Londres, Dublin ou Montréal.

En 2012, quand Oracle a acquis Taleo, M. Têtu avait des visées sur une autre jeune pousse, Coveo, à qui il avait apporté des capitaux comme investisseur providentiel, en 2008. Vu que l'entreprise se développait, les membres du conseil d'administration et son fondateur (Laurent Simoneau, un autre entrepreneur de Québec) ont invité M. Têtu et son équipe à monter à bord. « De sacrées montagnes russes, mais on s'est piqués au jeu », raconte M. Lavigreur.

**M**ais que fait Coveo, au juste? À l'instar d'Amazon, elle se positionne en intermédiaire. Ainsi, à Seattle, Tableau, spécialisée en visualisation des données, s'appuie sur la plateforme pour aider ses clients à résoudre eux-mêmes leurs problèmes en ligne, ce qui réduit le nombre d'appels au soutien technique et génère des économies d'environ 18 M\$ par an. Pour Acuity Brands, d'Atlanta, Coveo fournit un portail d'interrogation sur 5 000 produits, 32 marques et 14 sites Web. M. Lavigreur ajoute que les cabinets de comptabilité ont recours à la plateforme pour éplucher des sources disparates : feuilles de calcul, états financiers, lettres, règlements, jurisprudence, lois fiscales de divers ressorts territoriaux. « Les fiscalistes sont appelés à digérer une masse de renseignements sans cesse renouvelée, pour offrir une plus-value au client. Comment s'y retrouver, face à cette mer de données? »

Coveo prend aussi soin de donner un sens aux mille et une traces que laissent ses clients (visites, visualisations, clics), toutes regroupées et anonymisées, puis distillées par des algorithmes d'apprentissage pour optimiser les fonctionnalités. À noter, le directeur à la sécurité de l'information et le directeur



## Des experts du secteur de la comptabilité vous montrent comment démarrer un cabinet, en faire la transition ou le faire croître dans le nuage.

Notre série de webinaires **Business Builder** porte sur la façon dont les comptables et les aides-comptables peuvent améliorer leurs processus et gagner en efficacité, et sur les meilleures façons de faire croître leur entreprise.

Inscrivez-vous aujourd'hui :

[quickbooks.intuit.com/fr-ca/comptables/webinaires/](https://quickbooks.intuit.com/fr-ca/comptables/webinaires/)

### PME

Abonnez-vous à QuickBooks en ligne aujourd'hui et **obtenez un rabais de 50 %**.

### Cabinets comptables

Rationalisez le flux de travail de votre entreprise grâce à l'écosystème QuickBooks en ligne Comptable.

Pour en savoir davantage à ce sujet, ouvrez une session à [cpacanada.ca/Intuit](https://cpacanada.ca/Intuit).





Louis Têtu dans les bureaux de Coveo à Québec

à la protection des données veillent entre autres au respect du règlement général sur la protection des données (RGPD) de l'Union européenne.

Qui sont les concurrents de Coveo? Le cabinet de recherche Gartner répond : Lucidworks, de San Francisco, qui a recueilli 100 M\$ en août pour développer son moteur d'analyse Fusion, alimenté par l'IA. Et aussi Mindbreeze, filiale du géant autrichien

## **Coveo aide les décideurs à s'y retrouver face à un flux de données sans cesse renouvelé.**

Fabasoft, dont la plateforme InSpire a été applaudie par les clients, précisait Gartner en 2019 : « Dans un marché en ébullition, les fournisseurs sont à même de se différencier. »

L'investissement d'OMERS aidera Coveo à se hisser en tête du peloton, espère Louis Têtu, qui voit grand et entend embaucher 270 personnes, pour porter l'effectif à 750. Du sang neuf affecté à

la recherche-développement et à la création d'applications. « Coveo s'adapte à pratiquement tous les secteurs », soutient M. Shulgan, qui signale que le jour où M. Têtu a présenté son argumentaire à OMERS, il a piqué la curiosité des investisseurs présents. « C'était remarquable, les idées fusaient. Coveo n'a défriché que quelques parcelles d'un immense territoire. »

M. Têtu le reconnaît, la pandémie de COVID-19 pourrait entraver la croissance à court terme de son entreprise. Il entend protéger la santé des employés, veiller à leur sécurité d'emploi et fournir un service impeccable aux clients. Mais il se préparait depuis longtemps à saisir les occasions au vol : l'entrepreneur a toujours eu l'intention d'utiliser les fonds d'OMERS pour faire des acquisitions en cas de fléchissement du marché. « Coveo pourrait servir de port d'attache aux entreprises en mauvaise posture après la crise. J'essaie de faire la part des choses et de garder les pieds sur terre, mais je crois que Coveo avance à grands pas. » Le David d'hier sera peut-être le Goliath de demain. ♦

DES PROFESSIONNELS DIGNES DE CONFIANCE.  
L'EXPÉRIENCE QUI FAIT LA DIFFÉRENCE.



