

# PIVOT



Lauréat  
**MEILLEUR  
MAGAZINE**  
aux Prix du  
magazine  
canadien : B2B  
2021

## LE MOMENT D'AGIR

Dans une entrevue exclusive, **Mark Carney** parle de l'avenir des entreprises, de la conciliation objectifs-profits, et des gestes à poser maintenant pour sauver la planète.

NOVEMBRE-DÉCEMBRE 2021

**+** DES DONNÉES PROTÉGÉES / RETOUR EN CLASSE VIRTUELLE / ONTARIO : NOUVELLE CONTRÔLEUSE GÉNÉRALE

# DU BUREAU À LA MAISON, LE STYLE DE VIE QUE VOUS MÉRITEZ



Nous voilà dans une nouvelle réalité, tant pour ce qui est de la vie quotidienne et du travail qu'en ce qui concerne l'économie. Pour vous aider, CPA Canada vous fait profiter d'aubaines qui tombent à point : forfaits de téléphonie mobile, ressources matérielles et logicielles, voyages, achat ou location de véhicules, et plus encore.

**ÉCONOMISEZ JUSQU'À 30 %!**



Bénéficiez d'offres et de rabais exclusifs que propose Bell à ses partenaires : économisez jusqu'à 30 % sur d'excellents forfaits de téléphonie mobile avec des données illimitées à partager.

**RABAIS DE 25 %!**



Offre exclusive pour les membres de CPA Canada : obtenez un rabais de 25 % sur les 6 premiers mois de votre abonnement annuel, 60 jours d'accueil et d'intégration gratuits et un service d'assistance bilingue de premier ordre.

**JUSQU'À 50 % DE RABAIS!**



Économisez jusqu'à 50 % à l'achat de produits sur le site de Lenovo. D'autres offres vous sont aussi proposées, dont certaines à durée limitée.

**PREMIÈRE ANNÉE GRATUITE!**



Obtenez Verifyle Pro gratuitement pendant un an, une valeur de 144 \$. Profitez d'un espace chiffré en nuage de 100 Go pour le stockage et le partage de documents ainsi que d'un nombre illimité de signatures numériques.

**RABAIS DE 15 %!**



Choice Hotels rend les voyages encore plus agréables pour les CPA grâce à des rabais allant jusqu'à 15 % et à un programme de récompenses primé.

**JUSQU'À 1 746 \$ DE RABAIS!**



Les membres de CPA Canada bénéficient de prix exclusifs sur les véhicules neufs de Hyundai : jusqu'à 1 746 \$ de rabais, plus nos offres promotionnelles exceptionnelles.

**OFFRE SPÉCIALE!**



ADP Canada offre aux CPA trois mois de traitement de la paie gratuits et l'installation gratuite pour votre organisation et vos clients.

**OFFRE SPÉCIALE!**



Profitez d'une offre spéciale pour les membres de CPA Canada à l'achat, à la location ou au financement de véhicules neufs Mercedes-Benz et Mercedes AMG 2021.

**TARIFS PRÉFÉRENTIELS!**



Spécialiste en virements de fonds mondiaux à valeur ajoutée et à visage humain, OFX offre taux préférentiels, plateforme conviviale et soutien personnalisé en tout temps.

Pour en savoir plus, consultez le [cpacanada.ca/economiesetoffres](https://cpacanada.ca/economiesetoffres) et abonnez-vous au bulletin *Nouvelles économies et offres de CPA Canada* ou à l'*Avis d'économies et d'offres de CPA Canada*.



financement.  
conseil.  
savoir-faire.

# Ici pour soutenir la croissance par acquisition

BDC apporte un soutien à toutes les étapes du processus d'acquisition d'entreprise et offre une variété de solutions de financement adaptées aux différents besoins et réalités.

Ici pour les entrepreneur·e·s

[bdc.ca](https://www.bdc.ca)

## CONTENU WEB EXCLUSIF

CPACANADA.CA/ACTUALITES

- Tour du monde de la lutte contre le blanchiment d'argent

- Fidéliser son personnel dans un marché concurrentiel

- Des suggestions de livres d'affaires pour l'automne



## ARTICLES DE FOND

**22 | Concilier valeur et valeurs**

En exclusivité, Mark Carney, répond aux questions de *Pivot* à titre d'envoyé spécial des Nations Unies pour le financement de l'action climatique. **ENTRETIEN AVEC MICHAEL MASSOUD**

**30 | Formation virtuelle**

Né sous la contrainte en pleine pandémie, l'apprentissage numérique est une voie d'avenir pour le monde universitaire, et la profession comptable est prête. **PAR ALI AMAD**

**34 | Des risques calculés**

Récemment nommée contrôleuse générale de l'Ontario, Carlene Alexander, CPA, entend contribuer à la refonte des finances publiques de la province. **PAR RON FANFAIR**

**40 | À mégadonnées, mégaresponsabilités**

Les CPA sont appelés à jouer un rôle clé dans la collecte, la protection, l'analyse et la standardisation des données. Voyez lequel.

**PAR PETER SHAWN TAYLOR**



**EN UNE**  
PHOTO  
RÉMI THÉRIAULT

**6 | Mot du président et chef de la direction****EN PRIMEUR**

**8 |** Portrait de deux maîtres-brasseurs.

**12 |** La marque des CPA fait son chemin.

**13 |** Des saveurs qui ne durent pas longtemps.

**14 |** Lutte contre le blanchiment d'argent : des règles remaniées.

**16 |** Accepter de parler d'argent.

**18 |** Florilège de fraudes.

**EN PRIME**

**49 |** Le boom des véhicules autonomes.

**50 |** L'esprit d'aventure.

**51 |** Des abonnements pour le moins payants.

**53 |** Lecture en anglais : à qui profite la richesse?

**53 |** Suggestions de balado, série télé et lecture.

**54 |** La fin des files d'attente?

**56 |** Lecture en français : l'heure des choix a sonné.

**58 |** Un message dans une bouteille.

# TOUT UN JALON

À l'aube du 10<sup>e</sup> anniversaire de notre titre, nous devons continuer à innover pour nous préparer aux changements à venir.

PAR CHARLES-ANTOINE ST-JEAN



## Bonjour à vous!

Nous, comptables professionnels agréés du Canada, arrivons à un moment historique : le titre « CPA » aura bientôt 10 ans. Bravo à notre profession, et à vous toutes et tous, qui l'affichez avec fierté.

Rappelons que, s'il n'a que 10 ans, le titre s'appuie néanmoins sur les pages d'histoire des titres d'origine.

Et l'héritage du passé constitue une assise solide, qui éclaire nos décisions et anime nos discussions, au jour où nous tournons notre regard vers l'avenir. Nous sommes à l'aise autant dans les bureaux de la haute direction que dans les PME. Grâce à notre formation théorique et à notre pratique approfondie, nous sommes bien placés pour évaluer les risques et nous

prononcer sur l'exactitude des éléments qui nous sont soumis. Nous sommes aussi en position de leaders, intervenant en amont des changements.

Savoir évoluer au rythme du changement, voilà peut-être l'un de nos atouts maîtres. Forts de normes professionnelles qui font autorité, d'une tradition de longue date, de notre expérience et de notre formation, nous sommes parmi les rares professionnels au service de l'économie mondiale à même de distinguer aussi bien les moindres détails que le portrait d'ensemble. Ainsi, pour préparer l'avenir et faire en sorte que nos membres soient fin prêts à maîtriser le changement, un objectif d'envergure, nous avons refondu et actualisé la Grille de compétences pour 2022. C'est une chose de se dire préparés, c'en est une autre de l'être.

Dans les fonctions de services-conseils, nous pouvons et devons convaincre les entreprises d'aller au-delà du résultat net pour en arriver à des retombées sociétales positives et à une croissance durable. Nous aurons beau porter le titre le plus distingué du monde, tous nos efforts seront stériles si les entités et structures où nous intervenons – administrations publiques, entreprises et autres acteurs économiques, voire la société elle-même – s'effondrent.

C'est là que l'innovation entre en jeu, en cette ère où de nombreux écueils émergent. Quelles que soient nos fonctions, du cadre supérieur au propriétaire dirigeant, nous devons voir venir et accueillir le changement, puis défendre l'innovation. À ce propos, deux entreprises me viennent à l'esprit comme des modèles.

## SHOPIFY

Shopify, qui s'est hissée au premier rang à la Bourse de Toronto, a fait les manchettes le jour où elle a ravi cette position à la Banque Royale. La licorne du commerce électronique était en avance sur les tendances bien avant la pandémie, si bien que d'innombrables consommateurs et entreprises se sont tournés vers elle le moment venu.

Cela dit, une comparaison entre Shopify et RBC fondée uniquement sur la valeur pour l'actionnaire ne tient pas compte d'autres facettes de l'idéal canadien d'une saine gestion, but de la profession de CPA qui prône le développement social et économique, l'ajout de valeur, le dégageement de bénéfices et la réussite à long terme.

L'histoire de Shopify est particulière. Établie à Ottawa, Shopify s'est d'abord lancée dans la vente en ligne de planches à neige. Or, ce n'est pas sa gamme de produits qui a été sa vache à lait, mais l'infrastructure de commerce électronique qu'elle avait mise en place pour fonctionner. Au vu des lacunes des plateformes de l'époque, l'entreprise a bâti son propre système, qu'utilisent désormais des millions d'entreprises. L'innovation n'est pas seulement une clé pour un monde meilleur : elle peut créer de la richesse et des emplois pour les Canadiens. Je me réjouis de voir ce que Shopify a fait en 15 ans, et comment d'autres licornes au Canada s'adaptent et se préparent pour l'avenir.

## ABCELLERA

Au-delà de la création de valeur et de l'émergence d'outils qui nous facilitent la vie, l'innovation est une source de bienfaits pour la société. Il suffit d'évoquer les progrès de la médecine, domaine où s'est illustrée AbCellera, une autre réussite canadienne. L'entreprise de biotechnologie vancouveroise travaille à l'identification d'anticorps, et, nouvelle venue au club des licornes, elle revendique l'honneur d'être parmi les sociétés de biotechnologie qui affichent la plus forte capitalisation boursière au Canada. Faire progresser la médecine, voilà une noble cause, et ce secteur d'activité est peut-être celui où l'innovation importe le plus, sachant qu'il en va de notre santé.

Multinationale canadienne, AbCellera crée des emplois et ouvre des pistes en recherche. J'ai discuté avec son chef des finances, Andrew Booth, qui m'expliquait que l'entreprise se veut résolument citoyenne. Emplois,

recherche, débouchés pour les jeunes de talent, ses équipes travaillent sans relâche pour apporter des retombées au Canada. Ces pionniers incarnent l'idéal canadien d'une saine gestion. Il est reconfortant de voir une entreprise d'ici mais présente à l'international briller tout en restant fidèle à nos valeurs.

Pour terminer, une anecdote. Dans les années 1970, Xerox a créé un forum où ses techniciens se concertaient pour faciliter leur travail de réparation. Un geste simple, certes, mais avant-gardiste, si on pense à l'omniprésence des médias sociaux aujourd'hui. Cinquante ans plus tard, une idée nouvelle avait tout changé.

## POUR ARRIVER À UNE CROISSANCE DURABLE, LES ENTREPRISES DOIVENT VOIR AU-DELÀ DU RÉSULTAT NET.

Mais revenons aux 10 bougies que nous allons souffler. Avant 2012, notre profession était divisée, et nous étions d'autant moins forts. En 10 ans, nous sommes devenus un chef de file en normalisation, en durabilité, en littératie financière et en politique fiscale. L'organisation figure parmi les plus grandes et les plus influentes en son genre. J'ai l'intime conviction que grâce à l'unification, nous affronterons tous les défis et saurons nous dépasser, comme AbCellera et Shopify.

À la fin d'une année tumultueuse, réfléchissons à ce que ces trois lettres, CPA, signifient pour nous. Que faire pour mener le Canada vers l'avenir? Comme dans le cas de Xerox, des solutions ingénieuses, voire révolutionnaires, naissent parfois de problèmes banals et de conversations quotidiennes.

Imaginez ce que nous pourrions accomplir en 20, 50 ou 100 ans. ♦

# PIVOT

VOLUME 4 | NUMÉRO 6



**DIRECTEUR DE LA PUBLICATION, VERSION ANGLAISE**  
Paul Ferriss

**RÉDACTEUR PRINCIPAL**  
Dave Zarum

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

**DIRECTEUR ARTISTIQUE**  
Adam Cholewa

**DIRECTEUR DE LA PHOTOGRAPHIE** Daniel Neuhaus

**ÉDITRICE DÉLÉGUÉE**  
Melanie Morassutti

**ÉDITRICE, VERSION NUMÉRIQUE**  
Beverley Ann D'Cruz

**DIRECTEUR ARTISTIQUE ADJOINT**  
Dan Parsons

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

**RÉVISEURES**  
Jen Cutts, Janet Morassutti

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

**COLLABORATEURS**  
Liza Agrba, Ali Amad, Brian Bethune, Steve Brearton, Curtis Comeau, Ron Fanfair, Vanessa Heins, Ziya Jones, Stacy Lee Kong, Michael Massoud, Kagan McLeod, Scott Messenger, Courtney Shea, Peter Shawn Taylor, Rémi Thériault, Doretta Thompson, Anna-Kaisa Walker, Aaron Wynia

**ÉDITRICE**

Heather Whyte, MBA, APR, CDMP

**ÉDITEUR DÉLÉGUÉ** Tobin Lambie

**DIRECTEUR DE PROJETS, CONTENU** Douglas Dunlop

**DIRECTEUR DES VENTES**  
Douglas Kelly

**REPRÉSENTANT, VENTES PUBLICITAIRES**

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

**MEMBRES :**  
Maury K. Donen, CPA, CMA  
Debra J. Feltham, FCPA, FCGA

Caroline Garon, CPA, CGA, CAFM  
Jason R. Kwiatkowski, CPA, CA,  
CBV, ASA, CEPA

Ashley Lowe, CPA, CA



St. Joseph Communications contribuera à la plantation d'un arbre ou GrandTree pour chaque tonne de papier utilisée pour le compte de Pivot.

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 2021.

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

**MONTRÉAL**  
2020, boul. Robert-Bourassa,  
19<sup>e</sup> étage  
Montréal (Québec) H3A 2A5  
Tél. : 514-285-5002  
Télééc. : 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 : B3173 3647 R10001. 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.

### STRATEGIC CONTENT LABS

**PRÉSIDENT**  
Douglas Kelly

**DIRECTRICE GÉNÉRALE, CONTENU** Maryam Sanati

**VICE-PRÉSIDENT PRINCIPAL, STRATÉGIE** Duncan Clark

**DIRECTEUR GÉNÉRAL**  
Jonathan Harris

**VICE-PRÉSIDENT, RECHERCHE**  
Clarence Poirier

**DIRECTION, MARKETING**  
Lenny Hadley, Janet Palmer

**DIRECTRICE, PRODUCTION**  
Maria Mendes

**CHEF, PRODUCTION**  
Jocelynn Tran

### UNE DIVISION DE ST. JOSEPH COMMUNICATIONS

**PRÉSIDENT ET CHEF DE LA DIRECTION**  
Tony Gagliano



Pour Cameron French, copropriétaire d'Alley Kat, associer orge et houblon permet de marier son amour des affaires à celui pour la bière.



Alley Kat est réputée pour la qualité de son brassage.



Le houblon, qui influence sur l'amertume, la saveur et l'arôme d'une bière, est un élément caractéristique des bières artisanales.



Le cofondateur d'Alley Kat, Neil Herbst (à gauche), avec les successeurs Zane Christensen et Cameron French (à droite).

## EN IMAGES

# DE LA BROUÈ DANS LE TOUPET

Entrepreneurs dans l'âme, Zane Christensen et Cameron French ont repris l'une des premières brasseries artisanales de l'Alberta. Et voilà qu'a frappé la pandémie. **PAR SCOTT MESSENGER**

**Amis d'enfance**, Zane Christensen et Cameron French, tous deux CPA, étaient destinés à s'associer. L'un rêvait de diriger une entreprise du palmarès Fortune 500, l'autre avait la vocation : « J'ai toujours voulu être entrepreneur », confie Cameron French.

À présent, ils sont propriétaires de la brasserie Alley Kat à Edmonton, l'une des doyennes des brasseries indépendantes de l'Alberta.

Les deux camarades avaient envisagé diverses pistes et possibilités, du lave-auto aux vins et spiritueux, et puis, ils avaient pris goût aux bières de qualité. Cameron, durant ses études en économie à l'Université Princeton au New Jersey, qui compte plus de 130 brasseries artisanales, et Zane, pendant un stage en Belgique, patrie de la bière, où la tradition brassicole a été inscrite au patrimoine mondial par l'UNESCO.

Dans la trentaine (et de retour au Canada), les deux amis ont flairé une occasion. En 2018, Zane Christensen a postulé chez Alley Kat, brasserie fondée par Neil Herbst et sa femme, Lavonne, en 1995. Il s'est même proposé comme partenaire stratégique. Les Herbst ont renâclé devant ses attentes salariales, mais il a senti que le couple, dans la jeune soixantaine, accepterait peut-être une autre proposition.

La COVID-19 a imposé de nouveaux équipements de protection, mais n'a pas interrompu le brassage.



« Ils paraissaient envisager la retraite », se rappelle Zane Christensen. Il en a parlé à Cameron French, à qui l'alliance de la bière et des affaires semblait aussi naturelle que celle de l'orge et du houblon.

Six mois passent. En février 2019, Zane Christensen reprend contact avec Neil Herbst, qui se montre réceptif.

Après un an de négociations, Cameron French et Zane Christensen deviennent copropriétaires de l'entreprise, en février 2020. Un mois plus tard, la pandémie s'abattait sur le monde.

« La COVID nous a joué un sale tour, reconnaît Zane Christensen, et ce n'était pas le moment de reprendre une PME. »

Pourtant, la bière artisanale était en plein essor. Entre 2013 et 2021, le nombre de brasseries indépendantes en Alberta est passé d'une douzaine à plus de 130. Pour nombre d'entre elles, la consommation au détail jumelée à la vente en fût aux bars et aux restaurants représentait le gros du chiffre d'affaires, mais les confinements ayant tout paralysé, la bière a cessé de couler à flots.

À l'instar d'autres brasseries artisanales, Alley Kat a vite ouvert une boutique en ligne et a commencé à livrer à domicile. Avant la mise au point de la plateforme virtuelle, il a fallu prendre les commandes par téléphone et les entrer une à une dans des feuilles Excel.

Si les ventes de bière en fût dégringolaient, pour les canettes, le volume augmentait, année après année. La demande grimpeait, comme les points de vente au détail de vins et spiritueux étaient restés ouverts, service essentiel oblige. Alley Kat était fin prête. « Nos activités s'y prêtaient », explique le fondateur, Neil Herbst.

## SAVEURS APPUYÉES ET ARÔME DE HOUBLON SONT DÉSORMAIS INCONTOURNABLES EN ALBERTA.

Ce dernier, encore à bord comme conseiller pendant la première année, avait à l'origine deux objectifs : produire des bières destinées à une large distribution et se tailler une enviable réputation de qualité. Quand il avait lancé sa brasserie, les saveurs appuyées, l'arôme de houblon et même la robe ambrée de ses créations ne faisaient pas l'unanimité. Ils sont désormais omniprésents en Alberta.

Si son modèle reste axé sur la vente en gros, Alley Kat suit la tendance. Les amateurs prennent plaisir à faire des trouvailles en point de vente au détail, certes, mais aussi sur place, en salle de dégustation, à la source.



Cameron French (ci-dessus) et Zane Christensen veulent renforcer la position d'Alley Kat comme brasserie spécialisée dans la vente en gros.



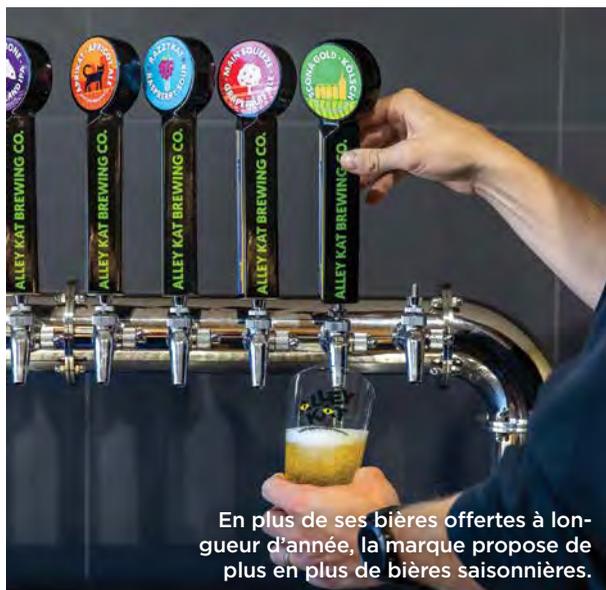
Les ventes en fût ont souffert des fermetures dans l'industrie hôtelière dues aux différents confinements.

Jason van Rassel, chroniqueur bière à *Edify*, magazine d'Edmonton, y voit une occasion à saisir. « Un potentiel inexploité depuis longtemps s'offre à Alley Kat, qui a tout à gagner. »

Établie en zone industrielle, Alley Kat pourra agrandir ses installations sans difficulté et miser sur la hausse des ventes en gros. « On pourrait prendre de l'expansion, acheter du matériel et recruter, sans alourdir les coûts outre mesure », explique Zane Christensen. À cela s'ajoutent de



La salle de dégustation d'Alley Kat vise à attirer les amateurs de bière qui voudraient goûter sans attendre.



En plus de ses bières offertes à longueur d'année, la marque propose de plus en plus de bières saisonnières.

nouveaux débouchés à l'exportation. À preuve, depuis janvier 2021, Alley Kat propose sa bière à la framboise jusqu'en Suède.

Les deux associés savaient qu'en faisant l'acquisition d'une maison établie, ils se lançaient dans l'aventure avec une longueur d'avance.

« Ils ont pris la barre d'une entreprise connue, qui s'adossait à des marques de renom », souligne Neil Herbst.

« Nous avons eu de la chance », poursuit Zane Christensen.

Mais les deux partenaires n'entendent pas s'en tenir là. À leur âge, Neil Herbst avait tout à construire. Aujourd'hui, ils ont un patrimoine à faire fructifier.

« On a de belles années à vivre avant la retraite, de conclure Cameron French. On veut aller au bout des possibilités à développer et remodeler la brasserie à notre image. » ♦

PHOTOS : ALLEY KAT CURTIS COMEAU; BIÈRE PRESSON/GETTY



## La bière coule à flots

En 2021, on trouvait plus de

**130**

brasseries indépendantes en Alberta. En 2013, elles n'étaient qu'une douzaine.