## UNE TRADITION D'INVESTISSEMENT DURABLE DE QUALITÉ

Depuis plus d'un demi-siècle, Jarislowsky Fraser est fière d'offrir des services de premier plan en gestion de placements à des individus et familles fortunés. Nos clients nous ont confié la gestion de leurs investissements, afin d'assurer la préservation et la croissance de leur patrimoine pour les générations futures.

La marque de la firme, établie par notre fondateur Stephen Jarislowsky, a toujours été notre attachement indéfectible envers l'investissement fondamental à long terme axé sur les titres de qualité. Nous nous sommes engagés dans la pratique de la gestion durable en intégrant les facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance dans notre processus de gestion de portefeuille.

Vous et vos clients pouvez compter sur le savoir-faire de nos gestionnaires de portefeuille chevronnés et notre engagement envers l'investissement responsable.

# JARISLOWSKY FRASER

GESTION PRIVÉE DE PATRIMOINE

INSTITUTIONNEL

GESTION PRIVÉE

FONDS MUTUELS

MONTRÉAL | TORONTO | CALGARY | VANCOUVER | NEW YORK

[www.jfglobal.com](http://www.jfglobal.com) | 514-842-2727

# EN PRIME

VIE DE BUREAU

## FORCE DE LA NATURE

Vue sur les cimes, lumière à flots et chlorophylle pour Salesforce à Vancouver. **PAR ADRIENNE TANNER**

Bien ancré à Vancouver, le groupe Salesforce, l'un des géants de la relation client, y occupait depuis sept ans divers locaux, notamment un bureau avec vue sur les montagnes dans Gastown, quartier branché voisin du centre-ville, non loin de ses clients. À l'étroit, Salesforce a voulu rassembler ses troupes sous un même toit.





On a installé des bureaux à hauteur réglable, des planches d'équilibre et un bureau à tapis roulant, qu'empruntent les marcheurs invétérés à tour de rôle. Des plantes vertes oxygènent les lieux.



La table de ping-pong permet aux employés de faire une pause et de reprendre des forces. La fresque colorée illustre la devise de Salesforce : « Tracez votre voie ».



Aux quatre étages, les salons sont au cœur du lieu de travail. Vus comme des salles de séjour, ils sont meublés de divans pour la détente, mais on y organise des réunions. Les employés y affichent des photos d'équipe et des témoignages de reconnaissance.

L'été dernier, Salesforce a élu domicile dans une tour de Seymour Street, au cœur de la métropole. Le groupe s'est offert des vues à couper le souffle sur les montagnes et sur la baie Burrard. Répartis sur quatre étages, ses vastes locaux accueillent des effectifs qui grandissent. D'ailleurs, la proximité des transports publics facilite le recrutement et la fidélisation. Michele Schneider, première vice-présidente aux services mondiaux, souligne que les coéquipiers prennent plaisir à déambuler dans le quartier pour y manger un morceau et se rendre à des rendez-vous.

Comme tous les bureaux de Salesforce (on en compte plus de 130 dans le monde), celui de Vancouver propose des salons aux divans confortables, tournés vers les fenêtres et où chacun s'installe volontiers pour admirer la vue. S'ajoutent des aires de collaboration, un poste à tapis roulant et des bureaux à hauteur réglable, pour se tenir assis ou debout, au choix. Et ceux qui tiennent à travailler leur posture prennent place sur une planche d'équilibre.

Salesforce aménagera tous ses locaux sur le même modèle, précise Mme Schneider. Mieux-être oblige, on a installé une salle parentale, pour les enfants en visite et les mamans qui allaitent, et une salle de méditation, propice à la réflexion, sans oublier des salles de jeux. Envie de fruits frais? Passez au comptoir casse-croûte. Et puis, la durabilité est au rendez-vous : moquette en filets de pêche recyclés, postes de recyclage avec bac pour les appareils électroniques, nombreuses plantes vertes qui dégagent de l'oxygène. « C'est un décor confortable, un chez-soi. On a l'impression d'être près de la nature », explique Mme Schneider.

L'aménagement fait la part belle au sur-mesure, dans tous les locaux de Salesforce. Les carreaux de la cuisine apportent une touche spéciale, au gré des particularités de la ville. Sur les étagères s'alignent des ouvrages d'auteurs de la région, et les employés accrochent aux murs des photos d'eux-mêmes, à pied d'œuvre, au travail ou au bénévolat. ♦

Quoi de plus rassembleur qu'une cuisine? Surtout quand elle offre des collations pour tous les goûts, des plus sages aux plus gourmands. Les carreaux au mur, déclinés sur diverses palettes, œuvre de l'artiste Shinji Murakami, évoquent des vues et des images de Vancouver.