L'âge d'or de la brasserie artisanale au Canada commence avec Spinnakers, à Victoria (C.-B.). De l'eau a coulé sous les ponts, et les géants Molson, Labatt et Carling O'Keefe ne sont plus les seuls sur un marché qu'ils avaient dominé après la prohibition, qui a pris fin dans la plupart des provinces vers 1920. En 1984, Spinnakers a entrepris de satisfaire une soif croissante pour les saveurs appuyées des bières anglaises. À présent, la brasserie est presque un lieu de pèlerinage.

Inutile toutefois d'aller bien loin pour savourer une bonne bière fraîche. Spinnakers a montré que la brasserie par petits lots est viable (les lois qui régissent la production de boissons alcooliques ont été modifiées en conséquence, comme pour les petits brasseurs d'autres territoires par la suite). On a vu naître, vers la fin des années 1980, une foule de brasseries artisanales, dont Waterloo Brewing (dénommée Big Brick auparavant) en Ontario, Big Rock à Calgary et L'Inox à Québec.

À l'heure actuelle, l'Ontario domine avec 315 sur quelque 1 000 brasseries artisanales, disséminées à l'échelle du pays (Nunavut Brewing Company, à Iqaluit, se targue d'être la plus nordique). Dans l'ensemble, la bière artisanale représente environ 6 % du marché national. Avant la pandémie, l'industrie affichait une croissance annuelle à deux chiffres malgré un fléchissement des ventes nationales, ce qui dénote une évolution des goûts des consommateurs et un recul de l'emprise des grands brasseurs.

MOT DE L'ÉDITRICE

# TRAVAILLER AVEC CONVICTION

L'engagement personnel à l'égard des valeurs communes, la marque des CPA.



HEATHER D. WHYTE

En 2018, à St. John's (Terre-Neuve-et-Labrador), une quinzaine de CPA se sont prêtés à un exercice d'autoévaluation qui allait s'avérer décisif. Dans le cadre d'un atelier que j'animais, chaque participant devait évaluer dans quelle mesure il considérait qu'il se donnait pour

mission de rendre le monde meilleur en conseillant les entreprises sur leur croissance tout en contribuant à la société sans nuire à l'environnement. Je leur ai demandé d'imaginer une échelle traversant la pièce : un côté de la pièce représentait 10 (incarnation quotidienne de cette mission) et l'autre, 0 (aucune pertinence). Je leur ai ensuite demandé de se placer sur le chiffre qui reflétait le mieux leurs valeurs et leurs actions. À contrecœur, le groupe s'est déplacé sur l'échelle imaginaire. Ce n'était pas aisé. La salle était petite, et la plupart des participants ont dû se serrer autour de l'échelon 9-10.

Quand je leur ai demandé pourquoi ils ne s'étaient pas placés à l'autre extrémité, une femme courageuse a raconté qu'elle avait été confrontée à une requête inacceptable de son employeur et que, ne pouvant se résoudre à y accéder, elle avait démissionné. Les autres participants se sont mis à acquiescer. Certains ont pris la parole pour dire que des collègues ou eux-mêmes avaient vécu une situation semblable. Plusieurs ont admis avoir eux aussi quitté leur emploi, et quelques-uns ont ajouté qu'il n'était pas facile de se replacer dans ces conditions.

Il ne s'agissait que d'un petit groupe, dans une seule ville. Cependant, j'ai entendu la même histoire dans chacune des villes où nous avons organisé cet atelier au Canada.

Voir toutes ces personnes découvrir qu'elles partagent les mêmes valeurs et la même motivation – cette volonté typiquement canadienne d'aider les autres – a été le point de bascule d'une longue démarche visant à définir la proposition de valeur de CPA Canada et de la profession. Une démarche qui a mené à la formulation de ce que nous appelons l'idéal canadien d'une saine gestion.

L'idéal d'une saine gestion est au cœur des convictions des comptables professionnels canadiens. En tant que leaders du monde des affaires, ils stimulent l'activité économique d'une manière qui profite à la société et à l'environnement. Et ils travaillent dans le respect des valeurs importantes à leurs yeux : l'équité, la compassion, l'inclusivité, l'égalité. Cet engagement à servir l'intérêt public, dans le respect des plus hautes exigences éthiques, est encore renforcé par le code de déontologie qu'ils acceptent en entrant dans la profession.

Le Conseil d'administration de CPA Canada a approuvé son engagement envers l'idéal canadien d'une saine gestion en 2016. C'était l'aboutissement d'un travail considérable qui a rassemblé des membres, des administrateurs et des employés de CPA Canada pour une série d'ateliers visant à définir la raison d'être de l'organisation – ou ce que l'auteur Simon Sinek appelle le « pourquoi ».

## L'IDÉAL CANADIEN D'UNE SAINTE GESTION EST AU CŒUR DES CONVICTIONS DES CPA CANADIENS.

Cet engagement devait refléter fidèlement l'action de CPA Canada et l'opinion qu'en ont les membres. CPA Canada incarne l'idéal d'une saine gestion en offrant une formation de qualité (tant avant qu'après l'agrément), en élaborant des documents de réflexion avant-gardistes et en soutenant l'adoption de normes exigeantes en matière de comptabilité et d'audit pour tous les secteurs de l'économie.

Depuis, nous nous sommes attachés à présenter aux membres et aux parties prenantes – que ce soit dans notre rapport annuel, dans ce magazine ou

### Des CPA inspirants

Pour en savoir plus sur l'idéal canadien d'une saine gestion, lisez l'énoncé complet ([cpacanada.ca/idealcanadien](http://cpacanada.ca/idealcanadien)). Nous vous proposons aussi des vidéos mettant en vedette des confrères et consœurs qui incarnent l'idéal canadien :

- ▶ **David Trahair et Leslie Adams**  
Défenseurs de la littératie financière
- ▶ **Emmanuel Dubourg**  
Député et ambassadeur de la profession comptable
- ▶ **José Hernandez**  
Leader mondial en déontologie
- ▶ **Terry Goodtrack**  
Leader en matière de formation en finance
- ▶ **Josh Zweig et Chad Davis**  
Chefs de file qui changent la donne dans le numérique
- ▶ **Moira Burke**  
Leader favorisant l'accompagnement des élèves autochtones

dans nos canaux sociaux et numériques – la façon dont cet idéal est défendu au quotidien par les CPA et par la profession. Nous avons rapporté des histoires personnelles dans des bannières et des vidéos sur [cpacanada.ca](http://cpacanada.ca). En 2016, nous avons rencontré des membres à Vancouver et au Congrès national L'UNIQUE pour mettre à l'essai ce qui allait devenir les ateliers des ambassadeurs de la marque CPA. Puis, en 2018, nous avons sillonné le pays pour parler à nos membres de la marque CPA, de son engagement et de la profession.

Les meilleurs engagements ne valent toutefois rien s'ils ne se traduisent pas en actions concrètes. Comme les promesses d'une marque, ils doivent être tenus, sans quoi ils ne sont que de belles paroles destinées à impressionner ou à être encadrées pour orner les murs.

Les ateliers avec les membres ont constitué le test décisif. C'est là que nous avons présenté l'idéal canadien et demandé aux membres s'il reflétait leurs valeurs et convictions. Il y a eu des moments de doute lors de cette première séance à St. John's, où nous attendions la réaction de ces professionnels de l'analyse et du scepticisme. Mais cette séance, la suivante, puis toutes les autres ont confirmé que l'idéal canadien était bien enraciné dans la profession.

En cristallisant la motivation profonde des CPA et en la mettant en parallèle avec le code de déontologie, chaque atelier a inspiré nos membres à incarner leurs valeurs et à promouvoir l'idéal canadien. Beaucoup ont fait un parallèle avec la profession de médecin. Les CPA prêtent le serment d'honorer leur code de déontologie. Mais tant de membres ont affirmé que ce sont leurs valeurs personnelles qui les ont poussés à choisir la profession. Ainsi, foncièrement déterminés à agir de manière éthique et dans l'intérêt public, ils contribuent à améliorer le monde en exerçant une influence bénéfique sur les pratiques commerciales.

On ne peut évidemment pas affirmer que toute personne détenant le titre canadien de CPA se définit par l'idéal canadien. Les motivations de chacun diffèrent; c'est pourquoi la profession s'est dotée d'un solide processus disciplinaire. Néanmoins, le nombre de cas d'inconduite est minime. Et les centaines de CPA qui ont participé à nos ateliers incarnent les véritables valeurs – et la raison d'être – de la profession. Voilà qui rend notre titre unique et respecté dans le monde entier. ♦

*Heather D. Whyte, MBA, ARP, est éditrice de Pivot et vice-présidente principale, Marketing, communications et affaires publiques, à CPA Canada.*

PHOTO: JELLO-ISTOCK

## ÉPHÉMÈRES RÉGALS

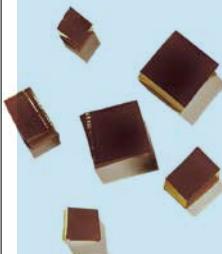
Il y a quelques mois, le glacier new-yorkais Van Leeuwen et le géant Kraft Heinz ont élaboré une crème glacée au macaroni-fromage. Une spécialité déroutante, en série limitée. Les consommateurs en ont raffolé. S'ajoutera-t-elle à d'autres concoctions inusitées qui n'ont pas fait long feu? **PAR STEVE BREARTON**



### Jell-O au café

**LANCEMENT : 1918**

Les quatre saveurs originales (framboise, fraise, citron et orange) ont résisté à l'épreuve du temps, mais la saveur café a disparu moins d'un an après son lancement. Autres saveurs délaissées : cola (1942) et céleri (1965).



**Un délice délicat, à en croire l'emballage de 1918.**

### Funky Fries

**LANCEMENT : 2002**

Ore-Ida a lancé cinq variétés de frites surgelées. À la crème sure, passe encore, mais que dire des versions Cocoa Crispers et Kool Blue?

**« Heinz est devenue la risée de ses concurrentes en multipliant les excentricités accrocheuses », a écrit le journal *Deseret News* de Salt Lake City (Utah).**



### JimmyDean Pancakes & Sausage on a Stick!

**LANCEMENT : 2006**

Précuite et prête à réchauffer au micro-ondes, cette étonnante saucisse sur bâtonnet, enrobée d'une crêpe aux pépites de chocolat, a été largement ridiculisée avant d'être abandonnée.

**Le satiriste Jon Stewart, du *Daily Show*, s'en est moqué copieusement.**



### OREO au melon d'eau

**LANCEMENT : 2013**

Nabisco a lancé la garniture au melon d'eau en série limitée, en exclusivité chez Target.

**« Comme fantaisie d'été, nous avons choisi la pastèque, qui accompagne à merveille le biscuit Golden OREO », précisait un porte-parole.**





À SAVOIR

# LUTTE CONTRE LE BLANCHIMENT D'ARGENT

Le gouvernement fédéral accentue sa pression.  
Les CPA auront à respecter de nouvelles règles.



MICHELE  
WOOD-TWEEL

Comme entités déclarantes, selon les définitions du régime de lutte contre le blanchiment d'argent du Canada, les CPA jouent depuis longtemps un rôle clé. Depuis plusieurs années, les choses évoluent, et il leur faut demeurer au courant des nouveautés et des obligations qui peuvent en découler.

Réfléchissons aux exigences à suivre depuis le 1<sup>er</sup> juin 2021, en vertu de la *Loi sur le recyclage des produits de la criminalité et le financement des activités terroristes* (LRPCFAT). Les dispositions renforcent le régime de lutte contre le blanchiment d'argent à l'égard de la conformité, de la connaissance du client, de la tenue de dossiers et de la déclaration au Centre d'analyse des opérations et déclarations financières du Canada (CANAFE). Ces remaniements viennent harmoniser le régime du Canada avec les pratiques internationales.

Les règles ne s'appliquent qu'aux CPA appelés à effectuer des opérations pour le compte d'autrui qui sont du ressort de la LRPCFAT et de ses règlements, soit la réception ou le paiement de fonds ainsi que l'achat ou la vente d'actifs pour le compte d'une personne ou d'une entité. Les CPA dont le travail ne fait pas intervenir de telles activités ne sont pas concernés.

Toutefois, s'il vous arrive d'effectuer de telles opérations pour autrui, vous devez connaître les règles et adopter un programme de conformité approprié, entre autres obligations.

Pour le principe de la connaissance du client, les règles décrivent plusieurs types d'opérations où l'identité des personnes et entités doit être vérifiée :

- opérations importantes en espèces (10 000 \$ ou plus en 24 heures);
- opérations importantes en monnaie virtuelle (10 000 \$ ou plus en 24 heures);
- opérations douteuses, quel que soit le montant;
- réception de fonds de 3 000 \$ ou plus.

En outre, le cas échéant, vous devez obtenir des renseignements sur la propriété effective et déterminer si vous traitez avec une personne politiquement vulnérable ou le dirigeant d'une organisation internationale. Dans le respect des règles de tenue de dossiers, il faut aussi dresser divers registres et rapports.

S'agissant des nouvelles règles sur la connaissance du client, l'obtention d'information sur la propriété effective est peut-être la plus difficile à appliquer. Comme le Canada ne dispose pas d'un registre national de la propriété effective, il faut se procurer l'information, ce qui n'a rien de facile, surtout s'il s'agit d'entités juridiques emboîtées.

Soulignons que les exigences de transparence de la part des entreprises évoluent, au Canada et ailleurs. La législation fédérale et provinciale évolue (c'est chose faite en Colombie-Britannique, au Manitoba, en Saskatchewan, en Nouvelle-Écosse, au Québec et dans l'Île-du-Prince-Édouard, et le Nouveau-Brunswick leur emboîte le pas), d'où de nouvelles exigences à l'égard de la propriété effective.

## IL Y A DEUX ANS, LE PRINCIPE DE L'INSOUCIANCE S'EST AJOUTÉ À LA DÉFINITION DE L'INFRACTION DE BLANCHIMENT D'ARGENT DANS LE CODE CRIMINEL.

Et le budget fédéral de 2021 prévoit 2,1 M\$ sur deux ans pour un registre public de la propriété effective des entreprises, établi d'ici 2025.

En clair, les CPA appelés à respecter les nouvelles règles doivent soumettre au CANAFE une déclaration des opérations importantes en monnaie virtuelle, le cas échéant, qui s'ajoute aux autres types de rapports qu'ils étaient déjà tenus de produire (par exemple, les déclarations d'opérations douteuses).



Événements virtuels et webinaires

# Laissez-vous inspirer et élargissez vos connaissances

Assistez à notre série d'événements virtuels et de webinaires conçus pour vous inspirer et stimuler la croissance de votre cabinet. Participez à des ateliers interactifs ou à des séances de formation présentés par des experts, et apprenez auprès de vos pairs de la communauté de la comptabilité.

**Détails et inscription :**

<https://quickbooks.intuit.com/fr-ca/comptables/evenements/>

Aussi importantes soient-elles, les nouvelles dispositions de la LRPCFAT ne sont pas les seuls éléments à garder à l'esprit. Il y a deux ans, dans le Code criminel, le principe de l'insouciance s'est ajouté à la définition de l'infraction de blanchiment d'argent, ce qui abaisse le seuil de la preuve. Si un CPA vire des fonds au nom d'autrui en se doutant qu'ils sont peut-être d'origine suspecte, il pourrait être jugé coupable. Auparavant, il fallait savoir ou croire que les fonds provenaient d'activités criminelles pour que le geste soit classé comme une infraction.

Bref, on voit que les obligations de lutte contre le blanchiment d'argent s'alourdissent, pour les CPA qui effectuent certaines opérations. Comme organisme de réglementation, le CANAFE a publié des lignes directrices à l'intention des CPA et des cabinets. Et CPA Canada a mis en ligne des ressources sur la lutte contre le blanchiment d'argent, dont des articles sur les changements apportés; en outre, l'organisation publiera bientôt un guide sur le sujet.

Alors, renseignez-vous sur les nouvelles règles et leur application, pour mieux protéger l'intérêt public et endiguer le flux d'argent sale. ♦

*Michele Wood-Tweel est vice-présidente, Affaires réglementaires, à CPA Canada.*

UNE RICHE IDÉE

## PARLONS ARGENT

Le Mois de la littératie financière est le moment idéal pour promouvoir une meilleure compréhension de l'argent et du rôle qu'il joue dans notre vie.



DORETTA THOMPSON

Au cœur du quotidien, invisible, mais omniprésent, il occupe nos pensées, il oriente nos décisions. Quoi donc? L'argent. Pourtant, on hésite à en parler.

Certains se sentent intimidés, voire craintifs, dès qu'il s'agit d'argent.

Pourtant, quand on y réfléchit, c'est une question de cheminement dans les décisions.

Il est tentant de ne rien faire, de céder à l'immobilisme, au lieu d'analyser la situation pour mieux réagir. On préfère ne pas y penser. Pourquoi passer des heures à réfléchir à ses finances?

## QUAND ON NÉGLIGE SES FINANCES, ON S'EXPOSE À DE FÂCHEUSES RÉPERCUSSIONS. À DÉFAUT D'AGIR, ON HYPOTHÈQUE SON AVENIR.

L'essentiel, c'est de se faire plaisir et d'être avec ceux qu'on aime.

Pourtant, quand on néglige ses finances, on s'expose à de fâcheuses répercussions, au fil du temps. À défaut d'agir, on hypothèque son avenir.

Quand on évoque la littératie financière, on pense au savoir à acquérir. En fait, l'acquisition d'un savoir constitue le point de départ d'une démarche en trois étapes : d'abord, approfondir ses connaissances, puis accroître sa confiance, et enfin, passer

à l'action. Dresser un budget, fixer des objectifs, planifier sa retraite, acheter un chez-soi, faire des économies pour payer les études des enfants, c'est aussi assurer son mieux-être et prendre sa place dans la société.

Novembre marque le Mois de la littératie financière au Canada. Le gouvernement et les organisations qui se consacrent à l'éducation financière et à la responsabilisation en profitent pour attirer l'attention des consommateurs sur certains outils, qui les aideront à bien gérer leurs finances et à prendre des décisions avisées.

La profession comptable est bien placée pour aider divers publics à maîtriser les questions d'argent. Jour après jour, au service de particuliers et d'entreprises, les CPA offrent un savoir-faire difficile à égaler. Pour enrichir les connaissances, stimuler la confiance et encourager l'action, CPA Canada a élaboré une gamme complète de ressources, d'outils et de programmes multimédias, accessibles en ligne à la page Programme de littératie financière de CPA Canada. Nous invitons les CPA à y jeter un coup d'œil et à devenir bénévoles, afin d'assurer l'essor du Programme de littératie financière. Après tout, notre mission est d'agir dans l'intérêt public. Dans cet esprit, il nous incombe de promouvoir la littératie financière et la responsabilisation.

**Webinaires :** Prenez connaissance de ce que nos experts ont à dire lors de webinaires en direct et sur demande. La matière est variée, des rudiments de la finance pour les particuliers aux principes de gestion d'une entreprise.

**Balados :** Suivez les épisodes des balados « Tout sur la gestion des finances », qui portent sur diverses questions clés.

6

Nombre de saisons de la série de balados de CPA Canada intitulée *Tout sur la gestion des finances*



Nos élèves portent des uniformes.  
Mais leur formation n'a rien d'uniforme.

**DEPUIS 1877**, Rothesay Netherwood School s'engage à former, à célébrer et à soutenir nos élèves, afin que chacun et chacune puisse réaliser son plein potentiel. Grâce à un avantageux ratio d'élèves par enseignant, nous adhérons à des normes pédagogiques rigoureuses, nous offrons aussi un Programme de Baccalauréat international réputé, le tout dans le cadre d'un décor pittoresque, où une communauté accueillante et sécuritaire vous attend. De plus, nos groupes consultatifs quotidiens s'assurent que tous nos élèves s'épanouissent sur le plan émotionnel et social, et ce, dès le premier jour. Visitez [rns.cc](http://rns.cc) dès maintenant pour de plus amples renseignements ou pour organiser une visite.

*Nous cultivons l'excellence.*



**Lectures :** Dans nos blogues mensuels, des CPA présentent anecdotes, constats et conseils, et se penchent sur les tendances de l'heure.

**Autoévaluation :** Répondez au questionnaire en ligne de la page Guide sur la santé financière, qui aide les consommateurs à analyser leur situation et qui leur offre des idées pragmatiques pour progresser. Vous pourriez suggérer à vos proches d'y répondre eux aussi.

Avouons-le, il n'est pas facile de prendre conscience de ses lacunes. Et c'est pourquoi nous vous proposons, ce mois-ci, de découvrir toutes ces ressources et d'en parler dans votre entourage. À l'approche des Fêtes, on peut remettre en question ses choix et habitudes. S'outiller pour réussir à prendre en main ses finances, c'est peut-être le meilleur cadeau qu'on puisse se faire, celui qui nous suivra toute la vie.

Profitez du Mois de la littératie financière pour devenir un ambassadeur et amorcer un dialogue

sur l'argent. Nous vous invitons à assurer la diffusion des ressources et programmes gratuits que nous offrons à la demande. CPA Canada prépare le contenu, et un CPA bénévole présente l'une des 48 séances conçues pour divers publics, aussi bien des écoliers et des aînés que des nouveaux arrivants et des communautés en région éloignée.

Si vous êtes CPA, vous pourriez devenir animateur bénévole ou offrir votre aide comme rédacteur et créateur de contenu. Vous pouvez nous contacter à [litteratiefinanciere@cpacanada.ca](mailto:litteratiefinanciere@cpacanada.ca).

Vous le savez, prendre ses finances en main sans tarder, c'est préparer l'avenir et déjouer les obstacles. Aidons les autres à le faire. Célébrons le Mois de la littératie financière et engageons le dialogue. ♦

*Doretta Thompson est chef du développement de la littératie financière et directrice, Responsabilité sociale, à CPA Canada.*

## ESCROCS SANS SCRUPULES

Florilège de fraudes.

PAR DAVE ZARUM



## 32,4 MILLIONS

Nombre moyen mensuel de visiteurs (attirés par la promesse d'un accès gratuit illimité à des films, des livres numériques et d'autres contenus) sur les sites du réseau de diffusion en continu de l'entreprise barbadienne Hyuna International en 2020.

Hélas, bon nombre omettent de lire les petits caractères de l'offre d'abonnement et découvrent a posteriori les frais mensuels de 49,95 \$ US portés automatiquement à leur carte de crédit une fois expiré l'essai gratuit de 5 jours. Les sites Web d'Hyuna ont permis de récolter des « centaines de millions de dollars », selon l'enquête de Radio-Canada. « Beaucoup de gens paient leur carte de crédit sans regarder leurs relevés », se désole Steve Baker, expert en enquêtes internationales au Better Business Bureau.

## 750 000 \$ US

Somme qu'avait virée à un compte frauduleux une entreprise américaine, victime d'une escroquerie au faux ordre de virement, lorsqu'une entreprise canadienne ciblée par le même stratagème l'a signalé au Centre antifraude du Canada (CAFC). Les autorités ont réagi rapidement, et le CAFC a collaboré avec les services secrets des États-Unis, qui ont suspendu puis annulé le virement.

Ce genre de fraude, de la catégorie du harponnage, repose sur des courriels imitant ceux d'une source sûre bien connue. C'est une des arnaques en ligne causant les plus lourdes pertes financières, selon la GRC. En 2020, le CAFC a recensé 779 victimes de harponnage, pour des pertes totalisant 29,9 M\$.

## AGGRAVATION DES FRAUDES

La tendance observée l'année dernière se confirme. Selon des données publiées par le Centre antifraude du Canada, le nombre de fraudes et les pertes qu'elles engendrent sont en nette augmentation.

**DONNÉES DE 2020, AU CANADA :**

**71 062**  
signalements

**42 164**  
victimes

**106 M\$**  
de pertes

**DONNÉES DE 2021, AU CANADA :**

**51 248**  
signalements

**36 334**  
victimes

**144 M\$**  
de pertes\*

\* CUMUL ANNUEL AU 31 AOÛT

# Dites au revoir

à la boîte de souliers



**acomba go**

Logiciel de gestion en ligne

[acomba.com/comptables](http://acomba.com/comptables) 1 800 862-5922

Conçu pour les **PME**.

Pensé pour les **comptables**.

# PROGRAMME FONDAMENTAL D'IMPÔT

La formation en fiscalité la plus complète au Canada

AUX FORMATEURS QUI ONT FAIT DE NOS COURS  
D'IMPÔT 2019-2021 UNE RÉUSSITE AUSSI ÉCLATANTE :

# MERCI!

Expérience, ingéniosité, motivation, perspicacité :  
vous nous apportez de précieux atouts.

## LISTE DES COURS - ANIMATEURS :

**2019-2020** Étude en groupe et projet de l'année 3

**2020** Série de tutoriels (en internat)

**2020-2021** Étude en groupe et projet de l'année 3

## ANIMATEURS, CORRECTEURS ET SUPERVISEURS

Adrian Adams	Robyn Campbell	Patrick Décarie	Joe Gill
Joanna Agnello	Zachary Campbell	Dalwinder Deol	Christa Gillis
Samy Amar	Stephen Canis	Trevor Dewolde	Richard Girouard
Jessica Ambler	Audrey Chan	Maninder Dhadda	Yevgen Glushko
Arif Amjad	Edwin Chan	Anthony Di Nuzzo	Ivy Go
Paul Anianov	Victoria Chan	Vincent Didkovsky	Jorge Gomez
Anu Dogra	Philip Chandra	Anne Drysdale	Jonathan Gosselin
Karthika Ariyakumaran	Judith Charbonneau	Alena Egan	Jason Grech
Nathalie Aubin	Kaplan	Karthika Elanga	Meghan Greene
Farinaz Bahmani	Ruth Chen	Michael Espinoza	Paul Grossman
Michael Bancroft	Trudy Chen	Agni Exarchoulis	Ronald Ha
Jeffrey Barfuss	Carl Ching	Robert Falvo	Ylang Ha
Amy Beaman	Ling Chu	Pavlo Fedorchuk	Till-Arne Hahn
Bryon Beswick	Yvonne Chu	Mark Feigenbaum	Christopher Hanley
Rohini Bhat	Ryan Clarke	Josh Forsyth	Jeff Hansen
Simran Bhatti	Michelle Coleman	Blaise Foulston	Elan Harper
Etienne Bisson	Janna Collins	Dominic Franchi	Michael Heaford
Lorenzo Bonanno	Anthony Condello	Mandeep Gaheer	Mike Healy
Hanane Borgacci	Amanda Couvrette	Christopher Gandhu	Denika Heaton
Ian Brown	Simon Couvrette	Alex Garber	Tao Ho
Robbie Brown	Craig Dale	Nadya Geddes	Raj Hothi
Jaclyn Cairns	Christine Damianidis	Alex (Humayun) Ghani	Mehrez Houacine

# PRIX JEFF-JUTZI

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

## Dante Rossi

BMO  
Montréal

## Felicia Mar

Ascend LLP, Chartered  
Professional Accountants  
Calgary

## Abraham Iqbal

Université de Toronto  
Toronto

## ANIMATEURS, CORRECTEURS ET SUPERVISEURS (suite)

William House

Sean Hsu

Cywa Huang

Shehryar Hussain

Matthew Hutchens

Armando Iannuzzi

Abraham Iqbal

Armand Iratunga

Jennifer Jessop

Marino Jeyarajah

Greg Johnson

Andrew Jones

Preetika Joshi

Marco Jotic

Julia Joyce

Ari Kapitany

Julie Kelly

Mandeep Khosa

Hayat Kirameddine

Hari Krishnan

Queen (Quyen) La

Eric Laforte

Janice Lai

Colin Lane

Rock Lapalme

Steve Latimer

Sally Lau

Victor Lee

Annie Lemieux

Jeremy Levi

Tyler Lewis

Raymond Li

Jeannie Lim

David Lin

Vincent Lo

Ray Loucks

Benjamin Luk

Matthew MacAdam

Bruce MacPhee

Daryl Maduke

Jieping (Madison) Mai

Felicia Mar

Benoit Martinet

Hayley Maschek

François Mathieu

Stephen May

Whitney Mayfield

Scott McCamis

Kelly McFayden

Chantale McGuire

John Mendis

Atif Mir

Kirill Molchanov

Kevin Mooy

Caroline Morin

Joseph Moyer

Allana Murray

Michael Naito

Kam Nat

Sasha Nekipelli

Kaz Nesbitt

Megan (Qin) Ni

Jason Nickel

Aina Nome

Lara Nonay

Brad Olsen

Mitesh Patel

Kevin Perkins

Clara Pham

Peter Phung

Andrew Plant

James Porter

Santosh Prasad

Quinton Pullen

Josh Putter

Cezar Raagas

Chris Rathwell

Sathees Ratnam

Catherine Rau

Jennifer Reid

Marie-Ève Rioux

Julie Robson

Matthew Roman

Danvir Roopra

Dante Rossi

Martin Royer

Marina Sadovsky

Monique Sami

Claire Sandrin

Karen Sands

Frank Savonarota

Matthew Schneider

Candace Sears

Leora Selesnick

Stan Shadrin

Birju Shah

Karina Shahani

Simon Sham

Tim Sham

Darlene Shaw

Henry Shew

Wendy Shum

Colin Sirr

Jason Siska

Sajeepan Sivasooriyan

Jason Skilnick

Sean Smith

Clayton Sommer

Amanda Spence

Alison Spiers

Stewart Spiers

Stephanie Caron

Owen Strychum

Bisla Sukhdeeraj

Georgia Swan

Sharon Szeto

Sam Tabrizi

Alvin Tam

Mohammed Texiwala

Nancy Thandi

Dawn Tipton

Anthony Tomacic

Pavel Tsaregorodtsev

Alan Valihora

David van Voorst

Boris Volfovsky

Bilal Vorajee

Paul Walker

Nicole Watson

Jin Wen

Bryan Whalen

Mike Wilds

Karen Wilkinson

Douglas Winter

Justin K Wong

Terence Wong

Cindy Wu

Shiao (Xiaoxiao) Xu

Jacob Youn

Kevin C. Yu

Wilson Yu

Alex Zhang

## CHARGÉS DE COURS

Kim Drever

Leslie Ivany

Silvia Jacinto

**Torran Jolly**

Mark Kaplan

Greg London

Sheryne Mecklai

Jeff Oldewening

Florie Pellerin-Catellier

**Bryan Walsh**

## VOUS SOUHAITEZ VOUS JOINDRE À NOUS?

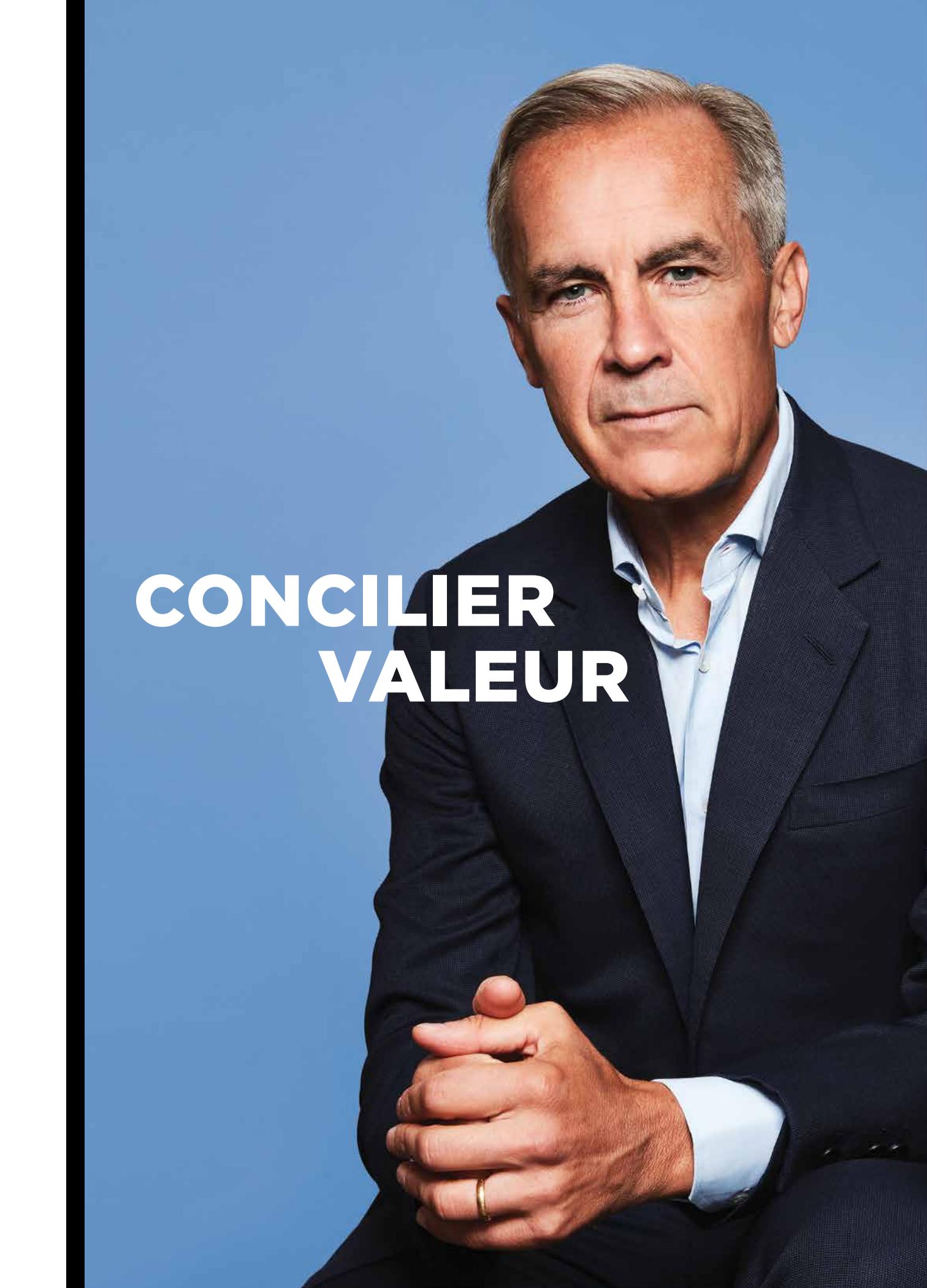
Découvrez le microsite consacré au Programme fondamental d'impôt :

[indepth.cpacanada.ca/fr/nouvelles](http://indepth.cpacanada.ca/fr/nouvelles)



**CPA**

COMPTABLES  
PROFESSIONNELS  
AGRÉÉS  
CANADA



**CONCILIER  
VALEUR**

# ET VALEURS

PHOTOS  
RÉMI THÉRIAULT

**Dans une entrevue exclusive, Mark Carney parle de durabilité et du rôle du Canada sur la scène mondiale. Il explique aussi en quoi l'humilité peut être une précieuse alliée.**

**D**ans l'univers de la finance, peu de Canadiens ont un curriculum vitæ aussi impressionnant que celui de Mark Carney. Gouverneur de la Banque du Canada (il a guidé le pays de main de maître pendant la Grande Récession) puis de la Banque d'Angleterre, il dirige aujourd'hui l'investissement responsable chez Brookfield Asset Management et agit à titre d'envoyé spécial des Nations Unies pour le financement de l'action climatique. *Pivot* a rencontré Mark Carney à Ottawa avant son départ pour Glasgow, où il conseillera la présidence britannique de la Conférence sur les changements climatiques 2021. **1 Michael Massoud, directeur de projets, Activités, Responsabilité sociétale, à CPA Canada,** s'est entretenu avec lui de son livre *Value(s): Building a Better World for All*. Il a été question notamment de la façon dont les CPA peuvent exploiter leurs compétences et leurs perspectives pour promouvoir les valeurs qui favoriseront une réforme des entreprises, et de la manière dont les stratégies peuvent être axées sur la lutte contre les changements climatiques et d'autres défis. Ce point de vue concorde tout à fait avec le mandat de *Pivot*, soit de ne pas s'arrêter aux chiffres, mais de tourner les projecteurs vers des personnes, entreprises et organisations qui ont à cœur de renforcer le milieu des affaires et d'adopter des pratiques responsables sur les plans social et économique. Peu de questions sont plus pressantes de nos jours que celle du dérèglement climatique. Et comme le dit Mark Carney à qui veut l'entendre, nous devons nous y mettre dès maintenant. ➔

# Q

**Mark, merci d'avoir accepté de me rencontrer.**  
C'est un plaisir, Michael.

**Vous êtes depuis longtemps un**

**fervent défenseur des pratiques commerciales durables. En 2014, déjà, le pape François et vous déclariez que « les personnes et leur bien-être doivent être au centre de la vie économique et politique ». Votre livre montre avec éloquence que les citoyens, les entreprises et les États doivent faire des choix pour assurer l'avenir de la planète. Pourtant, la situation économique, environnementale et sociale est préoccupante. Le rapport du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC) **2** publié cet été en a encore fait la démonstration. Comment en sommes-nous arrivés là?**

Plusieurs facteurs ont contribué à cette situation. C'est en partie la raison pour laquelle j'ai écrit ce livre, et pour laquelle j'insiste sur les pratiques commerciales durables et l'information sur la durabilité des pratiques commerciales. Je suis un grand partisan du marché, mais on va au-devant des ennuis si on ne s'en remet qu'au marché. Il y a d'abord les difficultés classiques, les imperfections du marché – monopoles, externalités liées à l'environnement –, dont il faut s'occuper. Il y a ensuite la nature humaine. Nous sommes tous, moi y compris, irrationnellement impatients : les événements récents prennent souvent une importance disproportionnée. Ce qui engendre des choses comme la tragédie des horizons. **3** Enfin, il y a le fait, fondamental, qu'on ne peut pas mettre un prix sur tout. Mais c'est plus fort que nous, nous avons mis en place des systèmes qui n'évaluent que ce qui a un prix. Or, si le prix d'une chose ne peut être établi, cette chose est exclue de l'équation. L'environnement en est un exemple; les questions touchant la collectivité et la durabilité en sont un autre. Il est impératif de concilier la valeur du marché et les valeurs de la société. Et nous pouvons le faire. Diverses mesures, que je présente dans le livre, nous permettraient d'y parvenir.

**Dans ce livre, justement, vous parlez des multiples facteurs essentiels à un changement positif. Vous mentionnez la nécessité de renforcer la résilience et la capacité, et d'être proactif.**

**Quels sont les principaux catalyseurs dont nous avons besoin pour changer le cours des choses?**

Comme vous le savez, j'étais gouverneur de la Banque du Canada lors de la crise financière. **4** J'ai été épaulé – et, surtout, le pays a été épaulé – par des gens comme David Dodge **5** et ses collègues, qui avaient déjà réfléchi à ce qui pourrait arriver et qui s'étaient préparés au pire scénario. Nous avons pu compter aussi sur de grands dirigeants du secteur privé, notamment Ed Clark, de la Banque TD. C'est cette discipline de réflexion qui nous a permis de nous en sortir. Le fait de ne pas chercher à se rassurer en se disant que la catastrophe ne se produira pas, mais de penser plutôt à ce qui se passera si elle se produit, et de s'y préparer. À l'inverse, aucune administration n'a pris de mesures sérieuses pour parer à une éventuelle pandémie, alors que nous savions qu'une pandémie était presque inévitable. La question est : pourquoi? Je reviens à votre question : quelles structures pourrions-nous mettre en place pour favoriser ce genre de mesures et renforcer notre résilience? Dans le secteur financier, je ne dirais pas que nous avons résolu la question, mais nous avons certainement fait

**L'expertise du Canada dans les sables bitumineux peut servir à innover dans le domaine des technologies propres.**



des pas de géant. Nous disposons d'institutions, comme la Banque du Canada, chargées d'analyser ce genre de risque. Il existe des structures entre les organismes fédéraux et les organismes provinciaux qui doivent se pencher sur ces risques. Il nous faudrait la même chose en santé et en environnement. Nous devons mettre en place ces structures et – je sais que ça peut sembler pessimiste – envisager l'échec, supposer qu'on va échouer, déterminer ce que nous aurions pu faire pour éviter le piège. Si nous le faisons, alors nous serons résilients. Nous sortirons victorieux de la crise.

**1** La Conférence des Nations Unies sur les changements climatiques 2021 à Glasgow est également connue sous le nom de COP26. Tenue ce mois-ci, la Conférence vise à accélérer la mise en œuvre de l'Accord de Paris et de la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques.

**2** Le Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC) est l'organisme des Nations Unies chargé d'évaluer l'état de la science en matière de changement climatique.

**3** Une référence à son discours « Breaking the tragedy of the horizon: climate change and financial stability », prononcé au siège social de la société Lloyd's en 2015 : « Le changement climatique est la tragédie de l'horizon. [...] Le jour où le changement climatique deviendra un problème déterminant pour la stabilité financière, il sera peut-être déjà trop tard. »

**4** La crise financière de 2007-2008, aussi appelée la Grande Récession.

**5** David Dodge est le prédécesseur de Mark Carney au poste de gouverneur de la Banque du Canada.

6 L'Accord de Paris est un traité international juridiquement contraignant sur le changement climatique. Il a été adopté par 196 parties lors de la COP21, à Paris, en 2015. Son objectif est de limiter le réchauffement climatique à moins de 2 °C (préférentiellement 1,5 °C), par rapport aux niveaux préindustriels.

7 Shopify est une entreprise de commerce électronique et de points de vente basée à Ottawa. Elle occupe depuis cette année le premier rang des sociétés cotées au Canada, devant la RBC.

8 Les objectifs de développement durable ont été adoptés par l'ONU en 2015. Ces objectifs, tous liés, visent à créer un « avenir plus durable pour tous ».

9 Greta Thunberg, militante pour le climat connue dans le monde entier.

### **Vous parlez d'échec dans votre livre, et de l'importance d'agir maintenant. Combien de temps nous reste-t-il?**

Eh bien, en matière de climat, il nous reste très peu de temps. Vous avez fait référence, Michael, au rapport du GIEC. Une des choses les plus frappantes dans ce rapport – outre la description des phénomènes extrêmes et le fait que nous avons déjà dépassé de 1,1 °C les niveaux préindustriels – est qu'avec les taux d'émissions actuels, pour atteindre l'objectif de l'Accord de Paris, 6 qui est de limiter le réchauffement à 1,5 °C, nous avons moins d'une décennie. Nous aurons dépensé tout notre budget carbone d'ici une décennie. Les CPA connaissent bien les budgets, je les laisse faire le calcul. Donc, il

Aucun gouvernement n'a vraiment tenu compte des signes avant-coureurs de possible pandémie, selon Mark Carney.



faut aplatiser les courbes, et de beaucoup. Bon an mal an, nous devons réduire les émissions annuelles d'environ 7 % au cours des 10 prochaines années. Et nous devons commencer dès maintenant. Le temps presse vraiment. La bonne nouvelle, c'est qu'on reconnaît de plus en plus l'importance de la carboneutralité, nécessaire pour atteindre la cible de 1,5 °C. Elle n'est pas seulement prise en compte dans les programmes nationaux, mais aussi dans les entreprises et, en particulier, dans le secteur financier.

**Parlons maintenant de la COVID-19. Il ne fait aucun doute que la pandémie a marqué un nouveau départ pour les citoyens, les entreprises et les États. Elle a donné à tous l'occasion de prendre du recul et de revoir leurs valeurs. Ce qui a donné un nouveau souffle au concept de mission d'entreprise. Vous estimez que, pour favoriser une reprise durable, nous devons privilégier « la régénération plutôt que la redistribution » et fonder**

### **nos actions sur « les bonnes valeurs ». Pourriez-vous nous en dire plus sur cette démarche et sur sa portée?**

Abordons certains de ces points, en commençant par les entreprises axées sur des objectifs. En définitive, l'activité d'une entreprise consiste à résoudre des problèmes, que ce soit sous la forme d'un service dans le secteur technologique, par exemple, ou d'un nouveau produit. La question est de savoir : quel type de problème? Prenons Shopify, 7 un fleuron canadien sur la scène mondiale. Que fait cette entreprise? Elle propose une plateforme aux entrepreneurs. Sa motivation, ce sont les entrepreneurs, les entreprises. Ses dirigeants commencent chaque journée en se demandant – jusqu'à tard dans la nuit, à ce qu'il paraît – comment perfectionner la plateforme. Ce qui amène leurs employés, leurs fournisseurs et leurs clients à travailler tous ensemble, dans cet écosystème, à améliorer le fonctionnement du commerce mondial. Shopify accomplit une mission. Pas une mission du genre, disons, du développement durable. 8 Mais une fin unificatrice, une mission qui inspire les employés, les fournisseurs et les clients, et qui rend les frontières de l'entreprise plus perméables. Tout le monde avance dans la même direction. Une extraordinaire création de valeur, dans tous les sens du terme : autant création de valeur financière

## **Notre société doit être plus inclusive, et notre économie, plus durable.**

que création de valeur sociale. Parallèlement à cela, il y a la reconnaissance croissante des responsabilités plus larges des entreprises en tant que membres de la collectivité. La société se bute à de graves problèmes, et on n'est jamais plus solide que la société. Notre société doit être plus inclusive, et notre économie, plus durable. Votre entreprise est-elle en phase avec cela? Ses pratiques d'embauche, ses pratiques de développement professionnel sont-elles en accord avec cela? En fin de compte, ce qu'on demande aux entreprises en matière de climat, c'est : avez-vous un plan pour atteindre la carboneutralité? Le Canada a enchâssé dans la loi un objectif de carboneutralité, comme 130 autres pays, et même une adolescente suédoise 9 peut comprendre le budget carbone, et calculer que nous avons moins de 10 ans pour atteindre

la carboneutralité et stabiliser le climat. Si vous êtes une entreprise et que vous avez une mission, eh bien, quel est votre plan? Tous ces plans doivent converger.