Un employé s'offre un moment de réflexion dans la salle de méditation, où éclairage tamisé et ouvrages sur la pleine conscience l'attendent.



LE GROS LUXE?

## LA GUERRE DES DIAMANTS

Éthiques, moins chers que les diamants naturels, les diamants de synthèse se taillent une place en haute joaillerie. **PAR WING SZE TANG**

Dans la première bijouterie éphémère du diamantaire Couple, campée de novembre à février sur le chicissime Mink Mile, à Toronto, de scintillantes créations rivalisaient d'éclat avec les emblématiques pierres de Tiffany, la voisine d'en face. À cette différence près, suggérée en vitrine par les éprouvettes garnies de fleurs : les bijoux de Couple sont le fruit de la science.

Si les diamants de synthèse s'utilisent dans l'industrie depuis des décennies, la technologie, se perfectionnant, leur a ouvert les marchés de la haute joaillerie et des bagues de fiançailles. « Créer des pierres synthétiques est complexe », explique

avancé. Il s'agit de véritables diamants, et non d'imitations bon marché. Chimiquement identiques aux diamants extraits des mines, ils sont issus d'une production durable, en laboratoire, loin des zones de conflit. Selon l'ONG Human Rights Watch, le commerce des diamants reste associé à de graves violations des droits de la personne, dont le travail forcé. Et comment oublier l'érosion des sols, la déforestation, la disparition de la faune? « Le client a en main un vrai diamant – ni zircon, ni moissanite – qu'il sait être éthique et écoresponsable », souligne M. Brenner, dont l'entreprise cherche à se fixer à Toronto et à New York.

### AU GRAND DAM DES PRODUCTEURS TRADITIONNELS, LES DIAMANTS DE SYNTHÈSE PÈSENT DÉJÀ 2 % D'UN MARCHÉ ÉVALUÉ À 82 G\$ US EN 2017.

le Canadien Jeff Brenner, cofondateur de Couple, née en 2018, à l'époque où il cherchait une bague pour sa promise. « On élabore aujourd'hui des diamants plus grands, plus purs. »

Et à moindre prix. Selon Bain & Company, produire un carat en laboratoire coûte désormais 300 \$, contre 4 000 \$ il y a une dizaine d'années. Chez Couple, un solitaire classique, à 6 296 \$, sera plus gros (35 % de plus) qu'un diamant naturel au même prix. Comment obtient-on ces merveilles étincelantes? La méthode courante, par dépôt chimique en phase vapeur, consiste à insérer un fragment de diamant synthétique ou naturel dans une chambre hermétique renfermant un gaz riche en carbone, tel le méthane. À haute température, le gaz se transforme en plasma et, miracle, le carbone se cristallise.

Un produit haute technologie que positionne un marketing tout aussi

Parmi les autres poids lourds, Diamond Foundry, à San Francisco, qui propose une marque ciblant les Y, « Vrai », entend faire passer sa production de 100 000 carats à 1 million de carats par an. Quant à Ada Diamonds, forte du succès de ses salles d'exposition à San Francisco et à Manhattan, elle proclame obsolète l'exploitation des mines. De Beers riposte en 2018 avec la collection Lightbox Jewelry, mais évite la cannibalisation en vendant ces bijoux pastel comme bijoux de fantaisie, à 800 \$ US le carat.

Les diamants de synthèse représentent 2 % du marché global des bijoux en diamant. De quoi inquiéter les producteurs de diamants naturels – surtout dans le Nord du Canada, où l'éloignement des mines et la rigueur du climat rendent l'extraction onéreuse. Selon Bain & Company, les diamants synthétiques pourraient refaçonner la joaillerie. En 2017, la demande mondiale de bijoux en diamant a atteint 82 G\$ US, un record absolu. Si les pierres de synthèse parviennent à se tailler une part appréciable du marché, un brillant avenir les attend. ♦





## IMMOBILIER

## MAISON DE CHAMBRES

La colocation séduit certains entrepreneurs et promoteurs immobiliers. Pour les Y au budget limité, « partager » prend un autre sens. **PAR MATTHEW HAGUE**

L'an passé, MBA en poche, frais émoulu de la Schulich School of Business de l'Université York, Gaurav Madani peinait à trouver un appartement en plein cœur de Toronto. « Il m'en coûtait 800 \$ par mois pour sous-louer une chambre près du campus, à North York. Mais il fallait compter plus de 2 000 \$ pour un 3 ½ au centre-ville. »