**Vous avez parlé de la contribution d'une grande entreprise comme Shopify. J'aimerais que vous nous parliez des changements profonds que nous pouvons apporter comme Canadiens. Dans votre livre, vous affirmez que le Canada, malgré une population peu nombreuse, pourrait servir de modèle en ce qui a trait aux valeurs et aux politiques. Dans quelle mesure le Canada s'est-il fait le champion du changement et de l'innovation? Avez-vous des exemples?**

Je pense à un aspect en particulier. Cela peut sembler étrange, mais il s'agit des processus. Comme vous le savez, à la Banque du Canada, je travaillais à la réglementation du secteur de la finance. Mais, bien sûr, la Banque ne détient pas tous les outils : d'autres organismes, comme le BSIF <sup>10</sup> ou la SCHL, et les autorités provinciales, jouent un rôle crucial. Savoir concilier des parties dans un but commun, pour essayer de résoudre des problèmes communs, voilà une aptitude typiquement canadienne. Cerner le problème est déjà un défi. Il vaut toujours mieux le faire avant qu'une crise éclate, et c'est ce qu'on fait la plupart du temps. Le processus de prise de décision est une aptitude que nous savons mettre en valeur et que je vois transposée, par exemple, dans les initiatives de l'Union européenne. Les Canadiens peuvent se révéler très efficaces sur la scène internationale pour concilier différentes parties, <sup>11</sup> différents points de vue, trouver un consensus, proposer une synthèse.

Sur la question de la durabilité, dont je sais que les CPA se soucient beaucoup et sur laquelle ils sont bien informés, il y a beaucoup d'avis divergents. Cette aptitude canadienne à concilier les points de vue et à aboutir à une décision est donc particulièrement importante. On pourrait citer aussi des cas de politiques et de pratiques commerciales, mais je souligne cette qualité essentielle parce qu'elle me semble fondamentale. Et en tant que Canadien, vous savez comme moi qu'il faut la mettre en pratique presque tous les jours, car nous sommes constamment appelés à servir d'intermédiaires entre des parties.

**J'aimerais revenir sur vos commentaires concernant les CPA et les valeurs canadiennes, et parler du rôle du**

**Canada dans l'adoption de pratiques commerciales durables. CPA Canada croit à la conception spécifiquement canadienne d'une économie saine et prospère qui profite à l'ensemble des citoyens tout en préservant l'environnement. Il y a plusieurs années, l'organisation a même formulé ce qu'elle appelle l'idéal canadien d'une saine gestion. <sup>12</sup> À votre avis, que peuvent faire les CPA pour promouvoir les pratiques commerciales et sociales durables?**

Vous avez mis le doigt sur le point essentiel : cet idéal a été incorporé dans vos pratiques, et vous l'incarnez depuis des années. C'est devenu, en partie, une façon d'être. C'est le premier point.

## **Nous ne pouvons pas laisser nos organisations échouer pendant que la société réussit.**

Ensuite, je pense qu'il faut avoir une conception large de la durabilité, qui inclut les facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG). <sup>13</sup> Comme vous le savez, et comme les CPA le savent, il y a deux aspects à considérer. D'abord, les facteurs qui risquent d'avoir un impact sur la valeur de l'entreprise. Ce peut être une question d'acceptabilité sociale, la capacité de l'entreprise à recruter, des externalités, un changement dans les politiques publiques, des répercussions sur l'écosystème, etc. Il faut identifier ces facteurs, les surveiller et les gérer. En fin de compte, l'entreprise doit décider comment elle veut les gérer et les améliorer, mais la discipline est essentielle dans la gestion de ces facteurs.

L'autre aspect – les opinions divergent dans le monde à ce sujet – est l'impact sur la « valeur durable ». Quelque chose qui n'a pas nécessairement d'effet direct à court ou moyen terme sur la valeur de l'entreprise, mais qui pourrait avoir une incidence importante sur les facteurs ESG dans leur ensemble. Développer ces techniques et ces perspectives, informer l'entreprise et toutes les parties prenantes, s'assurer qu'elles reçoivent l'information est, je crois, fondamental dans votre travail. Et grâce à la mission et à l'expertise dont vous vous êtes dotés, vous êtes déjà à l'avant-garde de cette réflexion.

<sup>10</sup> Le Bureau du surintendant des institutions financières. Un organisme fédéral indépendant qui a pour mandat de surveiller et réglementer les banques et les compagnies d'assurance, les sociétés de fiducie et de prêt, ainsi que les régimes de retraite privés de compétence fédérale.

<sup>11</sup> L'exemple le plus connu est sans doute le rôle joué par Lester B. Pearson dans la résolution de la Crise de Suez dans les années 1950 et la création de la Force d'urgence des Nations Unies, l'ancêtre des Casques bleus actuels.

<sup>12</sup> L'idéal canadien d'une saine gestion vise à concilier les impératifs de rentabilité économique avec les besoins de la société et de l'environnement, et ce, avec équité et compassion.

<sup>13</sup> Facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance. Le terme désigne les aspects non financiers de l'empreinte d'une entreprise et son rendement en matière de développement durable.

**14** Le Canada a présenté une candidature sérieuse pour accueillir l'ISSB. Initiée par CPA Canada, elle rassemble les principales caisses de retraite et institutions financières, les autorités de réglementation des valeurs mobilières, des cabinets comptables et des compagnies d'assurance, ainsi qu'une organisation des Premières Nations. Elle jouit aussi du soutien de sociétés, universités et organisations de la société civile.

**15** En juillet, les ministres des Finances et les gouverneurs des banques centrales du G20 se sont réunis à Venise, pour discuter de la reprise économique et de la transition vers des économies plus vertes et plus durables.

**16** Il existe plusieurs référentiels et normes d'information sur la durabilité, et dans le monde des affaires actuel, une approche uniforme est nécessaire. L'ISSB établira à l'échelle mondiale un cadre commun offrant des normes d'information exhaustives sur la durabilité pour favoriser la cohérence, la transparence et la comparabilité.

**Approfondissons la question. CPA Canada réunit régulièrement des parties prenantes pour discuter d'idées novatrices en faveur de meilleures pratiques et politiques commerciales. Récemment, elle a formé un vaste réseau d'organisations canadiennes pour appuyer la candidature du Canada comme hôte de l'International Sustainability Standards Board, ou ISSB. 14 Si notre candidature est retenue, la capacité des organisations canadiennes à promouvoir l'adoption de politiques et de pratiques durables au pays s'en trouvera accrue. Dans quelle mesure une organisation comme la nôtre doit-elle être un agent de changement?**

Tout d'abord, je ne saurais trop insister sur l'importance de l'International Sustainability Standards Board. Il s'agit d'une étape décisive vers la durabilité de la croissance économique, à l'échelle mondiale. Le projet a été approuvé par les ministres des Finances du G20, qui se sont réunis à Venise. **15** Imaginez ça : une première rencontre en personne, et ils ont pu aller à Venise, rien de moins! *[rires]* Nous espérons que son lancement sera l'un des événements phares de la COP26 qui se tiendra en novembre à Glasgow. L'ISSB sera en mesure d'élaborer des normes rigoureuses en matière d'information sur la durabilité à partir des normes actuelles, **16** bien intentionnées et pas nécessairement mauvaises, mais disparates et insuffisantes.

Donc, l'ISSB est important, et je félicite CPA Canada pour ce projet, qui recueille un appui massif des préparateurs d'états financiers, mais aussi du secteur financier, des grandes entreprises et des gouvernements. Tout un travail! Une fois le conseil créé, il restera néanmoins l'essentiel : passer à l'action. Comme vous le savez, et comme le savent vos membres, la première mission du conseil, son premier objectif, sera de soumettre un projet de norme sur la présentation de l'information relative aux changements climatiques à l'été. Autant dire demain. Ça témoigne, premièrement, de l'urgence de la question, deuxièmement, de l'importance de savoir mobiliser des groupes aux intérêts divergents, et, troisièmement, de la qualité des personnes qui vont y travailler.

**J'aimerais aborder la question de la résilience. Le Canada s'est doté d'une excellente plateforme pour s'atteler à la durabilité. Les valeurs canadiennes sont en phase avec les considérations**

**sociales émergentes. Notre gouvernance est reconnue et respectée dans le monde entier, notamment grâce à la robustesse de nos marchés financiers et à notre système bancaire. 17 En tant qu'ancien gouverneur de la Banque du Canada, que suggérez-vous que nous fassions pour renforcer notre résilience?**

Premièrement, nos institutions phares doivent élaborer des plans touchant la carboneutralité. Ce qu'elles sont en train de faire, à divers degrés. Deuxièmement, s'il faut envisager l'échec, comme je l'ai dit, il faut aussi envisager le succès. Qu'est-ce que le succès quand on parle du climat? C'est d'atteindre la carboneutralité, de stabiliser le climat et de plafonner la hausse à 1,5 °C. Mais ce faisant, certaines entreprises qui sont aujourd'hui concurrentielles dans un monde à fortes émissions polluantes cesseront de l'être. La question pour les institutions financières est : comment aider ces entreprises à décarboner leurs activités? Quelle stratégie adopter? Car nous ne pouvons pas laisser nos organisations échouer pendant que la société réussit. Cette réflexion et cette planification sont absolument essentielles. Nous devons



Michael Massoud (à droite) est directeur de projets, Activités, Responsabilité sociétale, à CPA Canada.

viser la carboneutralité. **18** Concrètement, cela veut dire fournir des capitaux aux entreprises qui décarboneront ou investiront dans la décarbonation. Il ne s'agit pas d'abandonner des entreprises ou des secteurs, mais de les accompagner. Nous devons le faire maintenant, et avec résolution.

L'autre point que je voudrais souligner, c'est que nous pouvons maintenant compter sur le fait que le pays a légiféré sur la carboneutralité. Nous sommes en train de mettre en place un organisme indépendant qui évaluera l'efficacité des politiques. Aux échelons fédéral et provincial,

Pour  
voir la vidéo de  
cette entrevue  
d'exception :  
[cpacanada.ca/  
entrevuecarney](http://cpacanada.ca/entrevuecarney)



diverses politiques ont déjà été adoptées, et tous nos partis proposent des politiques. Nous avons donc une idée de la direction à prendre, et diriger les capitaux là où les besoins sont les plus pressants est primordial.

**Nous avons parlé plus tôt du Canada comme d'un modèle pour le monde.**

**Vous avez fait allusion à certains secteurs, et je veux poser la question à laquelle tout le monde pense.**

**Étant donné sa dépendance aux combustibles fossiles, le Canada peut-il vraiment être un modèle?**

Je pense que nous devons l'être, pour plusieurs raisons. Je suis sensible à la question. Je suis né juste au nord des sables bitumineux, et j'ai grandi à Edmonton, juste au sud des sables bitumineux. Toute ma vie, il y a eu des innovations, d'abord pour rendre les sables bitumineux viables en tant que secteur d'activité, et ensuite,

graduellement, pour stimuler leur exploitation. Aujourd'hui, une grande partie des efforts visent la réduction de l'empreinte carbone des activités d'exploitation, pour atteindre la carboneutralité. Ainsi, notre expertise en matière de combustibles fossiles, et d'énergie en général, s'étend aux technologies propres, et nous devons faire de la recherche de solutions une priorité. Mais nous n'atteindrons cet objectif qu'à la condition de ne pas en démordre et de nouer, en bons Canadiens, des partenariats entre les administrations fédérale et provinciales et les entreprises.

Voici comment je vois les choses. Nous disposons de formidables ressources, de « liquidités », pour parler comme les CPA. Une partie de ces liquidités va aux entreprises, et une grande partie va à l'État. Nous devons réinvestir ces liquidités dans les énergies d'avenir, dans la transition de nos activités de base, et dans le renforcement des compétences des

**17** Mark Carney lui-même a joué un rôle important dans notre système bancaire à titre de gouverneur de la Banque du Canada et, selon Bloomberg, a aidé le Canada à éviter le pire lors de la crise financière qui a secoué le monde en 2007 et 2008.

**18** Le 29 juin, le Parlement du Canada a adopté la *Loi canadienne sur la responsabilité en matière de carboneutralité* en vue d'atteindre la carboneutralité d'ici 2050. La Loi fixe de nouvelles cibles de réduction des émissions de gaz à effet de serre à compter de 2030 jusqu'en 2050 (une nouvelle cible tous les cinq ans). La cible pour 2030 est de 40 à 45 % en deçà des niveaux de 2005.

**19** *Pivot* présentera prochainement des entreprises canadiennes innovantes qui tentent de donner accès à Internet haute vitesse aux régions rurales du pays. À suivre!

personnes qui travaillent dans ce secteur d'activité. C'est tout à fait à notre portée. Mais comme vous le savez, cela ne se fera pas par hasard. Ce doit être fait avec résolution, en poursuivant un objectif clair. Et d'une manière où tout le monde trouvera son compte.

**Vous avez parlé de l'importance d'injecter des capitaux dans certains secteurs. Comment s'assurer qu'on répond aux problèmes de l'ensemble des secteurs et des régions?**

D'abord, il faut cerner ces problèmes. Ensuite, il faut prendre conscience des deux grands problèmes auxquels le monde est confronté. Du côté de l'énergie, nous avons l'expertise nécessaire, et nous pouvons être résolus, nous venons de le dire. L'autre grand problème concerne le virage numérique, qui est en train de transformer le monde du travail et qui offre une formidable occasion d'élever diverses régions au niveau national. Encore une fois, ça passe par les infrastructures. Depuis le temps qu'on en parle, on doit absolument donner accès à la haute vitesse à tous les citoyens. **19** Il faut former la main-d'œuvre, réinvestir les profits des secteurs qui sont concurrentiels aujourd'hui, mais ne le seront plus demain. Il faut de la cohérence entre les différents ordres de gouvernement. La révolution durable et la révolution numérique offrent une occasion exceptionnelle.

**Quelle est l'importance de la communication de l'information, notamment pour la transition vers un monde meilleur?**

Elle est fondamentale. En matière de climat, de durabilité au sens large, de facteurs ESG, etc., il n'existe pas de solution unique, mais certains éléments sont cruciaux. Nous ne pourrions pas atteindre la carboneutralité sans une communication efficace de l'information relative aux changements climatiques. Impossible. C'est tout simplement trop complexe. La carboneutralité concerne toutes les entreprises de tous les secteurs dans toutes les régions du monde. Nous avons besoin de cette information. Nous devons savoir qui a un plan, qui a besoin de capitaux, qui est à la traîne, et le système doit fonctionner. Toutes les parties prenantes ont besoin de cette information, en fait, alors c'est vital.

J'ajouterais que l'innovation dans le secteur privé, y compris à CPA Canada et chez les clients des CPA, a permis de faire de grands progrès. Maintenant, le secteur public au sens large doit prendre ces innovations et établir

une norme par l'intermédiaire, notamment, de l'ISSB. Nous avons besoin d'un cadre cohérent et complet de communication de l'information pour continuer à progresser.

**Pour conclure, j'aimerais vous donner l'occasion d'inviter les 220 000 détenteurs du titre canadien de CPA à faire chaque jour un geste qui contribuerait à instaurer une société durable pour les générations à venir. Qu'aimeriez-vous leur demander?**

C'est une excellente question! Le mot qui me vient à l'esprit est « humilité ». Qui suis-je pour dire aux 220 000 CPA canadiens ce qu'ils doivent faire? L'humilité est importante. J'essaie de me le rappeler chaque jour. Je termine le livre par un court chapitre – pour une fois, un court chapitre *[rires]* – sur l'humilité et sur son sens pour nous tous, pas seulement comme gens d'affaires ou décideurs politiques, mais aussi

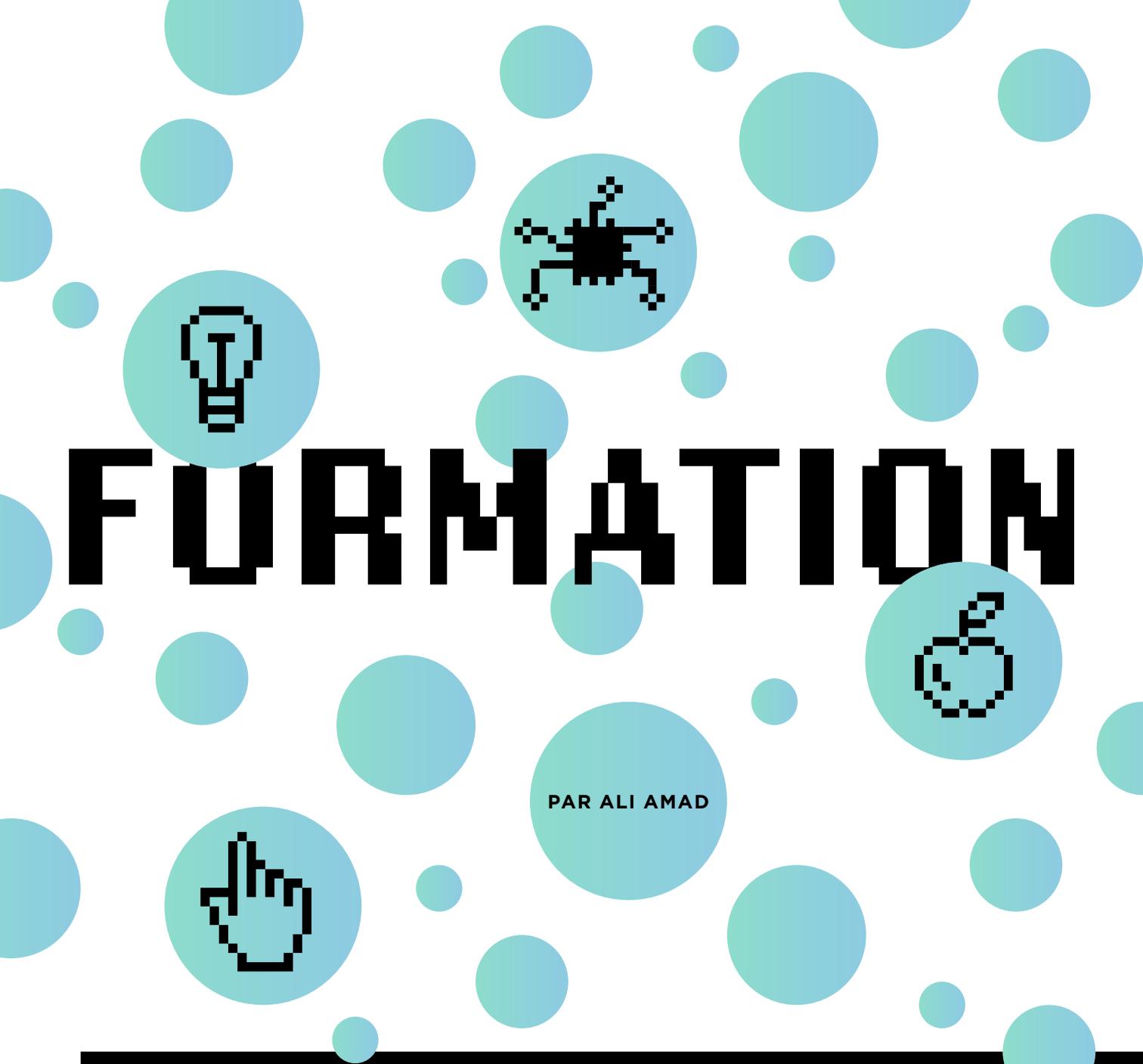
## **Les administrations et les entreprises doivent travailler de concert en faveur de la carboneutralité.**

comme individus. L'idéal pour avancer est de combiner humilité et ambition. Nous devons nous rappeler notre place dans la société. Le fait est que ce que nous laissons en fin de compte comme héritage, ce sont nos valeurs. Quelles sont les valeurs qui vous ont guidé au quotidien dans votre vie personnelle et professionnelle? C'est dans cet héritage que les jeunes CPA iront puiser. C'est ce qu'ils assimileront, et c'est ce qu'ils transmettront. Bref, je recommande de pratiquer l'humilité chaque jour, et de comprendre que ces valeurs ont une incidence non seulement sur nous, mais aussi sur les autres.

**Merci, Mark. Ça a été un honneur de vous rencontrer et de vous interviewer.** Tout le plaisir a été pour moi, Michael. ♦



La transcription de l'entretien a été modifiée pour des raisons de clarté et de concision. Pour lire l'entretien intégral et pour en savoir plus sur la genèse de cet article, visitez [cpacanada.ca/entrevuecarney](https://cpacanada.ca/entrevuecarney).



# FUAMMATION

PAR ALI AMAD

**En 18 mois, l'apprentissage en ligne s'est généralisé dans tous les établissements d'enseignement. C'est sans doute aussi le tournant à prendre dans l'univers de la comptabilité.**

**Q**uand la pandémie a frappé et que les confinements se sont généralisés, la profession comptable a eu tôt fait d'adopter des solutions numériques de formation et d'évaluation, pour les candidats à l'agrément comme pour les membres, afin d'assurer la sécurité de tous. Certains examens se sont déroulés à distance, à l'aide de programmes de surveillance numérique, et les activités de formation continue, des colloques aux ateliers, sont passées en mode virtuel.

Partout, les organisations professionnelles comptables ont agi. L'Institute of Chartered Accountants in England and Wales (ICAEW) a lancé la surveillance à distance pour ses examens d'agrément ACA (Associate Chartered Accountant) et a publié du matériel d'apprentissage sur une plateforme



# VIATUVELLE

en ligne (d'où une économie de 262 tonnes de papier). En décembre 2020, Chartered Accountants Australia and New Zealand (CA ANZ) a adopté un nouveau système en ligne, en partenariat, pour évaluer quelque 25 000 candidats par an. Plus récemment, l'Institute of Chartered Accountants of India (ICAI) a lancé une application de visionnement des cours préenregistrés et de téléchargement du matériel pédagogique. Au Canada, la profession a refondu la Grille de compétences, qui orientera l'enseignement numérique. Elle a été remaniée en fonction des habiletés que les futurs CPA devront maîtriser.

Le virage numérique n'est pas sur le point de ralentir. Pour profiter de l'accessibilité et de la flexibilité des solutions d'apprentissage à distance, les organisations professionnelles comptables accélèrent au contraire leurs investissements.

 l'évidence, les comptables professionnels entendent acquérir les compétences voulues pour prendre le tournant numérique. Interrogés en novembre 2020 par l'Association of Chartered Certified Accountants (ACCA) du Royaume-Uni, 57 % des répondants disaient n'avoir aucune connaissance en programmation, mais 40 % voulaient apprendre à programmer. Tous souhaitaient acquérir des notions de programmation dans les trois ans. « Ils n'ont pas tous besoin de savoir programmer, mais maîtriser les rudiments de la programmation peut ajouter de la valeur à leurs services, les aider à se démarquer et leur ouvrir des débouchés », fait valoir Narayanan Vaidyanathan, qui veille aux orientations à long terme de l'ACCA.

Un Groupe de travail sur la Grille de compétences a été mis sur pied l'an dernier par CPA Canada, dans le cadre du

projet Voir demain, pour réfléchir aux talents (programmation, entre autres) que les CPA devront déployer dans un proche avenir. « La profession sait pertinemment que le monde change et qu'elle doit se mettre au diapason », souligne Tim Jackson, FCPA, chef de la direction de Shad Canada et président du Groupe de travail.

Pour créer une grille tournée vers l'avenir, Tim Jackson et ses collègues – issus du milieu des affaires, de diverses universités et du secteur public – ont fait table rase puis sont partis des nouvelles attentes des clients et des parties prenantes. Que doit offrir un CPA? « Nous nous sommes toujours penchés sur la validation des données précédentes, mais la nouvelle Grille intègre des compétences d'interprétation, pour extraire de la valeur des informations précédentes, dans les secteurs public et privé ainsi que dans les OSBL. »

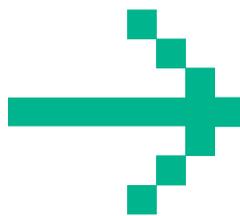
Axée sur l'éthique et les compétences fondamentales dans des disciplines comme le comportement organisationnel et la durabilité, la Grille de compétences 2.0 a été élargie pour mettre l'accent sur des sous-compétences fondamentales, qui touchent des questions comme la diversité, l'équité et l'inclusion. Sont aussi évoquées les technologies transformatrices telles que l'intelligence artificielle, l'intelligence augmentée et les registres distribués. « Nous voulons une grille évolutive, ni prescriptive ni dogmatique, explique Tim Jackson. Les compétences et les sous-compétences du tronc commun seront inchangées, mais le reste de la Grille évoluera au rythme d'un monde qui bouge. »

Une version préliminaire a été publiée pour consultation en juillet, et la version définitive devrait paraître cet hiver. Mais la Grille 2.0 n'est que le début d'une démarche qui se poursuivra. On pense déjà au projet Agrément 2.0. « La Grille 2.0 est au cœur des programmes de formation et d'agrément que la profession lancera dans les prochaines années, ajoute Tami Hynes, vice-présidente, Formation préagrément, à CPA Canada. Dans cette nouvelle phase, des CPA et des spécialistes de l'agrément travailleront pour concrétiser la vision que présente la Grille 2.0. »

Des projets semblables sont en cours ailleurs. L'an dernier, des programmes de formation axés sur les compétences d'avenir, comme la littératie numérique, ont été créés ou annoncés par les organisations comptables de plusieurs pays, dont l'Inde, l'Afrique du Sud, l'Australie et la Nouvelle-Zélande. L'ICAEW a même intégré dans certains de ses examens le recours à un logiciel d'analyse de données, qui amène les candidats à interroger des données de clients bien réelles, pour ainsi mettre en œuvre leurs talents d'analyse et d'interprétation.

Aux États-Unis, l'Association of International Certified Professional Accountants (AICPA) a publié un prototype, le *CPA Evolution Model Curriculum*, en vue de guider les établissements d'enseignement dans la mise à jour de leurs programmes en comptabilité.

Ce programme modèle a été créé à la suite d'une enquête nationale qui a mis en évidence des lacunes dans la formation, explique Jan Taylor-Morris, directrice principale et chercheuse en résidence à l'AICPA. On a demandé à des directeurs de départements de comptabilité si leur



## Premiers de cordée

Chaque année, CPA Ontario forme un conseil des ambassadeurs composé de certains des meilleurs étudiants en commerce des collèges et universités de la province.

Ces jeunes espoirs agissent comme conseillers auprès des autres étudiants et assurent le rayonnement de la profession comptable sur le campus. Cinq d'entre eux témoignent de cette expérience qui les a aidés à devenir des professionnels accomplis.



### Brittany Cuthill

CPA, contrôleuse, Westboro Mortgage Investment Corp. (Ottawa)

#### ÉTABLISSEMENT

Université Carleton

#### DIPLÔME

Baccalauréat en commerce, Comptabilité

#### AMBASSADRICE

2012-2014

Comme ambassadrice, j'ai pu voyager et participer à des colloques ainsi qu'à des concours, où j'ai noué des relations avec des étudiants de la province. Chaque année, je sélectionnais des étudiants de mon université pour le concours CA\$H de CPA Ontario, et l'une de ces camarades est devenue une de mes proches. Elle sera demoiselle d'honneur à mon mariage!

programme traitait de sujets incontournables, comme l'analyse prévisionnelle et la dextérité numérique. Sur les huit sujets évoqués dans l'enquête, seuls deux (l'analyse des données et l'audit informatisé) étaient inclus dans l'enseignement par plus de la moitié des établissements.

« L'enquête de l'AICPA l'a montré, il fallait initier les étudiants aux technologies émergentes, comme la chaîne de blocs et l'apprentissage automatique, qui transforment la profession », poursuit Jan Taylor-Morris, qui a participé à l'élaboration du programme comme chef de l'équipe de l'AICPA chargée de consulter les étudiants et professeurs, en partenariat avec la National Association of State Boards of Accountancy (NASBA). Le programme modèle de 91 pages, à télécharger gratuitement, servira à la fois de guide pour les formateurs et de cadre pour choisir les compétences à évaluer aux prochains examens d'agrément.



### Saman Habibi

CPA, entrepreneur dans l'immobilier (Whitby - Ontario)

#### ÉTABLISSEMENT

Institut universitaire de technologie de l'Ontario (aujourd'hui Université technologique de l'Ontario)

#### DIPLÔME

Baccalauréat en commerce, Comptabilité

#### AMBASSADEUR

2011-2012

Rencontrer d'autres étudiants et des CPA en tant qu'ambassadeur m'a vivement intéressé. J'ai appris une foule de choses sur le métier et j'ai ainsi compris que cette carrière était faite pour moi.



### Jordan Hill

CPA, directeur général et fondateur, Growth Partners (Toronto)

#### ÉTABLISSEMENT

Université Wilfrid-Laurier

#### DIPLÔME

Baccalauréat en administration des affaires, Comptabilité

#### AMBASSADEUR

2009-2010

J'étais honoré de la confiance qu'on me témoignait : je n'étais qu'un étudiant, mais on me demandait de représenter la profession auprès d'un millier d'autres jeunes dans mon programme. Quand j'ai décroché mon premier stage chez PwC, nombre d'entre eux, accompagnés de mes collègues ambassadeurs, ont fêté cela avec moi.



### Jaymon Hung

CPA, planificateur et analyste financier, YouTube (San Francisco)

#### ÉTABLISSEMENT

Université de Toronto

#### DIPLÔME

Baccalauréat en administration des affaires, Comptabilité

#### AMBASSADEUR

2011-2012

J'ai trouvé libérateur de représenter CPA Ontario, d'apporter à mon tour quelque chose à mon université, et d'assurer le rayonnement de la profession. Ce que je préférais dans mon rôle d'ambassadeur, c'était les assemblées de CPA Ontario à Toronto, où mes camarades ambassadeurs et moi-même avons appris tant de choses sur les programmes et initiatives que nous étions amenés à présenter aux autres étudiants.



### Emily Mantle

CPA, associée, KPMG (Sudbury)

#### ÉTABLISSEMENT

Université Laurentienne

#### DIPLÔME

Baccalauréat en commerce, Comptabilité

#### AMBASSADRICE

2009-2010

Être ambassadrice m'a donné l'occasion de nouer des relations avec des étudiants motivés qui partageaient mes idées et mes centres d'intérêt. C'est en échangeant avec eux que j'ai été amenée à cofonder l'association de comptabilité de l'Université Laurentienne, où j'ai d'emblée acquis des compétences encore utiles aujourd'hui.

**C**es investissements des organisations comptables s'intègrent à la vague d'éducation numérique, un marché qui devrait atteindre 108 G\$ US dans le monde d'ici 2026. Les programmes numériques du géant de l'édition McGraw Hill, qui s'appuie sur un groupe de 1 400 établissements d'enseignement participants aux États-Unis, ont connu une croissance à deux chiffres de 2020 à 2021. Connect, sa plateforme numérique d'enseignement supérieur, a vu le nombre d'inscriptions bondir de 27 % en 2021, pour un total de six millions d'inscrits à l'échelle du globe.

Cette croissance remarquable coïncide avec les innovations numériques engendrées par les écueils et contraintes de la COVID-19. À Waterloo, en Ontario, Maplesoft propose un logiciel d'IA intuitif pour aider les élèves du secondaire et du postsecondaire (ainsi que les chercheurs de grandes organisations, de Google à la NASA) à résoudre des problèmes

de mathématiques complexes. À Montréal, la Paper Education Company a mis au point une plateforme de messagerie instantanée qui permet à des tuteurs d'accompagner un million d'étudiants à travers les États-Unis. Un franc succès, qui l'a propulsée au rang des créateurs de logiciels en croissance exponentielle au Canada.

« Nous traversons un bouleversement qui révolutionnera la formation », de conclure Tami Hynes, qui se dit enthousiasmée par les nouveaux atouts que la relève apportera à la profession. « La Grille 2.0 esquisse un portrait global et pertinent du CPA de demain, et donne aux candidats les moyens de répondre à des questions fondamentales : "Pourquoi choisir ce métier? Que m'offre-t-il? Où me mènera-t-il?" Nous avons encore beaucoup à faire pour parachever la Grille, mais il me tient à cœur de participer à cette transformation visionnaire. » ♦

Carlene Alexander,  
contrôleuse générale  
et sous-ministre  
de l'Ontario



# Des risques calculés

**Carlene Alexander, contrôlease générale et sous-ministre, aide l'Ontario à gérer les risques et la refonte des finances publiques.**

PAR RON FANFAIR | PHOTOS VANESSA HEINS

  
Pour en savoir plus  
sur les carrières  
dans le secteur  
public, consultez  
[cpacanada.ca/  
servicepublic](https://cpacanada.ca/servicepublic)

**A** PRÈS 23 ANS dans la fonction publique – aux finances et au commerce –, Carlene Alexander, CPA, était loin de se douter qu'elle allait occuper un poste qui n'existait pas un an auparavant.

L'an dernier, le gouvernement de l'Ontario a établi le Bureau du contrôleur général. Objectif : protéger l'argent des contribuables.

C'est en octobre 2020 que Carlene Alexander est nommée contrôlease générale de l'Ontario. Elle reçoit du même coup le titre de sous-ministre, une première à l'échelon provincial au pays.

Son mandat? Bonifier les pratiques de gestion des risques, identifier les risques et conseiller les ministères ainsi que les organismes publics pour consolider l'administration des fonds.

Prévision et gestion des risques opérationnels, optimisation de la surveillance interne des pratiques de gestion financière : une nouvelle orientation voit le jour dans la comptabilité du secteur public. Les autres provinces pourraient bien emboîter le pas. « Je suis très chanceuse de pouvoir ainsi contribuer à la refonte de la fonction publique ontarienne. Le Bureau pourra laisser une trace durable sur le *modus operandi* de l'État. »

« Il n'y a pas de moment plus critique pour assumer ce rôle », affirme Bailey Church, responsable du groupe national des services-conseils en comptabilité dans le secteur public chez KPMG. Bailey Church a présidé récemment le groupe de travail de CPA Canada chargé d'élaborer une norme comptable sur les partenariats public-privé.

« Si l'on considère l'incidence des finances du secteur public à la sortie de la pandémie et au début d'une très longue et lente reprise économique, les exigences touchant la gestion financière seront sans précédent. »

Pour preuve, le niveau d'endettement et de dépense de l'Ontario, du jamais vu.

« À bien des égards, c'est pire qu'après la Grande Dépression. »

**CARLENE ALEXANDER** a grandi dans un quartier défavorisé du Nord d'Halifax. Pourtant, elle n'a jamais laissé les circonstances lui dicter son avenir.

Dans sa famille, on a un sens aigu de la communauté. Son père, Carl Gannon, a fondé le Black Invitational Basketball Tournament à Halifax, et son oncle, Lou Gannon, préside l'African Nova Scotian Music Association. Carlene Alexander rêvait de laisser sa marque, d'occuper dans la fonction publique canadienne un rôle de premier plan. Elle a tout mis en œuvre pour y parvenir. Elle étudie d'abord le commerce à l'Université Dalhousie, puis obtient un MBA de l'Université Laurentienne et commence sa carrière à RBC, pour la poursuivre dans un petit cabinet comptable de Vancouver.

Carlene Alexander passe ensuite deux ans à Halifax, comme vérificatrice à l'Agence du revenu du Canada, et cinq ans à Ottawa, comme analyste principale au Secrétariat du Conseil du Trésor. En 2003, alors qu'elle occupe encore ce poste, elle reçoit le titre de CPA. À peine deux ans plus tard, elle est nommée directrice de la planification et de l'information financières à Environnement Canada. Elle déménage à Toronto durant l'été 2007 et continue de gravir les échelons.

À Développement des ressources humaines Canada, au ministère des Finances et au ministère des Affaires autochtones, Carlene Alexander occupe divers postes de direction. Elle est nommée directrice financière de Housing York, dans la région de York, en Ontario.

En mars 2016, elle devient surintendante des services d'affaires et chef des finances du Toronto District School Board. En août de l'année suivante, elle est promue directrice adjointe, activités et excellence du service. Elle applique son expertise au processus budgétaire, aux services, à la planification des immobilisations et aux portefeuilles du conseil scolaire.

Par la suite, en juin 2020, Carlene Alexander est nommée directrice de l'éducation intérimaire du conseil : elle élabore des plans de retour à l'école en septembre pour une cohorte d'élèves. Puis, en octobre, persuadée que ses connaissances, ses compétences et son expérience l'ont préparée à ces fonctions, elle accepte le poste de contrôleuse générale.

« Mon MBA et mon titre de CPA me confèrent un large éventail d'habiletés et de compétences garantes de ma réussite. Il ne s'agit pas uniquement d'avoir le sens des affaires et de la finance. La réflexion stratégique, un processus décisionnel efficace, du leadership sont autant de maillons essentiels pour réussir comme cadre, peu importe les responsabilités. »

**SELON UNE ÉTUDE** récente de KPMG sur l'impact de la COVID-19 sur les États, c'est grâce à de l'information financière hors pair et à un rôle de conseiller stratégique que les titulaires de postes aux finances publiques seraient le mieux à même de démontrer leur valeur.

La fonction finance, peut-on lire dans le rapport, a une occasion unique de guider l'administration publique à travers la pandémie de COVID-19 et dans la reprise économique.

L'épuisement des réserves en raison de la pandémie a accéléré la modernisation des finances du secteur public, même si cette transformation était déjà amorcée au Canada et à l'étranger grâce à l'innovation.

## Deux CPA sur la colline

PAR LIZA AGRBA



Qu'on se le dise, aux comités parlementaires ne siègent que des parlementaires. Évidemment. Sans avoir le statut de règle officielle, c'est une convention si bien ancrée qu'on aurait pu la croire gravée dans le marbre, jusqu'à cette année, où elle a été brisée pour la première fois dans l'histoire. Le 8 juin 2021, le Comité sénatorial permanent de l'audit et de la surveillance (créé en octobre 2020 à la suite d'une motion approuvée à l'unanimité et présentée par le sénateur David Wells, président du Comité) annonçait la nomination de deux membres externes, Hélène F. Fortin et Robert Plamondon, tous deux FCPA. Un geste inédit de la part du Sénat, et un jour à marquer d'une pierre blanche pour la profession comptable.

« Nous veillons sur les deniers publics et nous devons nous montrer dignes de ce devoir, souligne

« Avant la pandémie, les États savaient déjà que leurs dépenses allaient augmenter et qu'ils devaient trouver de nouvelles sources de capitaux », explique Bailey Church, qui compte près de 20 ans d'expérience en gestion et information financières, comptabilité et audit dans le secteur public. « Nous avons assisté à un engagement accru du secteur privé et des partenariats public-privé. Nombre d'États ont adopté des lois sur l'équilibre budgétaire ou des restrictions sur la dette ou le déficit ayant un impact réel sur les objectifs d'information. »

Pour Colin Lynch, directeur général et chef des placements immobiliers mondiaux à Gestion de placements TD, le poste de contrôleur général est essentiel pour responsabiliser les membres de l'administration publique tout en veillant à ce que les contribuables en aient pour leur argent.

« Compte tenu de l'ampleur de la fonction publique, il y a beaucoup de dépenses dans une multitude de domaines », dit-il, en faisant référence aux nombreux conseils d'administration d'hôpitaux et d'universités auxquels il a siégé. « J'ai pu constater de visu l'importance du financement provincial; il y a des réseaux entiers d'organismes qui sont financés ainsi.

La fonction d'audit interne permet de s'assurer que l'argent est dépensé judicieusement. »

Le Bureau du contrôleur général est formé de trois divisions placées sous la gouverne de Carlene Alexander.

## L'épuisement des réserves en raison de la pandémie a accéléré la modernisation des finances du secteur public.

Parmi elles, le Bureau de la gestion globale des risques a à sa tête Ingrid Robinson, CPA, directrice générale de la gestion des risques. Toutes les divisions du Bureau sont d'ailleurs dirigées par des CPA.

Ingrid Robinson, diplômée de la John F. Kennedy School of Government de Harvard, supervise le processus de gestion globale des risques et fournit des conseils stratégiques sur l'implantation de pratiques, d'outils et de méthodes modernes.

le sénateur Wells. Les nominations vont dans ce sens. » Accroître la transparence, accueillir de nouvelles compétences, tels sont les principaux motifs à l'appui de la nomination de membres externes au Comité, qui a le pouvoir d'examiner toutes les dépenses de la Chambre haute. Ces derniers n'ont pas de droit de vote, mais le Comité, autre rupture avec la tradition, fera état des opinions dissidentes dans ses rapports publics, qu'elles soient exprimées par des membres externes ou par des parlementaires. Les regards se braquent sur les devoirs et responsabilités des organes décisionnels tels que les conseils d'administration, ajoute le sénateur Wells. « Davantage de clarté, davantage d'encadrement, pour être en phase avec les attentes. »

Les deux FCPA nommés ont fait une brillante carrière et, depuis des décennies, mettent à profit tout un bagage de compétences, doublé d'une connaissance approfondie des politiques publiques et de la gouvernance en conseil d'administration. Or, le processus de sélection favorisait les candidats au

fait des enjeux de gouvernance des conseils d'administration et qui détenaient de solides compétences en comptabilité. Hélène F. Fortin siège au conseil de la Banque UBS (Canada) et au Comité ministériel d'audit de Justice Canada, entre autres. Robert Plamondon, qui a dirigé des évaluations de la gouvernance des conseils d'Exportation et développement Canada et de VIA Rail, siège au conseil d'OPTrust, qui gère 23 G\$ d'actifs pour le régime de retraite du syndicat des employés de la fonction publique de l'Ontario. Il siège aussi au Comité de vérification interne de l'Ontario.

« Robert et moi avons tant de fois constaté la valeur de la contribution d'un CPA dans une organisation, souligne Hélène F. Fortin. Pourquoi? Parce que le CPA, qui apporte une valeur ajoutée à la conformité, pense aussi à l'ordonnement des activités et aux mécanismes d'optimisation des contrôles. Nous serons appelés à jeter un regard sur certains processus, dans une logique de rigueur et d'efficacité. »

Auteur de cinq ouvrages sur le

Canada, Robert Plamondon confie que sa ferveur patriotique l'a attiré vers ce rôle. « Naitre ici, c'est un peu comme gagner à la loterie. La passion que j'ai pour notre pays est au cœur de mon cheminement. C'est un honneur d'être invité à me consacrer à l'un des rouages essentiels de l'État, et de contribuer à la bonne marche du Sénat. Cette décision innovante – faire appel à des intervenants qui évoluent hors du cadre parlementaire – en dit long sur le leadership des sénateurs. Elle ne peut que renforcer la confiance des Canadiens. »

Le sénateur Wells ajoute qu'il a été sollicité par ParlAmericas, organisme voué à la promotion de la diplomatie parlementaire et composé de 35 assemblées nationales des Amériques, dont celles du Canada et des États-Unis, pour présenter la nouvelle approche, qui pourrait avoir de larges échos. « Le Canada est plus jeune que d'autres pays, admet-il, mais notre démocratie a vite pris de la maturité. Proposer de meilleurs modèles pour les démocraties en plein essor, voilà une idée à laquelle je souscris résolument. » ♦



À la Division de la vérification interne, Beili Wong, FCPA, directrice générale, est chargée de dépoussiérer et de façonner (en mettant l'accent sur la transparence) un service de vérification interne indépendant à l'échelle de la fonction publique ontarienne. Auparavant, elle a été vice-présidente en matière de vérification et de risques à la LCBO.

Enfin, la Division du contrôleur provincial assure la surveillance stratégique de l'information financière et la direction des biens provinciaux. Elle joue un rôle de gouvernance garant d'une gestion prudente de l'argent des contribuables et de la protection des biens. Cette division dresse les états financiers de la province et étudie diverses questions avec le vérificateur général. Ce dernier, contrairement à Carlene Alexander, assume la vérification interne des dépenses publiques.

Maureen Buckley, CPA, contrôlease provinciale, dirige la division. Après avoir occupé plusieurs postes de direction dans la fonction publique ontarienne, elle tient les comptes publics de l'Ontario et prépare le rapport annuel de même que les états financiers consolidés de la province. Le bureau de Maureen Buckley fournit également des conseils en comptabilité et en gestion financière à l'administration publique, et veille à la mise en place de systèmes financiers, de politiques de contrôle et de pratiques efficaces.

**NAVIGUER DANS L'INCERTITUDE** au milieu d'une pandémie, tracer une voie nouvelle... le programme de Carlene Alexander, et de son équipe, est chargé.

« Selon l'orientation politique que prendra l'Ontario, souligne Bailey Church, les priorités publiques définiront les attributions du Bureau du contrôleur général. »

Les prochaines élections provinciales devant avoir lieu au plus tard le 2 juin 2022, cette orientation politique reste incertaine. Entre-temps, dans un environnement financier instable et peu enclin à l'austérité, Bailey Church prévoit que Carlene Alexander aura à gérer de multiples priorités concurrentes.

« Comment réaliser de grands projets d'infrastructure qui soutiendront la reprise postpandémie dans un contexte de contraintes budgétaires? À partir de quel moment les autorités provinciales vont-elles sabrer les programmes et les services pour limiter le déficit? »

Colin Lynch se pose aussi des questions : comment savoir si l'argent public est dépensé efficacement? Comment mesurer cette efficacité?