Peu attiré par la banlieue, le jeune professionnel a fait équipe avec son condisciple Arnab Dastidar pour réinventer la colocation. SoulRooms conclut des contrats avec des propriétaires de maisons et d'appartements dans les quartiers prisés et branchés de la Ville Reine (Junction et Liberty Village, entre autres) pour les louer à la chambre. (Les deux associés, évidemment, ont été parmi les premiers colocataires.) Les chambres sont privées, mais la cuisine et les aires de vie sont communes. Un algorithme aide à assortir les colocataires compatibles, histoire d'éviter les conflits (gare à la vaisselle qui traîne et à la

musique tonitruante). Il faut compter 1 290 \$ par mois (1 490 \$ en moyenne), services publics, Wi-Fi et produits de nettoyage compris.

Pensions, maisons de chambres, rien de nouveau sous le soleil, algorithme et Wi-Fi mis à part. Après tout, dans les romans de Balzac, bien des personnages habitent dans une pension. Mais les intermédiaires tels que SoulRooms attirent de jeunes délutés, à l'aise, comme des CPA et des professionnels des TI, qui raffolent du décor scandinave épuré, des séances de yoga et des soirées 5 à 7. « C'est la vie en colocation, version 2.0 », résume M. Madani.

La tendance émerge, sans plus. En 2019, on comptait quelque 3 000 chambres en cohabitation aux États-Unis, selon Cushman Wakefield, mais l'offre devrait tripler dans les deux ans, étant donné que les Y ont du mal à se loger sans se ruiner. Et les investisseurs y voient un bon filon; le financement d'immeubles en

colocation a grimpé à 2,2 G\$ US à l'échelle mondiale en 2018, comparativement à 200 M\$ US en 2017.

Common, l'un des grands acteurs du créneau aux États-Unis, a investi 65 M\$ dans le secteur et participe au projet Common Zibi, à Ottawa : 252 lits et 60 appartements dans une tour de 24 étages que construit la torontoise Dream. Et SoulRooms, soutenue par Zahra Properties, entreprise canadienne, espère passer de 85 à 2 000 lits à Toronto d'ici deux ans.

Malgré l'engouement, on s'interroge sur la viabilité à long terme de la formule. Solution judicieuse à une crise du logement qui perdurera? Reflet de la volonté de partager des millénaires? Ou solution temporaire que les jeunes cadres dynamiques délaisseront dès qu'ils pourront s'offrir mieux?

Pour l'heure, selon Cushman Wakefield, ceux qui passent de la location à la colocation y gagnent au change. C'est une formule qui les astreint à des compromis, mais qui se traduit par une économie d'environ 20 %. Ils évitent aussi les tracasseries d'une autre idée en vogue, la co-acquisition avec des amis.

« Se mettre à plusieurs, peut-être », dit Stefanie Ricchio, CPA et conseillère en affaires, « à condition de réfléchir

## « IL Y A PLUS D'ENTRETIEN À FAIRE QUAND DES ÉTRANGERS VIVENT ENSEMBLE. »

aux complications possibles. Prêt hypothécaire fractionné, cote de crédit insatisfaisante ou défaillance d'un emprunteur, dépenses communes à répartir, décès d'un copropriétaire, et j'en passe. »

Du côté des entreprises en quête de rentabilité, les opinions sur le pour et le contre varient. Selon la société immobilière américaine JLL, la location de chambres à plusieurs clients dans une maison ou un appartement

rapporterait 30 % de plus que la location à un seul locataire. On comprend alors le modèle de SoulRooms, qui paie la juste valeur marchande des baux, ne facture pas de frais de gestion aux propriétaires, mais empêche la plus-value qu'apporte la location pièce par pièce, moins les charges, bien entendu.

Pourtant, Zev Mandelbaum, PDG d'Altree Developments, à Toronto, ne se voit pas investir dans l'immobilier en colocation. « Les coûts de gestion s'alourdissent, et que dire de la satisfaction du client? » Et puis, il suffit d'un mauvais coucheur pour empoisonner l'existence des autres colocataires, et forcer l'entreprise à jouer les médiateurs. « Il y a davantage d'entretien à faire quand des étrangers vivent ensemble sans prendre à cœur la propreté des lieux. Les coûts d'une gestion active réduisent la rentabilité attendue. Et si la gestion est déficiente, le bien risque de se détériorer, comme les résidences universitaires. »

Il peut être utile de se pencher sur un phénomène similaire et mieux connu, celui des espaces de travail partagés. Jusqu'en 2018, la valeur boursière du réseau WeWork dépassait 16 G\$ US, et l'entreprise avait recueilli plus de 4 G\$ US en capital-risque. Mais ces investissements se sont taris dès qu'elle a révélé des pertes de 2 G\$ US par an, liée qu'elle est par des baux fermes, qui l'obligent à verser des loyers lourds.