Il prévoit que Carlene Alexander aura une influence importante sur le climat politique, une comptabilité transparente étant essentielle pour établir la confiance.

« Pour les pouvoirs publics, ajoute Colin Lynch, les difficultés à résoudre sont plus grandes

aujourd'hui qu'il y a 20 ans. La pandémie de COVID-19 a entraîné l'expansion du rôle de l'État. La discrimination, le racisme, le vieillissement de la population (qui met le système de santé sous tension), la santé mentale, la crise des opioïdes sont autant de problèmes majeurs. Parallèlement, la reddition de comptes est de plus en plus exigée. Le citoyen ordinaire a les autorités à l'œil. »

Malgré tout, Carlene Alexander se sent à la hauteur de la situation.

« Certes, ouvrir la voie peut sembler une tâche gigantesque. Mais j'ai toujours cru que la croissance et l'évolution continuelles étaient primordiales, même s'il faut sortir des sentiers battus et en assumer l'inconfort. » ♦

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

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

Sonia Albert & Alan Liverman  
sonia@aps.net alan@aps.net  
877.606.8622 514.819.8088  
www.APS.net

**POUR DES RÉSULTATS PROBANTS - CHAQUE FOIS**

**Aubea** Gold Solution Provider

**Workday Adaptive Planning: Consultation et Soutien**

- Amélioration des systèmes existants
- Intégration quotidienne des opérations au grand livre
- Conception de nouveaux modèles
- Gestion des services mensuels
- Vaste expérience et connaissance de modèles spécifiques

Mark Tear, BA, CPA CA, CA (ICAEW), Directeur  
+1 (604) 209-3752 • mark@aubea.com • www.aubea.com

workday. Solutions collaboratives en nuage: planification et analyse Adaptive Insights

195,915,046

À

# MÉGADONNÉES, MÉGARESPONSABILITÉS

PAR PETER SHAWN TAYLOR

# Sollicités pour en canaliser le véritable déluge, les CPA se porteront garants de l'authenticité et de l'exactitude des données.

**Le monde a produit** 1,8 zettaoctet (Zo) de données en 2011, soit 1 800 milliards de gigaoctets (Go). Qu'est-ce à dire? Se tournant vers l'analogie avec l'imagerie médicale, IDC, cabinet de recherche en TI, expliquait que, pour créer ce déluge de données, il faudrait faire passer 215 millions d'exams IRM à chacun des habitants de la planète, 365 jours de suite. À l'époque, IDC parlait d'une quantité « colossale » de données. Mais tout est relatif.

En 2020, IDC a revu ses chiffres et évalué que les êtres humains avaient créé, saisi, copié et consommé 59 Zo de données. Stupéfiant. Et le rythme s'accélère : en trois ans, nous en produirons sans doute davantage qu'en trente ans. Par l'intégration de capteurs à toutes sortes de gadgets, des Fitbit aux thermostats, l'Internet des objets, omniprésent, devrait faire naître à lui seul 80 Zo de données d'ici 2025. On hésite désormais à employer l'adjectif « colossal », de crainte de s'exposer à la moquerie dans quelques années à peine.

Les mégadonnées transforment les industries, les administrations publiques, l'enseignement, la recherche et les professions. Comme le volume d'informations élaborées dépasse largement notre capacité à les trier et à les organiser, nous dépendons de l'intelligence artificielle (IA) et de l'apprentissage machine pour les interpréter. Vous comme les dépositaires et garants de l'information financière,

les CPA se retrouvent à présent au cœur de la révolution numérique – et de la prise en charge des risques qu'elle comporte.

« Quand on réfléchit aux données, on constate que la confiance et l'éthique sont deux piliers de notre profession, depuis toujours », explique Laura Friedrich, codirectrice de Friedrich & Friedrich, cabinet comptable qui se consacre à la recherche et à la normalisation, et est situé non loin de Whistler, en Colombie-Britannique. « Sur bien des plans, le déferlement des mégadonnées ne change pas la nature de la comptabilité. Mais le champ d'action de celle-ci est sur le point de s'étendre considérablement, vu la masse de données à traiter, souvent issues de sources difficiles à appréhender, comme l'IA. L'un des grands enjeux sera de déterminer la fiabilité des renseignements. » Comment faire le tri?

Dans un univers où presque toute information peut être falsifiée, manipulée ou déformée, il incombe aux CPA de s'assurer que les mégadonnées sont bel et bien dignes de confiance.

Pour décrypter l'incidence qu'aura l'avènement des mégadonnées sur la profession, il s'avère utile de faire la distinction entre la collecte, l'accès et l'analyse, explique Michel Girard, expert en gouvernance des données, agrégé supérieur au Centre pour l'innovation dans la gouvernance internationale (CIGI), un laboratoire d'idées de

Waterloo, en Ontario. Les maillons de la « chaîne de valeur des données », qui ouvrent de nouvelles pistes pour les organisations, restent toutefois fragiles : falsification, altération et déformation rôdent dans les parages. Justement, c'est pour les CPA l'occasion de mettre à profit leur savoir-faire, sous l'angle de la confiance et de la probité.



## COLLECTE

Le premier maillon de la chaîne de valeur des données est sans contredit le principal. Recueillir, décrire, étiqueter et annoter les données avec soin, c'est essentiel, pour que le prochain intervenant puisse les manier en toute confiance. Il ne suffit pas de puiser directement à la source, prévient Michel Girard. « Si les données sont fragmentaires, inexactes ou biaisées, vous aurez de gros ennuis en aval. » Les grandes entreprises américaines évaluent le coût des données douteuses à 15 M\$ US par an en moyenne, ajoute-t-il. Le phénomène « à données inexactes, résultats erronés » coûte cher, en particulier dans l'univers des mégadonnées.

Or, les CPA sont fin prêts à protéger la qualité des données d'une organisation, avance Michael Lionais, CPA. « Ils ont toujours fondé leurs décisions sur des données. C'est leur raison d'être. » En 2019, il a été détaché du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada pour conseiller CPA Canada dans le cadre du projet Voir demain, qui vise à repenser la profession, au cœur de la révolution numérique. Il travaille aujourd'hui dans le secteur privé. Ce qui caractérise les mégadonnées, selon lui, c'est qu'il leur manque les structures et les règles si familières aux CPA.

On réunit désormais une kyrielle de chiffres disparates, de toute provenance : comportement des consommateurs, observations sur les procédés

de production, indicateurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG), la liste s'allonge. Et les méthodes et motifs de leur collecte peuvent soulever des dilemmes éthiques.

La question clé? Déterminer si les données cadrent avec le but visé, et donc, repérer les défauts, lacunes, erreurs et fausses hypothèses, fait valoir Michael Lionais. Il ajoute qu'il est possible de recourir à des données imparfaites en prenant certaines précautions. Et puis, même des données exhaustives et factuelles pourraient déboucher sur des résultats déplorables, faute de cadrer avec l'objectif envisagé.

Il est important de déterminer au préalable comment les données ont été réunies et de voir si elles s'arriment au but poursuivi, d'après Michael Lionais. « Il y a là un véritable rôle pour les CPA, qui s'interrogeront : les données coïncident-elles avec les questions posées? À défaut de quoi, dans quelles sources puiser pour s'en procurer de meilleures? »



## ACCÈS ET PARTAGE

Une fois collectées et validées, les données seront communiquées aux intéressés et à eux seuls, ce qui soulève tout un lot de défis et de risques. La COVID-19 a bouleversé les paramètres, souligne Michel Girard. Le partage des données s'accompagne de risques accrus, à l'ère du télétravail et du recours aux services d'infonuagique pour faciliter les échanges. Avant les ravages de la pandémie, tout le monde travaillait au même endroit, sur les mêmes serveurs.

« Et voilà qu'émergent de lourds enjeux de confidentialité et de cybersécurité, poursuit-il.

## Qui voudra partager des données si elles ne sont pas gérées convenablement?

## LEADERSHIP INTELLECTUEL

L'art de neutraliser les préjugés : le code d'éthique révisé de l'IESBA guide les CPA.

Il arrive que les données soient faussées, et que les êtres humains manquent d'objectivité. Mais s'il existe des procédés pour déceler et corriger les problèmes techniques qui gauchissent les données, qu'en est-il du facteur humain?

Le Conseil des normes internationales de déontologie comptable (IESBA), organisme de normalisation indépendant, a récemment remanié les articles de son code de déontologie qui portaient sur le rôle et la mentalité des CPA (« Role and Mindset »).

Les nouvelles dispositions (en vigueur le 31 décembre 2021) apportent des orientations pour amener les CPA à faire le point sur les idées préconçues et à faire preuve de curiosité, en vue de veiller à l'intérêt public.

« Nous avons tous des préjugés, un vécu, des croyances », fait observer Laura Friedrich, conseillère technique auprès de l'IESBA. L'organisme a répertorié huit formes de partis pris cognitifs, dont le biais de confirmation (surpondérer les preuves corroborant l'opinion

préexistante), la pensée de groupe (faire primer le consensus sur la pensée individuelle) et l'effet d'ancrage (accorder une influence excessive à la première information reçue). Prendre acte de ces failles et cultiver l'esprit critique est essentiel pour prendre des décisions éclairées.

« L'objectif reste de prendre conscience des préjugés dans l'exercice du jugement professionnel », explique Laura Friedrich. Une tâche qui, paradoxalement, pourrait être facilitée par l'essor des mégadonnées. « L'IA pourrait devenir notre alliée et nous aider à corriger nos travers afin d'évoluer comme société. » – Peter Shawn Taylor



## Visez haut grâce à Square

Une plateforme conviviale et performante pour libérer le potentiel de votre cabinet, accélérer les paiements et élargir votre clientèle.

PAR STRATEGIC CONTENT LABS

À bon artisan point de mauvais outils, dit-on. Il reste que les bons outils font les bons ouvriers. L'adage vaut pour les CPA, qui dépendent de leurs systèmes, plateformes et logiciels.

Jour après jour, facturation, devis, planification, traitement des paiements s'enchaînent. Un numéro d'équilibriste, qui vous prive d'un temps précieux, que vous auriez préféré consacrer à vos clients.

Vous dirigez votre propre cabinet? Vous envisagez d'en fonder un? Prenez soin de choisir un jeu d'outils à la hauteur.

C'est là que Square entre en jeu. Square, c'est un écosystème complet de produits et de services, qui rassemble tout le nécessaire sur une plateforme conviviale.

« Les CPA ont intérêt à rester maîtres du jeu », Jesse Lopez, directeur marketing, Factures Square.

« Ils sont en quête d'outils taillés sur mesure pour optimiser le quotidien et faciliter l'expansion. Encaissements accélérés, mécanismes simplifiés, clients satisfaits, nos applis cadrent avec les priorités des cabinets de services professionnels. »

Square, c'est un large éventail de modules personnalisables, sous forme d'intégration fluide, au diapason de vos exigences, à partir du Tableau de bord. Prospection de clientèle en vue? Choisissez l'application Estimations Square. Réunions avec des clients à organiser? Fiez-vous à la solution Rendez-vous Square, enrichie de la fonction intégrée Répertoire de clients, pour prendre en main la relation client, dresser des rapports en temps réel et prendre des décisions éclairées. La solution Paiements Square accélère les étapes de demande, d'acceptation et de perception, quels que soient

l'appareil et le mode. Autant d'outils vous libèrent pour mieux servir et élargir votre clientèle, afin de faire croître le chiffre d'affaires.

Nos outils de gestion de la clientèle seront vos alliés pour travailler plus efficacement. Les formalités s'allègent si bien que vous prenez de la vitesse. « Le temps représente votre principal atout, rappelle M. Lopez, pour réfléchir et planifier. L'essentiel reste de gagner la confiance de nouveaux clients et de leur fournir un service hors pair. » De plus, Square s'intègre à votre plateforme de comptabilité.

Les fonctionnalités s'adaptent sur mesure, quelle que soit l'envergure de vos activités. Acceptez les paiements sur la Solution PDV Square mobile et demandez des paiements en facturation infonuagique, sous forme de liens par courriel et texto. Traitez des paiements par téléphone à partir du Terminal virtuel Square. Toutes les opérations passeront par un système unique et les données clients seront enregistrées pour faciliter le suivi et la gestion.

Les CPA à la tête d'un cabinet peuvent en témoigner, ce qui compte, c'est de pouvoir centraliser les devis, les notes d'honoraires, les paiements,



la gestion client et l'établissement de rapports. Ainsi libéré, vous vous consacrez pleinement à votre clientèle. Avec Square, les choses tournent rondement.

La mise en route est simple. L'adhésion est rapide et gratuite, sans engagement ni contrat à long terme. Pour en savoir plus :

[square.com/go/professionnels](https://square.com/go/professionnels)

 Square

Les intéressés refuseront de partager leurs données s'ils ne sont pas sûrs et certains qu'elles seront prises en main dans les règles de l'art. » Qui plus est, de nombreux juristes soulignent que les entités et les particuliers engagent leur responsabilité à l'égard de la mise à jour et de la protection des données.

« Les intéressés demanderont des engagements écrits attestant la fiabilité de la chaîne de valeur des données. Il faudra prouver que le devoir de diligence a été rempli, et les CPA joueront un rôle primordial pour protéger la confiance. » Encore une fois, la tâche s'apparente à la prise en charge de l'information financière, mais l'échelle et la portée du travail accompli vont s'étendre considérablement et englober une pléthore de nouvelles formes d'information.



### ANALYSE

Le dernier maillon de la chaîne de valeur des données? L'analyse, qui consiste à convertir cette myriade d'informations en constats utiles, source de plus-value. « Les données, il faut les traiter, les interpréter, les traduire en actions, explique Michel Girard. C'est le travail de quelqu'un qui voit les choses sous l'angle de la rentabilité, de quelqu'un qui a l'habitude de conseiller ses interlocuteurs. Cette tâche, ce n'est pas aux TI de s'en acquitter. »

L'analyse des mégadonnées suppose une collaboration étroite entre les CPA, les spécialistes des données et les ingénieurs en IA, mais aussi un sens aigu des affaires. « Le CPA n'est pas censé construire la boîte noire, rappelle Michael Lionais, mais plutôt suivre le fil conducteur qui va des questions aux conclusions, et s'assurer qu'il tient. Vous aurez beau partir de données solides, si l'analyse est faussée, vous n'en tirerez rien de bon. L'or se transmuera en plomb. L'essentiel, c'est de faire le point sur le problème qu'on tente de résoudre. »

Toutes sortes d'erreurs peuvent survenir en cours d'analyse. L'un aura confondu corrélation et causalité; l'autre aura tablé sur des hypothèses désuètes. L'imprécision prédictive des sondages – pensons aux résultats inattendus de la présidentielle américaine de 2016 – illustre bien les écueils que peut rencontrer l'analyse de grands ensembles de données. L'éthique constitue une autre considération qui pèse dans la balance. On a montré du doigt les préjugés raciaux, intégrés aux algorithmes de reconnaissance faciale ou de traitement des demandes de prêts hypothécaires, d'où l'importance d'un encadrement serré des mégadonnées. « Je ne connais pas d'expert en science des données ou de mathématicien formé pour porter un jugement sur l'utilisation éthique des données, lance Michel Girard. Seuls les CPA sont habilités à traiter ces questions, sur les axes de la qualité, de la confiance et de l'éthique. »



### NORMALISATION

Les CPA veillent tant à la qualité qu'à la pertinence des données de l'organisation et ont leur mot à dire dans l'établissement de garanties juridiques et éthiques, à l'échelle internationale. Les nouvelles informations s'accumulent. Sans règles claires et assorties de modalités d'application pour encadrer la collecte, l'accès et l'analyse, le spectre des erreurs et errements hante l'univers des mégadonnées. Brian Friedrich, du cabinet éponyme, s'est investi dans la révision des règles d'éthique proposées par le Conseil des normes internationales de déontologie comptable (IESBA) à titre de président du groupe de travail sur la technologie.

À l'ère de la révolution numérique, les principes de l'utilisation éthique des données sont déjà enchâssés dans les référentiels nationaux de déontologie comptable, mais la multiplication des lignes directrices émises par des organisations phares – l'OCDE, l'Union européenne, Microsoft, IBM, divers États – pour orienter l'utilisation des données engendre de l'incertitude quant aux cadres applicables, aux pratiques exemplaires et aux questions de conformité. « Les assises de ces cadres sont les mêmes, alors, pourquoi tant de versions divergentes? » Ces doubléments appellent à une unification, une épuration. Les CPA étant fortement engagés dans la gouvernance des données et dans l'établissement de normes, il va de soi qu'ils ont voix au chapitre et participent à la définition des normes mondiales de gouvernance des données, fait valoir Brian Friedrich.

« On ne peut se contenter de normes localisées pour donner un sens à l'univers des mégadonnées », ajoute Bruce Cartwright, directeur général de l'Institute of Chartered Accountants of Scotland (ICAS), qui a participé à l'étude de CPA Canada sur les mégadonnées. Ce genre d'alliance internationale est la voie à suivre. « En concertation, nous réunirons davantage de ressources et de puissance intellectuelle, et nous éviterons le double emploi. CPA Canada est à l'avant-garde de cette réflexion. »

Si les débouchés qu'offrent les mégadonnées semblent illimités, les risques encourus sont intimidants. « Les données erronées pourraient nous faire reculer, explique Michel Girard. Il faut des données fiables et de qualité afin de profiter du virage numérique, et pour en arriver là, nous serons tenus d'adopter des systèmes et des contrôles rigoureux. » Les CPA seront amenés à élargir le rayonnement de leur savoir-faire, gage de confiance et d'éthique, qui s'étendra à la sphère des mégadonnées, au Canada comme à l'étranger. ♦

Afin de découvrir les compétences qu'un CPA doit posséder pour naviguer dans le monde de mégadonnées, visitez [cpacanada.ca/rolegestiondonnees](https://cpacanada.ca/rolegestiondonnees).

# PIVOT

## VOTRE ANNONCE DANS LE MAGAZINE DES CPA



**LAURÉAT DE  
NOMBREUSES  
MÉDAILLES**  
.....  
**PRIX DU MAGAZINE  
D'AFFAIRES : B2B**

## COMMUNIQUEZ AVEC LES DÉCIDEURS ET DIRIGEANTS

*PIVOT* dresse le portrait de personnalités et d'entreprises qui se démarquent, et présente des stratégies qui inspirent les leaders d'ici.

Publication phare de Comptables professionnels agréés du Canada (CPA Canada), *PIVOT* paraît en format papier et en ligne six fois par année, en français et en anglais.

### PIVOT, EN BREF



**260 000**  
exemplaires  
par numéro



**PAPIER + NUMÉRIQUE**  
180 000 abonnés au  
format papier et 80 000  
au format électronique



**TOUTES LES PROVINCES**  
et territoires sont représentés  
amongst le lectorat : possibilités  
de ciblage national et régional



**91,5 %**  
des exemplaires  
papier sont postés  
au domicile des CPA

**Présentez vos services, attirez des clients, faites briller votre entreprise et recrutez des candidats d'élite**

Multipliez les formats d'annonce, pour la version **papier**

Version papier qui rayonne auprès d'un vaste lectorat; **en ligne** au [cpacanada.ca/actualites](http://cpacanada.ca/actualites)

À vous la parole : annonces pleine page ou double page pour vos **contenus personnalisés**

Possibilité de **commandite d'activités** organisées pour les CPA

Communication de proximité avec les CPA au moyen d'**infolettres**

**Encarts et excarts** personnalisés, sur demande

**Un auditoire à l'aise, instruit, actif dans divers domaines en dehors du travail**

**Revenu personnel élevé**

**Lectorat de rang supérieur** - En PME comme en grande entreprise, des lecteurs influents

**Forte dominance** dans plusieurs catégories de produit

Lectorat équilibré - Hommes : **56 %** / Femmes : **44 %**

**Un magazine primé, des journalistes acclamés**

*PIVOT* a remporté 3 médailles d'or et 6 médailles d'argent au concours Prix du magazine canadien : B2B, édition 2020.

**Choisi meilleur magazine en 2019**

Nos journalistes ont signé des articles dans le *New York Times*, le *Globe and Mail*, le *National Post* et le *Wall Street Journal*

Pour toute demande de renseignements, contactez **Ian McPherson** à [ian.mcpherson@stjoseph.com](mailto:ian.mcpherson@stjoseph.com)

# AUX CPA DE FACILITER LE VIRAGE NUMÉRIQUE

Dans le climat actuel, le passage au numérique prend figure d'atout indéniable, garant de l'avenir de l'organisation.

Pourquoi est-il essentiel de prendre le virage numérique? Un rapport sur la fabrication de pointe des Tables de stratégies économiques du Canada le dit sans ménagement : « Les fabricants canadiens adopteront la technologie ou mourront. »

Le passage au numérique a permis à des organisations déjà bien établies d'accroître leur efficacité, leur efficacité et leur compétitivité. Virage numérique est donc le maître mot parmi nos entreprises. Et c'est là une démonstration des efforts déployés pour embrasser l'évolution technologique, quoique certains pourraient dire « s'y soumettre ». Pour affronter la concurrence, ou tout simplement pour tenir bon, les organisations numérisent à tout le moins certains aspects de leurs activités afin de mieux comprendre les préférences des clients, de rationaliser les processus ou de lancer un service par abonnement, pour ne citer que ces possibilités.

Dans les entités des secteurs privé et public, les technologies numériques telles que l'intelligence



artificielle sont désormais mises en œuvre afin de tenir tête aux concurrents. Le secteur privé partage ses données pour en arriver à des constats éclairés qui faciliteront la réalisation des objectifs des politiques publiques. Les administrations publiques, elles, numérisent leurs registres papier précédents pour créer des sources ouvertes de données dans le but de favoriser l'innovation dans le secteur privé et de stimuler la croissance.

La numérisation et les données vont de pair. L'adoption de méthodes numériques a entraîné un afflux de données qui peuvent être incroyablement utiles, pourvu qu'elles soient exploitées à bon escient. Seulement voilà : bien des organisations ne savent trop qu'en faire. Beaucoup deviennent riches en données, mais restent pauvres en informations.

C'est là que les CPA peuvent intervenir. Au moment où le virage numérique se généralise, on observe un niveau d'incertitude qui exige une planification minutieuse d'une telle transition pour l'entreprise. La possession de données s'accompagne d'une pléthore de responsabilités. Respecter la réglementation de protection de la vie privée, souscrire à des pratiques éthiques, recourir à des méthodes judicieuses de stockage et d'utilisation des données afin d'inspirer confiance, voilà quelques-unes des préoccupations qui mobilisent les entreprises et le public. Les organisations doivent faire appel à des spécialistes en données (ingénieurs, contrôleurs, scientifiques) pour la réalisation des activités quotidiennes connexes. Mais ce n'est pas tout : elles doivent endosser des responsabilités de gestion et de suivi, à l'égard des données, tout d'abord, mais aussi des politiques et des stratégies du numérique. Ces tâches exigent des compétences fondamentales que possèdent les CPA, comme le sens des affaires, le jugement, l'esprit critique et la capacité d'assurer la surveillance des systèmes et des contrôles.