De son côté, Anil Khera a cofondé Node, jeune entreprise qui possède des immeubles en colocation au Royaume-Uni et aux États-Unis; elle en ouvrira un autre en 2021 à Kitchener, en Ontario. Il concède que « c'est davantage de travail sur le plan opérationnel », mais ajoute que « la différence n'est pas notable entre nous et un propriétaire traditionnel ». Surtout, le surcroît de travail est compensé par des rendements somme toute avantageux.

M. Khera croit à la viabilité de la colocation réinventée et fait valoir que les résidents d'un immeuble Node, professionnels établis pour la plupart, prennent soin de leur lieu de vie. « La moyenne d'âge tourne autour

de 28 ans pour un salaire d'environ 70 000 \$. Nous avons une associée de Deloitte dans la trentaine qui a choisi notre immeuble de Dublin, près de son bureau. Oublions l'idée fautive de la résidence d'étudiants. »

M. Khera n'entrevoit pas la fin de ce modus vivendi. « Personne n'a envie de consacrer plus de 40 % de son budget au logement, à moins de bénéficier d'un mode de vie tout compris. Notre clientèle, avertie, a des attentes, et nous veillons à y répondre. Pour rester concurrentiels, les propriétaires traditionnels devront offrir eux aussi l'entretien ménager, le Wi-Fi, un décor soigné, pour convaincre nos clients de redevenir locataires. » ♦

#### BONNES FEUILLES

## POURFENDEUR DU MENSONGE

Dans son nouveau recueil, l'économiste Paul Krugman fustige les idées délétères qui refusent de mourir. **PAR BRIAN BETHUNE**

Si le monde compte nombre d'économistes éminents, estimés par leurs pairs et écoutés par les têtes dirigeantes, aucun n'a la célébrité de Paul Krugman. Éditorialiste au *New York Times* et professeur titulaire d'économie à la City University de New York, il doit être le seul prix Nobel à avoir inspiré (honneur insigne) un tweet de Donald Trump réclamant son congédiement immédiat. La virulence de ses chroniques ne pouvait que lui attirer l'inimitié du président américain, comme d'ailleurs de tout le Parti républicain. Krugman est cet oiseau rare, à la fois fin penseur et talentueux communicateur. Dans sa tribune, il attaque sans merci les fausses croyances propagées par la droite pour servir les intérêts républicains, ces « idées-zombies » qui devraient être enterrées depuis longtemps, mais qui « continuent inexorablement à

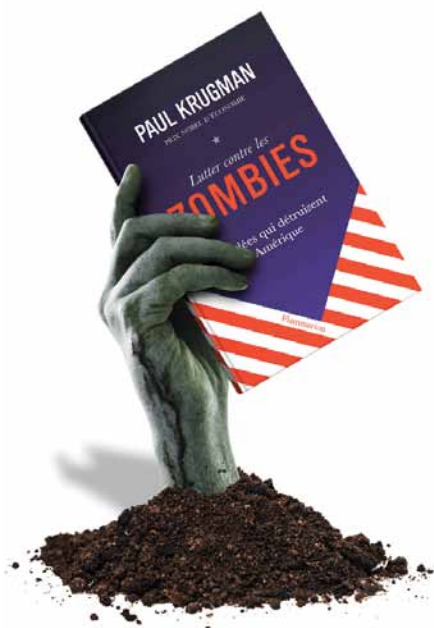
s'insinuer dans l'esprit des citoyens ». Dans l'Amérique du XXI<sup>e</sup> siècle, écrit Krugman dans *Arguing With Zombies* (*Lutter contre les zombies*), nouveau recueil de ses chroniques, aucune proposition économique ne saurait être jugée sur ses mérites propres : « Tout est devenu politique. »

Ironie de la chose, le gradualisme de Krugman et sa défense des marchés réglementés sont décriés par la gauche progressiste presque autant que par la droite. À l'en croire, son adhésion à la modération keynésienne (relance par l'État en période de crise, compressions prudentes en période de boom), 84 ans après la parution de la *Théorie générale de l'emploi, de l'intérêt et de la monnaie* de l'Anglais John Maynard Keynes, fait de lui un conservateur. Disons-le, Krugman a débuté comme conseiller économique à la Maison-Blanche sous Ronald Reagan. Mais en 1999, neuf ans avant le prix Nobel, le temps avait passé, et c'est la rage au ventre qu'il entamait sa collaboration avec le *New York Times*, dès lors son terrain de guerre contre les mortsvivants idéologiques.