## Renforcement des compétences actuelles

Dans le cadre du processus de numérisation des données, les projets et les stratégies doivent reposer sur une analyse de rentabilité solide et sur l'adhésion de l'organisation. S'ajouteront des politiques, des procédures, des indicateurs de gestion des risques et des interventions de surveillance, à la hauteur des besoins. Les CPA sont bien placés pour jouer un rôle de premier plan dans l'élaboration et la gestion des cadres de gouvernance des données exigés, et, entre autres, pour participer à la création des politiques de données de l'entreprise. Il s'agira de prendre en considération les questions de gouvernance des données, de veiller au respect de la législation sur la confidentialité des données, et de gérer les risques qu'entraîne l'utilisation secondaire des données. La profession comptable se transformera parallèlement à l'évolution technologique, et les CPA peuvent s'attendre à devoir adopter une approche globale, qui s'appuiera sur leurs compétences et connaissances traditionnelles, axées sur la finance.

Vous voulez en savoir plus sur le rôle essentiel que les CPA peuvent jouer dans la prise en main des données?

Lisez la série « Maîtrise des données »,  
à [cpacanada.ca/maitrisedonnees](http://cpacanada.ca/maitrisedonnees)



**Voir demain**  
RÉIMAGINER LA PROFESSION

 **CPA** COMPTABLES  
PROFESSIONNEL  
AGRÉÉS  
CANADA

# CONJUGUER ADAPTABILITÉ ET RÉSILIENCE : DES OCCASIONS À SAISIR POUR LES CPA

Pour la première fois en dix ans d'existence, le *Global Risks Report 2020* du Forum économique mondial fait la part belle à l'environnement : phénomènes météorologiques extrêmes, inaction devant les enjeux climatiques, catastrophes naturelles, perte de la biodiversité et catastrophes environnementales d'origine humaine sont au nombre des principaux risques qui planent sur l'économie mondiale dans les dix prochaines années.

En pleine lutte contre la pandémie, il est tout naturel de s'interroger : avons-nous appris certaines leçons à appliquer pour répondre aux risques environnementaux connus, comme les changements climatiques?

Pour les entreprises, la pandémie sert de rappel important : gérer le risque de perturbation est crucial, et la planification de la résilience est un impératif, non seulement pour résister aux assauts, mais aussi pour connaître de francs succès.

La stratégie de développement durable choisie par votre organisation doit prévoir un volet résilience, afin de composer avec une pandémie future et certains bouleversements que les risques environnementaux tels que les changements climatiques devraient provoquer.

## Les CPA, chefs de file pour créer et protéger la valeur, dans la durée

« Notre profession peut contribuer à cerner les principaux obstacles et à évaluer leur incidence potentielle sur la performance et les perspectives », explique Davinder Valeri, directrice, Stratégie, risques et gestion de la performance, à CPA Canada.

L'intensité des changements et des perturbations dans le monde des affaires d'aujourd'hui crée des débouchés porteurs d'avenir pour les CPA. Ils feront preuve de leadership en aidant les organisations à gérer l'incertitude à court terme, et, aussi, mettront en avant leur pertinence en dégagant des façons nouvelles et créatives d'ajouter de la valeur sur le long terme, fait-elle remarquer.

## Intégrez l'adaptation aux changements climatiques au cheminement en développement durable

Comme leader au cœur de l'organisation, aidez la direction à intégrer les enjeux des changements climatiques à la stratégie organisationnelle et à en rendre compte. Faites porter vos efforts sur les trois axes prioritaires suivants :

**1. Planification de la stratégie.** Tenez compte des risques que suscitent les

changements climatiques pour établir la stratégie de l'organisation, gérer ses finances et assurer l'exploitation. Continuez de souligner que la prise en considération des changements climatiques se répercute sur le résultat net, rassure les investisseurs, atténue les risques et stimule la croissance.

**2. Information financière.** Établissez un solide cadre d'information sur le développement durable; par exemple, en ce qui concerne le changement climatique, mettez en place un cadre d'information comme celui du Groupe de travail sur l'information financière relative aux changements climatiques. Même si ces informations sont communiquées à titre volontaire au Canada, l'adoption du cadre fournira à votre organisation des renseignements fiables et uniformes à l'égard des changements climatiques, nécessaires à la prise des décisions de planification et de budgétisation.

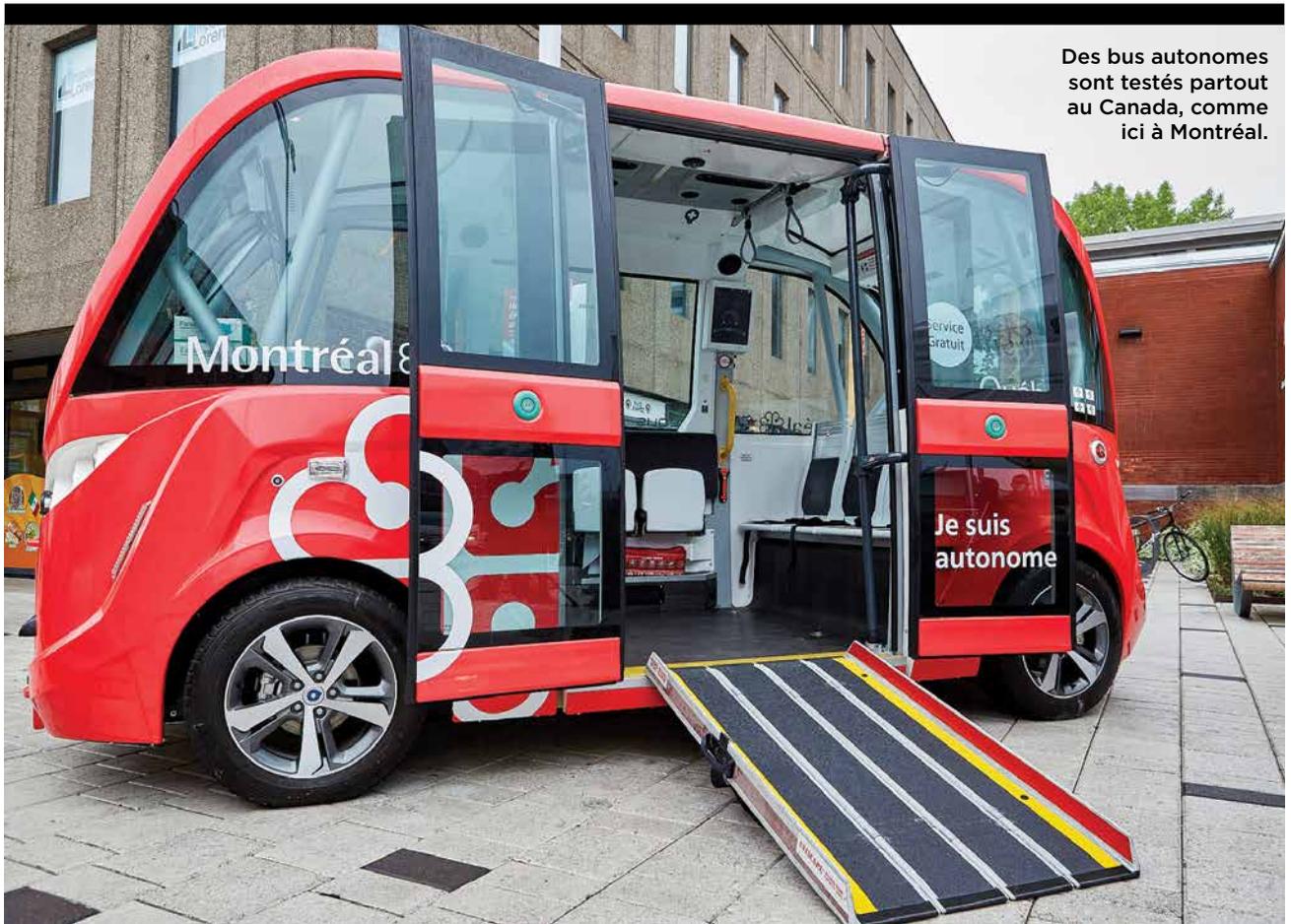
**3. Gouvernance stratégique.** Établissez des cibles à atteindre qui arrivent la gestion de la performance aux résultats en matière de développement durable, et qui s'appliqueront aussi au travail des cadres supérieurs. Elles prévoient des résultats mesurables qui associent développement durable et stratégie, et qui favorisent la prise de décisions fondées sur les données financières pour développer de nouvelles solutions judicieuses et, ainsi, régler les problèmes.



**CPA**

COMPTABLES  
PROFESSIONNELS  
AGRÉÉS  
CANADA

Des bus autonomes sont testés partout au Canada, comme ici à Montréal.



## MOBILITÉ

# JOUEURS AUTONOMES

La voiture sans chauffeur n'est pas pour demain, mais les minibus autonomes s'invitent sur nos routes. **PAR DAVE ZARUM**

Aux Jeux olympiques de Tokyo l'été dernier, d'inlassables navettes autonomes Toyota ont sillonné le Village olympique pour transporter les athlètes. On sait que les grands événements sportifs ont souvent fait office de vitrine pour présenter les technologies émergentes, comme les trains haute vitesse, entrés en gare aux Jeux de Tokyo en 1964, et la technologie 5G, déployée aux Jeux de PyeongChang en 2018.

Au Canada, l'arrivée des navettes automatisées se profile à l'horizon, après une série de projets pilotes menés dans divers contextes. Pratiques pour les banlieusards et

aptes à apaiser la circulation, les véhicules autonomes pourraient bien constituer l'un des rouages du transport en commun multimodal.

L'Ontario a vu la création du Réseau d'innovation pour les véhicules automatisés (RIVA), un fonds de recherche-développement administré par le Centre d'innovation de l'Ontario (CIO). Son objectif? Accélérer le déploiement de l'automatisation et renforcer la mobilité, notamment grâce aux véhicules autonomes. Le partenariat aurait permis de créer ou de conserver plus de 1 600 emplois dans

la province, dit-on. Les navettes sans conducteur se veulent un complément à l'offre de transport en commun, dont dépendent des millions de Canadiens, en reliant différents modes de transport sur un même trajet. La multimodalité est vue comme l'avenir des déplacements.

En 2018, Keolis, chef de file de la mobilité urbaine en France qui a des bureaux au Québec, a lancé sur la voie publique canadienne la première navette 100 % électrique, qui peut atteindre 25 km/h et accueillir 15 passagers.

Pour les 60 % de navetteurs qui utilisent un stationnement incitatif, « cette navette autonome pourrait être la solution pour prendre en charge le premier et le dernier kilomètre du trajet, explique Karine La Salle, vice-présidente, Stratégie d'affaires, chez Keolis Canada.

D'autres tests ont été réalisés à Montréal, à Ottawa, à Waterloo (Ontario) et à Surrey (Colombie-Britannique). À Beaumont, en Alberta, la compagnie de transport Pacific Western a procédé à l'essai d'un minibus électrique autonome, une première dans l'Ouest. L'innovatrice française qui l'a conçu, EasyMile, a déjà déployé dans vingt pays sa petite navette automatisée.

En 2017, une navette sans conducteur, également construite par EasyMile, avait circulé dans une petite ville de Bavière à titre d'essai et véhiculé 20 000 passagers en un an. Un franc succès, donc. On ne peut en dire autant d'une expérience qui devait suivre à Las Vegas pendant un an. Dès le premier jour, le minibus est entré en collision – un incident sans conséquence – avec un camion de livraison.

L'IA et la technologie des capteurs permettent aux véhicules autonomes de circuler sur les routes en privilégiant la prudence et non la vitesse. D'ailleurs, à la station intermodale Tunney's Pasture, à Ottawa, deux navettes expérimentales basse vitesse ont déclenché 14 arrêts d'urgence durant une première période d'essai de trois semaines sur la voie publique. La cause? De simples feuilles flottant au vent. Ce projet a analysé le comportement des véhicules, mais aussi celui des passagers, libres de monter à bord aux arrêts indiqués ou de réserver une place à partir d'une application.

Mais les véhicules passagers n'ont pas l'exclusivité de l'expérimentation. Sachant que 25 000 chauffeurs de camion manqueront à l'appel d'ici 2023, les entreprises se tournent vers l'automatisation. Canadian Tire, par exemple, en collaboration avec NuPort Robotics et avec l'aide de l'Ontario, a mis à l'essai un dispositif de pilotage automatique sur des semi-remorques qui circulaient entre les entrepôts et les gares ferroviaires. Ce type de système intermodal inédit laisse entrevoir une présence généralisée de véhicules autonomes sur nos routes dans un avenir prochain. ♦

## CONSERVATION

## UNE VRAIE AVENTURIÈRE

Soixante-cinq ans après avoir mené des recherches d'avant-garde sur les girafes en Afrique du Sud, la zoologiste Anne Innis Dagg reçoit enfin des éloges bien mérités. Sa fille Mary y est pour quelque chose. **PAR STACY LEE KONG**



*The Woman Who Loves Giraffes* dresse le portrait d'Anne Innis Dagg.

En 1956, Anne Innis Dagg, 23 ans, fraîche émoulue de l'Université de Toronto, veut partir en Afrique pour étudier les us et coutumes des girafes.

Son projet inédit précédera de quatre ans la première étude de Jane Goodall sur les chimpanzés et devançera de sept ans les recherches de Dian Fossey sur les gorilles de montagne. Seul problème, la jeune femme, qui envoie moult demandes dans plusieurs pays d'Afrique, essuie refus après refus. Jusqu'au jour où elle a l'heureuse idée de signer « A. Innis ». Et voilà que, forte d'une identité neutre, la zoologiste sera accueillie à la ferme Fleur de Lys, qui cumule la culture des agrumes et l'élevage de bétail, non loin du parc national Kruger, au cœur de l'Afrique du Sud.

L'infatigable chercheuse y passera un an à observer les girafes, et ses travaux révolutionnaires laisseront une empreinte durable sur la zoologie.

En 1958, Anne Innis Dagg publie son tout premier article scientifique sur un mammifère africain. En 1976, elle signe son traité *Giraffe: Biology, Behaviour and Conservation*, encore considéré comme la bible du comportement des géants au long cou. Puis, la chercheuse s'efface peu à peu de la vie publique. Elle a son doctorat en poche et des publications validées par ses pairs, notamment de premières observations en anglais sur l'homosexualité animale. Rien n'y fait. Trois universités ontariennes rejettent sa demande de permanence. Le sexisme sévit, et on refuse d'embaucher une femme

mariée pour tout poste qui mène à la titularisation. Quand la zoologiste postule un emploi de biologiste à l'Université Wilfrid-Laurier, le comité de recrutement (où ne siègent que des hommes, il va sans dire) lui préfère un rival moins qualifié. La candidate

## ON ME DISAIT : « QUELLE FEMME EXTRAORDINAIRE! COMMENT LA SOUTENIR? »

éconduite porte l'affaire devant la Commission ontarienne des droits de la personne, mais elle sera déboutée.

Pendant trente-cinq ans, cette passionnée travaillera comme personne-ressource au programme d'études indépendantes de l'Université de Waterloo, rédigera des articles de science participative, publiera des textes féministes et signera des ouvrages sur le comportement animal. Personne – pas même ses enfants – ne comprend alors à quel point elle fait figure de pionnière.

« C'est en voyant *The Woman Who Loves Giraffes* que j'ai mesuré ses exploits », avoue la fille d'Anne Innis Dagg, Mary, CPA de profession.

Le documentaire de 2018 a ramené la zoologiste sous les feux de la rampe.

Depuis la sortie du film, Anne Innis Dagg, nommée à l'Ordre du Canada en 2019, est courtisée par les journalistes. On parle d'elle dans la presse, à la télévision et à la radio. Elle a reçu des diplômes honorifiques et même des excuses des trois universités qui l'avaient écartée dans les années 1970. On l'inonde de questions pour savoir comment protéger les girafes, désormais plus menacées que les éléphants. « À chaque projection du documentaire, on me disait : "Quelle femme extraordinaire! Comment la soutenir?" Il fallait tirer parti de cette énergie », poursuit Mary.

C'est ainsi qu'est née la fondation Anne Innis Dagg. Le sourire aux lèvres, Mary dit que sa mère ne lui a pas légué sa passion pour la biologie.

Et pourtant, l'an dernier, elle a décidé de renoncer temporairement à son travail de chef des finances dans un cabinet d'avocats de Toronto pour lancer la fondation. Puis, il y a quelques mois, elle a changé de cap et délaissé Bay Street pour l'univers des OSBL qui protègent la nature.

Mary mène des campagnes de financement, organise des projections virtuelles et des activités pédagogiques, et rencontre même des producteurs, à qui elle présente une idée de série dramatique sur le parcours de sa mère. Tout cela pour mettre en pleine lumière le travail acharné de la zoologiste.

« Ma mère était en avance sur son temps », explique Mary, qui évoque ses recherches en zoologie et sa lutte contre le sexisme en sciences.

« Les préjugés dominaient, mais on voit bien qu'elle a défriché un territoire. » ♦

### AU DÉTAIL

## DÉSABONNÉS?

La pandémie a joué en faveur des services de livraison par abonnement, mais l'engouement sera-t-il durable?

PAR ANNA-KAISA WALKER

En 2014, Gabi Lewis et Gregory Sewitz décident de créer une collation pour le moins inusitée : des grillons enrobés de chocolat. Une friandise (oui, tout à fait!) pleine de protéines. Quatre ans passent, et les deux associés vendent l'entreprise, pour jeter leur dévolu sur une denrée moins déroutante, les céréales.

C'est ainsi que naît Magic Spoon en 2019. Sa mission? Expédier aux gourmands d'Amérique du Nord, en livraison directe, des versions santé des céréales sucrées dont raffolent les enfants. Son chiffre d'affaires a dépassé les 4 M\$ US dès la première année.

Après tout un battage publicitaire (les annonces se multipliaient sur diverses plateformes en ligne), Magic Spoon s'est hissée en tête d'un créneau en pleine expansion, les services de livraison directe de céréales. Elle fait concurrence

aux collations HighKey, que codirige un cadre ayant travaillé pour General Mills, et à une nouvelle venue torontoise, Cereal Box Club.

Depuis l'été 2020, Cereal Box Club expédie à ses abonnés un colis par mois. Elle leur envoie une boîte de céréales difficiles à trouver (Apple Jacks au caramel, Star Wars Puffs, Birthday Cake Cookie Crisp) et quelques gâteries (Skittles Dips, Jolly Rancher Gummies, bouchées Pop Tarts). Comme bon nombre de ses concurrentes, l'entreprise a connu un essor fulgurant, à l'ère des confinements. On l'aura compris, pour les cybercommerçants en tout genre, la pandémie a pris figure de véritable tremplin.

Une étude menée par la plateforme Zuora montre une progression de 400 % sur 10 ans de l'économie de l'abonnement, qui englobe Amazon Prime et les diffuseurs de contenu comme Netflix. Le cabinet-conseil McKinsey évalue à 15 % la part des acheteurs en ligne inscrits à au moins l'un de ces services. Quand on prévoit que 2,14 milliards de consommateurs auront pris le virage numérique d'ici la fin de 2021, le créneau des abonnés pèse lourd.

En clair, l'irruption de la COVID a ouvert une voie royale à un modèle novateur. Pourtant, comme il l'a confié au magazine *Fast Company* pendant le confinement de 2020, Gabi Lewis, de Magic Spoon, reste prudent : « Tout pourrait changer. Mais les clients ont pris l'habitude de faire leurs commissions en ligne et ils n'arrêteront pas du jour au lendemain. »

D'ailleurs, malgré la multiplication des livraisons avec paiement automatisé (rasoirs, produits de beauté, café à moudre, repas prêts à cuisiner et friandises insolites), certains analystes doutent que la croissance en flèche se poursuive une fois le chapitre de la pandémie terminé. « Fréquenter un commerce sur place, c'est revenir au réel, on touche, on goûte, on sent, et le virtuel n'est pas à la hauteur », constate David Soberman, professeur de marketing à la Rotman School of Management de l'Université de Toronto.



## QUAND ON EST ABONNÉ ICI ET LÀ, IL FAUT ASSURER DES SUIVIS ET GARDER UN ŒIL SUR SES RELEVÉS DE COMPTE.

Les chercheurs citent quantité de raisons qui poussent les entreprises à se lancer dans l'abonnement : prévisibilité des ventes, hausse des dépenses moyennes par consommateur (qui montent de 30 à 40 %, par rapport aux non-abonnés), collecte de données pour combler les clients juste à temps et les fidéliser. D'après McKinsey, la clientèle est séduite par les tarifs avantageux, la qualité, l'originalité et l'éventail de choix. Sans oublier, bien entendu, la commodité.

Et que dire des grands détaillants, eux qui ont pignon sur rue? En dépit des atouts escomptés, leurs programmes d'abonnement périlissent. Le géant Gap a tiré sa révérence à peine un an après s'être lancé dans l'aventure en 2017, et la boîte beauté trimestrielle de Walmart n'a pas fait l'unanimité.

« Les livraisons de produits haut de gamme difficiles à trouver finiront par s'imposer; les consommateurs y prennent goût », analyse David Soberman. Nouveauté et exclusivité sont les atouts : café de première qualité, produits de beauté spécialisés, gâteries artisanales pour les chiens, céréales introuvables, voilà comment fidéliser certains acheteurs occasionnels.

Une autre catégorie de services par abonnement progresse : le sur-mesure, offert dans le confort du foyer. L'explosion de l'offre dans le prêt-à-cuisiner en fait foi. La montréalaise Goodfood s'est classée au palmarès 2021 des entreprises en croissance exponentielle (catégorie Amériques) que dresse le *Financial Times*. Elle propose au consommateur de préparer des repas sains chez lui, et lui livre tous les

ingrédients voulus. « On a envie de jouer au chef cuisinier. Tout un contraste avec la culture des années 1960, quand on ne jurait que par le prêt-à-servir. »

Seul inconvénient des abonnements, il faut redoubler de vigilance. « À la fruiterie, on sent le melon pour voir s'il est mûr, on réfléchit. Et quand on se retrouve abonné à droite et à gauche, il faut assurer des suivis, préparer les aliments à mesure, et garder un œil sur ses relevés de compte. »

Comme tout est payé par mensualités, le consommateur risque de se retrouver avec des produits et services dont il ne veut même plus. « Tant qu'on consomme à mesure, que le taux de réapprovisionnement suit, tout est pour le mieux », poursuit David Soberman. Autrement, la tarification progressive donne une marge de manœuvre, si les besoins et le budget fluctuent.