Krugman a créé le terme « idée-zombie » pour parler du mythe, maintes fois réfuté, maintes fois ravivé, voulant que les Canadiens traversent la frontière en masse pour se faire soigner aux États-Unis. Il applique son néologisme, depuis, à d'autres croyances de la même farine : les « tribunaux de la mort » de l'Obamacare, la psychose autour du déficit ou encore, « zombie suprême », la prospérité générale qui découlerait d'un allègement du fardeau fiscal des mieux nantis.

Organisés en 18 chapitres et accompagnés de courts essais inédits, les articles rassemblés s'échelonnent sur plusieurs décennies. Les thèmes, pourtant, se recourent. Guerres commerciales, Trump, effroi devant le socialisme. Pour Krugman, tout se tient. Donald Trump n'est pas une aberration, mais la quintessence du Parti républicain. S'il l'a transformé en une sorte de secte, il n'a pas rendu plus exécrables ses politiques ni ne l'a détourné de ses fondements – c'était déjà fait.

C'est pourquoi les chroniques de Krugman brillent par leur actualité. Sa critique des politiques républicaines à l'époque de George W. Bush, notamment, n'a pas pris une ride. Dès 1992, il s'insurge contre les entourloupettes rhétoriques de la droite, pareilles aux « faits alternatifs » d'aujourd'hui. L'économiste évoque souvent le « zombie suprême » qui dominera le débat sur les politiques



## LE ZOMBIE ULTIME POUR KRUGMAN? LES AVANTAGES DE LA RÉDUCTION DES IMPÔTS PAYÉS PAR LES RICHES.

socioéconomiques américaines avant et après les élections de novembre. Si Trump triomphe, affirme Krugman, son administration et ses alliés au Congrès n'hésiteront pas à s'attaquer à la sécurité sociale et à l'assurance maladie afin d'amenuiser un lourd déficit, grossi en 2017 par des dégrèvements fiscaux pourtant censés s'autofinancer.

Krugman donne ses quatre règles d'or de l'analyste politique. Les deux premières (« privilégier les sujets simples » et « utiliser un langage courant ») ne prêtent pas à controverse, mais les deux autres (« dénoncer les arguments malhonnêtes » et « révéler les conflits d'intérêts sous-jacents »)

sont sans doute plus polémiques. Il exhorte également les journalistes, tout comme ses collègues (les experts), à éviter l'impartialité exagérée. Son exemple préféré? Admettre la divergence d'opinions sur la forme de la Terre. À ses yeux, ceux qui la déclarent plate ne méritent pas la moindre couverture médiatique.

Ces règles reflètent ce que pense Krugman de certains analystes conservateurs inébranlables. S'il écoute volontiers les arguments de ses collègues économistes conservateurs modérés, il s'insurge contre de prétendus analystes au conservatisme outrancier, qui ne répandent pas des idées qu'ils croient vraies. Non. Comme on l'a vu à l'ère Reagan, elles sont fausses, et ils le savent pertinemment. Krugman juge ces analystes plus traîtres encore que les partisans de la Terre plate. Il avance que la théorie du ruissellement (la richesse cascadera vers le bas, dit-on) est détournée à des fins politiques pour favoriser les plus fortunés. C'est un prétexte commode pour réduire les dépenses sociales.

Accuser ses adversaires d'être non pas dans l'erreur, mais mal intentionnés, c'est courir le risque

d'aliéner le peu d'électeurs américains encore neutres. À bien des égards, pourtant, Krugman ne fait que revenir à « l'économie politique », façon Adam Smith, le penseur écossais, éclipsée par ce qu'il nomme « le rêve technocratique », celui d'un analyste politiquement neutre aidant les décideurs à gouverner d'une main sûre. Dans une Amérique clivée, sous le joug des médias, les électeurs centristes se font rares. Mais pour Krugman, l'adjectif « politique » doit s'inscrire au cœur de toute réflexion sur l'avenir du pays. Ses analyses éclairantes et incisives le montrent, on ne peut dissocier l'économie du politique. ♦

### LES CHOIX DE PIVOT

## Temps libres

PAR LARA ZARUM

#### Regarder

Au début des années 2000, Frank Tassone, directeur de l'école Roslyn High à Long Island, entendait en faire l'une des meilleures de l'État de New York. Petit hic : en 12 ans, il a détourné des millions de dollars.

En 2006, l'homme a plaidé coupable à une accusation de vol qualifié. Hugh Jackman incarne Tassone dans *Bad Education*, film inspiré de l'escroquerie, à savourer sur HBO. Pour la petite histoire, le scénariste Mike Makowsky fréquentait Roslyn High quand le scandale a éclaté.

#### Lire

Rebecca Henderson, économiste, professeure à Harvard et associée au National Bureau of Economic Research, signe un ouvrage qui fait réfléchir : *Reimagining Capitalism in a World on Fire*. Elle y soutient que le succès des économies de marché a été atteint au détriment de la planète et de la démocratie. Elle en profite pour définir un itinéraire facultatif pour le capitalisme, où l'on se concentrerait sur la prospérité du plus grand nombre, plutôt que sur celle des bonzes des grandes entreprises.



#### Regarder

Au Royaume-Uni, à l'émission *Who Wants to Be a Millionaire?*, le concurrent Charles Ingram avait raflé le premier prix haut la main. Or, lui, sa femme et un complice avaient déjoué le système. « Shocking, my dear! » Matthew Macfadyen (*Succession*) incarne le rôle principal dans *Quiz*, miniserie de Stephen Frears inspirée de cette tricherie, diffusée au cours de trois soirées successives sur le réseau AMC à partir du 25 mai.

# Accueillez vos prochains

## ● clients

titulaires de carte  
influenceurs  
invités  
acheteurs  
abonnés



Comment obtenir de meilleurs résultats? Commencez par un ciblage plus précis. L'approche Marketing Intelliposte de Postes Canada<sup>MC</sup> peut vous aider à associer le bon conducteur au bon véhicule. En effet, les milliers d'attributs que rassemble un code postal permettent de cibler votre clientèle avec une grande précision – et d'augmenter l'achalandage dans votre concession. Quel que soit l'objectif de votre campagne, le publipostage, ça marche : **47 % des gens ont visité un commerce après avoir reçu un article de publipostage\***.

En augmentant l'efficacité de vos campagnes, le publipostage vous place sur la voie d'interactions, de réponses et de bien meilleurs résultats.



Demandez une consultation avec un expert Marketing Intelliposte.  
Appelez au **1 866 511-3137** ou visitez [postescanada.ca/obtenirmeilleursresultats](https://postescanada.ca/obtenirmeilleursresultats)



**Marketing Intelliposte**  
La science de l'activation



\*La Poste Suisse. Étude exhaustive sur le courrier, 2014  
<sup>MC</sup> Marque de commerce de la Société canadienne des postes



Rotman School of Management  
UNIVERSITY OF TORONTO

**R**

## **Leadership de cadre : développement personnel**

---

**Offrez-vous un nouveau  
départ grâce à une  
approche transformatrice  
du leadership.**

***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)



# ANNONCES CLASSÉES

## Perspectives professionnelles

**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). Pour plus d'informations, contactez-nous au 1-888-221-2260 ou au 514-402-2295, ou envoyez-nous un courriel à [rvetvik@poe-groupadvisors.com](mailto:rvetvik@poe-groupadvisors.com).

**Un petit cabinet comptable de CPA voudrait acheter les clients d'un autre petit cabinet à Ville Saint-Laurent/Ouest Island ou Laval.** Veuillez envoyer un courriel à [cpastlaurent606@gmail.com](mailto:cpastlaurent606@gmail.com) afin de discuter.

### Avis sur les publicités et petites annonces

Des publicités et petites annonces paraissent dans le magazine *Pivot*, en format papier et numérique. CPA Canada dégage toute responsabilité à l'égard des produits, des services, des organisations et des déclarations présentés dans ces publicités et annonces, qu'elle n'a ni évalués ni approuvés.



**NOUS AVONS LES ACHETEURS**  
N° 1 en fusions et acquisitions

+ de 100 000 ACHETEURS

Vendre seul

Vendre avec APS

VALEUR

**ACCOUNTING PRACTICE SALES**  
LEADER MONDIAL DE LA VENTE DE CABINETS

Sonia Albert & Alan Liverman  
[sonia@aps.net](mailto:sonia@aps.net) [alan@aps.net](mailto:alan@aps.net)  
877.606.8622 514.819.8088

**POUR DES RÉSULTATS PROBANTS - CHAQUE FOIS**

[www.APS.net](http://www.APS.net)

**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)  
Télé. : (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 • 1-833-984-9222**  
[rvetvik@poe-groupadvisors.com](mailto:rvetvik@poe-groupadvisors.com)



MMCA & Groupe associé de sociétés

**Vous vendez votre cabinet?**

Nous sommes également propriétaires de cabinets CPA, nous pouvons vous aider à tirer le meilleur parti quand vous vendrez le vôtre

Web: [practiceforsale.ca](http://practiceforsale.ca)  
Courriel: [info@practiceforsale.ca](mailto:info@practiceforsale.ca)  
Calgary: 403 402-2679  
Toronto: 416 874-0592

## SUR LE RING

Ofelia Valeanu, 39 ans, candidate au titre de CPA, est responsable de dossier chez Massie Turcotte à Brossard (Rive-Sud de Montréal). Cette année, elle participera au Championnat canadien de kickboxing. **PAR MEGAN JONES**

Certains voient dans la boxe un sport barbare et violent. Pourtant, c'est une question de volonté et de stratégie. Il faut se concentrer pour analyser les mouvements de l'adversaire et réagir en conséquence. **Il ne suffit pas d'enfiler des gants de boxe et de frapper.**

La première fois que je suis montée sur un ring, en mars 2019, **je me suis sentie comme chez moi.** Je débordais d'énergie. Depuis, j'ai participé à trois matchs officiels et j'en ai remporté deux.

**La boxe est affaire de stratégie, tout comme la comptabilité.**

Quand on s'adresse à un client en situation difficile, on doit faire preuve de tact et aller au-devant de ses besoins.

Quand j'ai rencontré mon mari et qu'il m'a dit qu'il était comptable, je n'étais pas enchantée. On croit à tort que les comptables passent leur temps à calculer et qu'en rentrant du bureau, ils regardent la télé. **Mais l'activité professionnelle n'a souvent rien à voir avec les loisirs.** On peut fort bien être CPA et prendre plaisir à faire des choses que certains trouveraient excentriques.

La comptabilité, c'est ma deuxième carrière. Née en Roumanie, j'ai immigré au Canada en 2006 et j'ai travaillé quelque temps en marketing, mais la crise financière m'a fait perdre tous mes clients. Mon mari, qui est CPA, semblait plutôt élargir sa clientèle. **J'ai décidé de changer de domaine.**

Fin 2018, j'étais stressée et j'avais besoin de décrocher du travail, quelques heures par jour. **En janvier 2019, j'ai commencé à pratiquer la boxe et le kickboxing. C'est devenu une passion.** Je m'entraînais tellement qu'un jour, j'ai lancé en boutade : « On croirait que je me prépare à une compétition. » Mon entraîneur a répondu : « Et pourquoi pas? »

**En semaine, je me lève à 4 h 30 le matin.** Je prends un café, puis je fais 50 minutes d'entraînement aux poids. Après le travail, je vais au gymnase. En tout, je m'entraîne près de 20 heures par semaine.

Afin de m'entraîner intensivement, j'ai besoin de commanditaires. En sport amateur, c'est vraiment difficile d'en trouver, surtout pour une femme. J'en ai bien quelques-uns, mais il m'en faudrait d'autres. **J'aimerais qu'on finance davantage le sport au féminin.**

**Maintenant que vous êtes installé dans votre nouveau bureau, nous voulons vous rassurer que certaines choses ne changeront jamais.**



### **Notre contrat de licence**

TaxCycle vous permettra toujours de déplacer votre licence facilement... de votre bureau, à votre domicile, au divan, à la chambre à coucher — vous avez payé pour notre logiciel et ce n'est pas à nous de vous dire où vous devez l'utiliser.



### **Notre engagement de service**

Nous sommes là pour vous quand vous avez besoin de nous. Et nous sommes là en chair et en os — des Canadiens, des professionnels de l'impôt canadiens — nous ne sommes pas des algorithmes ni des robots dans un centre d'appels éloigné.



### **Notre éthique de travail**

Pendant cette crise, nous n'avons pas cessé de travailler non plus. Bien que notre espace de bureau ait changé, nous continuons d'améliorer et de mettre à jour notre logiciel pour tenir compte des modifications réglementaires, et pour prendre en charge les nouvelles mesures comme les signatures électroniques.

# TaxCycle

L'évolution du logiciel d'impôt.

**Et deux autres choses qui ne changeront pas...**

**Vous pouvez toujours faire l'essai gratuit de notre logiciel ici :**

**[www.TaxCycle.com/fr-ca/cpa](http://www.TaxCycle.com/fr-ca/cpa)**

**Et vous pouvez toujours nous joindre en composant :**

**1-833-277-4055**

# ***EXPLOITER L'AUTOMATISATION. INSTAURER LA COLLABORATION. AMÉLIORER LES FLUX DE TRÉSORERIE. PERMETTRE LA MOBILITÉ.***

Transformez votre cabinet avec Sage Business Cloud Comptabilité. En ayant la bonne technologie, vous pouvez aider vos clients de petites entreprises à atteindre leurs objectifs, et resserrer vos liens avec eux.

**sage** Business Cloud  
Comptabilité

Découvrez-en plus sur notre solution comptable totalement basée sur le nuage : [sage.com/ca/fr/cpa](https://sage.com/ca/fr/cpa)