Certains se désabonnent et innoquent le manque de valeur perçue, révèle McKinsey. Une décision irrévocable. À peine 11 % reviennent après s'être désinscrits.

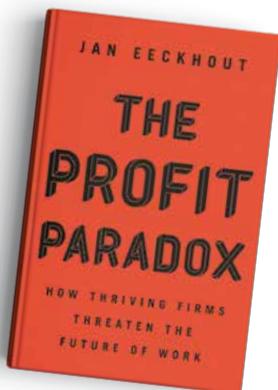
Les fournisseurs par abonnement négligent parfois de clarifier les modalités et le consentement, et l'erreur ne pardonne pas. Le site de mode JustFab (renommé TechStyle), qui offrait la gamme sport et loisir Fabletics de Kate Hudson et la marque ShoeDazzle, défendue par Kim Kardashian, s'est attiré des centaines de plaintes. Les abonnées découvraient qu'on les avait inscrites au programme VIP le jour où elles recevaient la facture. D'autres détaillants, qui ont pris soin de compliquer l'annulation, tel Amazon Prime (il faut parcourir six pages Web successives pour se désinscrire), ont été montrés du doigt. Certains y ont vu une « tentative délibérée d'embrouiller et de contrarier les clients ».

Bref, les services sur abonnement ont la cote, mais les détaillants ont compris que les clients s'attendent à de la transparence. Comme le fait remarquer David Soberman, ils ne sont pas nés de la dernière pluie. « L'assiduité et la fidélité se méritent. » ♦

## PERTES ET PROFITS

L'économiste Jan M. Eeckhout ose prendre le contrepied de la course à la dominance de marché, un dogme tant vanté. **PAR BRIAN BETHUNE**

Dans *The Profit Paradox*, analyse éclairante et rondement menée, l'économiste belge Jan Eeckhout, qui vit à Barcelone, fait longuement l'éloge du libre marché. Les forces en présence déclenchent et nourrissent les innovations, qui rehaussent la qualité de vie, la sécurité, la prospérité et l'égalité, surtout si l'on se reporte au contexte qui prévalait il y a un demi-siècle. Et tant pis si des géants comme Amazon et Facebook en profitent pour élargir leur empire.



*inégalités. De l'âge de pierre au XXI<sup>e</sup> siècle* de Walter Scheidel. Dans cet essai influent, l'historien de Stanford montre que les inégalités se nivellent tôt ou tard, toujours avec fracas, même si le retour du balancier reste intermittent. Sans prédire un malheur imminent, Jan Eeckhout s'inquiète de l'avenir des démocraties occidentales au vu de l'aliénation des citoyens en Europe et aux États-Unis.

Armé de données probantes, Jan Eeckhout brosse un tableau impitoyable des tendances observées. Il déboulonne « le mythe de la montre en or », récompense du travailleur fidèle qui consacrait hier toute sa vie à un seul employeur.

Pourtant, les Américains changent d'emploi moins souvent que par le passé, une tendance qui se confirme depuis 40 ans. La migration interurbaine a diminué de moitié, et le taux d'avancement a ralenti. Les jeunes peinent à se caser, et leurs aînés ont encore plus de mal à franchir les obstacles.

Étonnamment, à l'ère de l'innova-

## L'ÉCONOMIE MONDIALE N'EST PAS PROMARCHÉ, ÉCRIT JAN EECKHOUT, MAIS PROENTREPRISE, CE QUI N'EST PAS DU TOUT LA MÊME CHOSE.

Un constat tempéré par un paradoxe, car faute d'un redressement, les avancées technologiques peuvent aussi bien exacerber la dominance de marché que favoriser le progrès socioéconomique.

L'économie mondiale n'est pas promarché, écrit l'auteur, mais proentreprise. Nuance. La dominance de marché a valu aux multinationales de créer des chasses gardées, de faire obstacle à la concurrence, de réduire les salaires et d'entretenir les inégalités, sources de préjudices sociaux.

Comme nombre d'analyses récentes, l'ouvrage fait écho à *Une histoire des*

tion, on compte moins d'entreprises en démarrage qu'en 1980, même dans les technologies. Qui oserait concurrencer Google ou Facebook? Ces colosses renforcent leur emprise et ne font qu'une bouchée de leurs rivaux et fournisseurs, comme Instagram et Kiva Systems, vite gobés.

En 2012, Amazon, au fait du poids stratégique des robots Kiva, qui s'affairaient dans ses entrepôts pour préparer les commandes, a racheté l'entreprise, rebaptisée Amazon Robotics. Et elle a cessé de vendre les robots en question à d'autres sociétés. La dominance du

### LES CHOIX DE PIVOT

## Temps libres

PAR DAVE ZARUM

### Écouter

Qui ne s'est pas déjà demandé, en regardant un navet, comment le film avait pu voir le jour? C'est la question que posent les humoristes Paul Scheer, June Diane Raphael et Jason Mantzoukas dans la série *How Did This Get Made?* sur le réseau Earwolf. Accompagnés d'invités connus, ils décortiquent une inoubliable catastrophe du cinéma. Ils en ont 270 à leur actif, et, de *Grease 2* à *Ninja Terminator*, il y en a pour tous les goûts.



### Regarder

En 2019, une série de balados, *The Shrink Next Door*, nous faisait découvrir l'histoire d'un psychiatre de Manhattan, Isaac Herschkopf, manipulateur de génie qui a convaincu un de ses patients de lui céder son entreprise, son compte en Suisse et sa demeure des Hamptons. Cette histoire fait l'objet d'une minisérie, *Le Psy d'à côté*, avec Paul Rudd et Will Ferrell. Dès le 12 novembre, AppleTV+.

### Lire

Après l'eau, le thé est la boisson la plus consommée du monde. Le café arrive troisième – la caféine est la mieux acceptée des substances causant une dépendance. Si l'infusion de feuilles de thé n'a rien d'illégal, gare aux ennuis si vous faites infuser des graines de pavot, plante d'où provient l'opium. Michael Pollan aborde la question dans *This Is Your Mind on Plants*, ouvrage où il décrypte certains aspects socioéconomiques et scientifiques de l'histoire de l'agriculture. Et son analyse incisive de nos penchants pour les psychotropes éclaire nos relations avec le règne végétal.

marché fait grimper les bénéfices des mégaentreprises, et un fossé s'est creusé entre l'économie réelle et les marchés boursiers. Les cours montaient en flèche en pleine pandémie, malgré une hausse spectaculaire du chômage. On se bat âprement pour dominer le marché, mais le nombre de combattants chute.

La hausse de la productivité passe par une réduction des coûts de main-d'œuvre, sous l'impulsion d'une brigade de travailleurs hautement qualifiés et fortement rémunérés, mais les moins compétents sont laissés pour compte. Dans l'analyse des fonds en jeu pour assurer la pérennité des entreprises, depuis un siècle, les salaires comptaient pour les deux tiers. Le dernier tiers passait aux immobilisations et aux bénéfices.

Désormais, la part réservée à la rémunération recule, et se chiffre à 58 %, calcule Jan Eeckhout, un effondrement sans précédent.

La situation serait-elle intenable? Il faut réformer les marchés pour freiner la montée des monopoles et remanier

le régime des brevets, exploité sans vergogne par certaines entreprises; il suffit de retoucher un produit, et voilà la durée de vie du brevet prolongée, sans justification réelle.

Jan Eeckhout suggère de prévoir de larges versements forfaitaires pour souligner les innovations marquantes, puis de laisser les autres acteurs du marché bénéficier librement de ces innovations. Mais comment faire contrepoids aux monopoles? L'auteur hésite. L'imposition accrue des profits facilite la redistribution, mais n'entame en rien la dominance de marché.

Il s'agira plutôt de repenser la réglementation antitrust, et de contraindre les géants de la techno à offrir aux utilisateurs, dont les données sont une mine d'or, bien davantage à moindre coût. De quoi inciter les concurrents éventuels à entrer sur le marché.

Voilà une démarche d'envergure, qui exigera une immense volonté, reconnaît l'économiste, qui évoque même les premiers pas de l'homme sur la Lune et le projet Manhattan. ♦

TECHNO

## TANT D'ATTENTE

C'est chacun son tour grâce à une appli ingénieuse qui sonne peut-être le glas des files d'attente. **PAR COURTNEY SHEA**

Shannon Vander Meulen a toujours été une inconditionnelle du Stampede de Calgary. Mais l'été dernier, c'est pour affaires qu'elle y était. Annulé en 2020 pour cause de pandémie, en 2021, le Stampede s'est tourné vers WaitWell, la plateforme logicielle qu'elle a créée pour virtualiser les files d'attente. Au lieu de perdre leur temps et de risquer d'être contaminés en faisant la queue, les spectateurs balayaient un code QR et recevaient ensuite un texto dès que leur tour arrivait.

« Tout un virage », raconte Shannon Vander Meulen, venue prêter main-forte aux équipes du Stampede et veiller au grain. Son constat, c'est que les spectateurs ont été séduits par la convivialité de l'outil, qui leur a fait gagner un temps précieux. Le Stampede, pour sa part, a recueilli une manne de données sur l'affluence et l'attente, et Shannon Vander Meulen a bon espoir de voir le contrat renouvelé l'été prochain. D'ici là, la COVID-19 pourrait ne plus être qu'un mauvais souvenir, mais s'il n'en tenait qu'à WaitWell, ce serait aussi le cas des interminables files d'attente, qu'on espère voir un jour mortes et enterrées.

Personne n'aime faire la queue, mais, pandémie oblige, le facteur agacement s'est doublé d'un risque de contagion, dans un contexte d'étroite proximité. Une préoccupation qui a inspiré Shannon Vander Meulen, qui est aussi propriétaire du East Calgary Registry, un bureau d'enregistrement mandaté par Service Alberta et d'autres ministères. « Je regardais par la fenêtre de mon bureau, en avril dernier, et j'ai vu des dizaines de personnes qui patientaient. »

En Alberta, ce qui est particulier par rapport aux autres provinces, c'est que

**ALFID**  
L'expérience de l'immobilier DEPUIS 1983

Réussir  
en bonne  
compagnie

GESTION IMMOBILIÈRE | CONSTRUCTION |  
 ENTRETIEN MÉNAGER | SÉCURITÉ | COURTAGE

514 282-7654 // [alfid.com](http://alfid.com)  
 500, Place d'Armes - Suite 1500 Montréal (QC) H2Y 2W2



les bureaux d'enregistrement sont privés. Si le service n'est pas à la hauteur, les citoyens mécontents n'hésitent pas à aller voir ailleurs pour leur examen de conduite ou leur licence de mariage. Et voilà que s'ajoutait le risque de contamination... Alors, Shannon Vander Meulen a vite compris qu'elle devait corriger le tir.

L'entrepreneure a défini le concept de WaitWell en quelques jours à peine, puis l'a présenté à son programmeur de prédilection, son mari, Steven. Le couple s'est associé à Steve Drew, grand habitué du développement et de la commercialisation de logiciels, et a lancé une version bêta au bureau d'enregistrement en août 2020. Les utilisateurs envoyaient un texto au bureau et recevaient tout de suite une réponse qui indiquait le temps d'attente approximatif. Plutôt que d'être coincés dans la file, ils pouvaient faire des courses, récupérer leurs enfants ou feuilleter une revue à potins, tranquillement installés dans leur voiture.

L'élargissement de la clientèle n'a guère demandé d'effort. D'autres bureaux d'enregistrement ont eu vent de la solution de Shannon Vander Meulen et ont voulu l'adopter. Avant son lancement officiel, en octobre, l'appli WaitWell s'est enrichie d'une fonction de lecture de code QR, qui redirige l'utilisateur vers une page Web où il saisit son nom et la taille de son groupe,

le cas échéant. L'Université du Manitoba a été l'un des premiers ajouts à une longue liste de clients, et aujourd'hui, l'Institut de technologie du Nord de l'Alberta et le détaillant des télécommunications Glentel sont du nombre.

L'objectif suivant que s'est donné Shannon Vander Meulen? Gagner la confiance des pharmacies. « En général, on vous dit que l'ordonnance sera prête dans 15 à 30 minutes, et vous restez coincé sur place à attendre. Combien de temps s'est écoulé, déjà? »

Concerts, compétitions, terrasses de restaurant, l'appli est promise à un brillant avenir, surtout grâce

## L'IDÉE MAÎTRESSE DERRIÈRE WAITWELL? QUAND LES UTILISATEURS N'ONT PAS À FAIRE LA FILE, ILS SONT LIBRES DE FAIRE AUTRE CHOSE.

à la fonction d'envoi d'un code QR à l'utilisateur quand son tour est venu. On pense surtout au contrôle de l'affluence. « Les préposés à l'entrée n'ont qu'à balayer le code, plutôt que de chercher le nom dans la liste », explique Shannon Vander Meulen.

WaitWell se distingue des applications similaires (comme QLess) par cette fonction de contrôle à l'entrée, et par un protocole d'attente en deux

étapes : un premier message invite le client à se « placer dans la file », un second le prévient que son tour est arrivé. « Nous n'étions pas les premiers à innover, mais nous proposons d'autres avantages que les concurrents. »

WaitWell offre le stockage des données au Canada, une priorité pour ses clients. « Bien sûr, un géant comme Google pourrait créer une solution du même genre », convient Carmi Levy, analyste en technologies de London. Mais WaitWell a su établir des relations solides et directes avec sa clientèle sur place. C'est son atout maître.

« Qui dit problème dit solution », ajoute Carmi Levy. À l'ère de la COVID, pour tant d'entreprises en contact direct avec le client, comme les détaillants, il fallait trouver moyen d'offrir les produits et services en toute sécurité, d'où le virage technologique. Le passage au virtuel n'a rien de déroutant pour les jeunes, au contraire. « Tout se fait par téléphone, alors, sans appli, vous n'existez pas », conclut-il. Sans compter que WaitWell apporte aux utilisateurs la plus précieuse des denrées : le temps.

En fin de compte, c'est peut-être là que WaitWell a marqué des points. Les consommateurs, qui n'ont plus à faire la queue, en profitent pour se gâter. Jadis, les spectateurs du Stampede attendaient deux ou trois heures pour pénétrer dans la populaire tente Nashville North. En 2021, au lieu d'attendre, ils se

sont offert un hot-dog, ont joué à un jeu d'adresse, et ont écouté un concert, une bière à la main. De ce point de vue, tout retour en arrière nuirait aux affaires. Les études sur le coût des files d'attente sont rares, mais Carmi Levy voit le jour où l'attente ne sera plus qu'un lointain souvenir. « Ah bon, on attendait sans rien faire? Je n'en reviens pas », diront nos petits-enfants, incroyables », ajoute-t-il. ♦

À LIVRE OUVERT

## L'ÉPREUVE DES FAITS

En dressant un état des lieux de notre société, *L'heure des choix* nous invite à rompre avec la vision à court terme pour mieux affronter l'urgence climatique et sociale. **PAR MATHIEU DE LAJARTRE**

Déni? Manque d'information? Paresse? À la lecture de *L'heure des choix* (Édito, 2021), on se demande comment justifier l'apathie collective dont nous faisons preuve face aux défis qui nous attendent. Journaliste bien connu à Radio-Canada, Gérald Fillion ne blâme personne, mais évoque dans son livre 17 sujets illustrant le carrefour environnemental et social auquel le Québec et le Canada se trouvent. Pour chacun, il fait intervenir un expert du domaine, chargé de rappeler quels sont les enjeux réels, après quoi l'économiste François Delorme apporte son point de vue. Après tout, souligne-t-il, « l'économie est la science des choix ».

Or les questions ne manquent pas : Comment remettre la nature au cœur de nos décisions économiques? La voiture électrique est-elle une vraie solution écologique? Est-il encore rentable d'investir dans les énergies fossiles? Sommes-nous prêts pour une révolution agricole? L'intelligence artificielle va-t-elle faire disparaître nos emplois?

### UN MONDE DE PARADOXES

Plus qu'à la critique à tous crins, les auteurs invitent à la réflexion, soulignant à quel point nos paroles et nos actes se contredisent. Par exemple, l'électrification est présentée depuis des années comme une solution de choix pour atténuer l'empreinte carbone du secteur des transports, responsable de 40 % des émissions de GES; mais, simultanément, on n'a jamais autant développé le réseau routier pour favoriser l'expansion des banlieues autour de Montréal et de Québec.

Si on a aussi instauré une taxe carbone à laquelle les automobilistes sont assujettis chaque fois qu'ils font le plein, celle-ci a été très mal expliquée, et aucun plafond n'a été fixé, laissant aux plus riches la porte ouverte pour polluer sans limites.

On n'a pas non plus encore redéfini certains indicateurs économiques comme le PIB, pour tenir compte de l'exploitation faite du « capital naturel » (soit l'économie de la biodiversité). « Quelle est la valeur de l'air qu'on respire, de l'eau qui coule librement du robinet, ou d'un après-midi à 23 °C et non à 35 °C? », se questionne Fillion. Et pourquoi investit-on encore entre 4 000 et 6 000 G\$ dans des politiques qui détruisent ce capital, alors qu'on affecte 70 G\$ à des politiques qui le soutiennent?



Pourquoi? Parce qu'il serait illusoire de croire que la fin des investissements dans les énergies fossiles est arrivée, constatent les auteurs, « même si les signaux à plus long terme indiquent une rentabilité décroissante ». Quant aux investissements verts, ils ne sauraient entraîner une réduction radicale des émissions de GES puisqu'ils ne satisfont pas aux critères de rentabilité « court-termiste » du secteur financier.

Un discours nuancé donc, qui rappelle que, en général, chaque question contient déjà une partie de la réponse. Hélas, les gouvernements manquent souvent de courage pour imposer des mesures concrètes, lorgnant toujours du côté des prochaines élections.

### EXAMEN DE CONSCIENCE

Même si les Québécois affichent de bonnes intentions citoyennes, force est de constater que leurs vieilles habitudes ont la vie dure. Alors qu'on n'a jamais autant parlé d'environnement, ils ne sont que 5 % de plus qu'il y a 10 ans (60 % en tout) à consommer fréquemment de façon locale. Et s'ils ont massivement adopté le magasinage en ligne, c'est en partie sur des sites établis à l'étranger, pour lesquels le gouvernement ne touche que peu ou pas de taxes – « 350 M\$ en moins pour financer nos écoles et nos CHSLD ».

En fait, si tous les habitants de la planète étaient des Québécois, il nous faudrait 4 planètes Terre pour répondre à nos besoins, car notre consommation ne ralentit pas, constatent les auteurs, inquiets, qui se demandent à quoi ressembleront au sortir de la pandémie les voyages en avion, autre fléau écologique.

Et pourquoi ne pas imposer une taxe de 275 \$ sur les billets de première classe et de 30 \$ sur les billets de classe économique? Cette taxe créerait un fonds de 225 G\$ qui donnerait le temps au secteur aérien de s'adapter. Pour mémoire, un passager en première classe ou en classe affaires émet de 2,6 à 4,3 fois plus de CO<sub>2</sub> par kilomètre qu'un passager en classe économique.

La répartition et la redistribution de la richesse taraudent les auteurs, notamment Delorme, chercheur au Laboratoire des inégalités mondiales dirigé par l'économiste Thomas Piketty. Gageons que certains lecteurs parmi les mieux nantis réagiront en parcourant les chapitres qui abordent la nécessité de repousser l'âge de la retraite, les bienfaits d'un revenu minimum garanti ou d'un régime universel d'assurance-médicaments, financé par tous. Or, « seuls les gouvernements sont en mesure d'atténuer les inégalités », rappelle Fillion.

Bref, à lire *L'Heure des choix*, on réalise que les vrais enjeux du « vivre ensemble » ne sont souvent pas ceux qu'on pense. La bonne nouvelle, c'est que le livre fourmille de propositions qui donnent envie de se mobiliser pour une société plus cohésive. ♦

# Un guichet unique hébergé dans le nuage révolutionne l'audit

Auvenir propulse les petits et moyens cabinets vers le futur pour accompagner les clients étape par étape.

**Trouver des solutions**, voilà le mot d'ordre. Et pour bien des cabinets qui s'acquittent de missions d'audit des états financiers, de missions d'examen et de missions de compilation, les problèmes se multiplient.

Selon une étude auprès de centaines de cabinets d'audit nord-américains, les mêmes enjeux reviennent : réussir à échanger avec les clients, rester au fait de l'évolution des normes, suivre

de notre plateforme, à l'avant-garde des méthodes d'audit et de certification », précise Pete Myers, PDG et cofondateur d'Auvenir.

Les Quatre Grands, qui s'appuient sur de solides équipes de R-D, consacrent des sommes considérables à la création d'outils d'audit dans le nuage. Mais vous n'avez ni le temps ni les moyens de leur emboîter le pas, d'où l'émergence d'Auvenir.

Grâce à des fonctions comme la persistance des données, fini les irritants qu'apportent les lacunes du système et la double ou triple vérification des saisies manuelles.

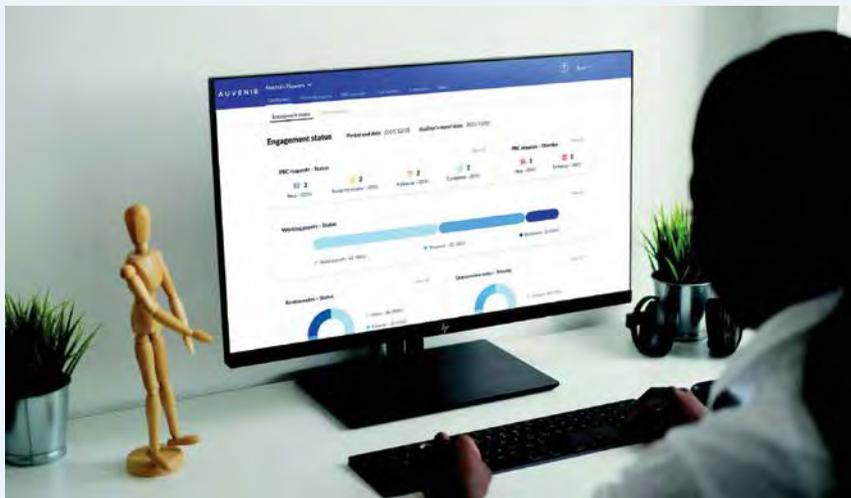
« La fonction de persistance allège la tâche des assistants d'audit, qui consacrent moins de temps à la préparation des dossiers. Et les auditeurs et directeurs n'ont plus à valider certaines choses. On supprime des étapes fastidieuses, d'où une valeur ajoutée pour vos clients. »

Le système collaboratif optimise le partage de dossiers entre auditeurs et clients sur un portail numérisé, en toute sécurité. Les informations, téléversées au même endroit, seront consultées par l'équipe de la mission et les clients.

La technologie évolue et la plateforme fait de même, puisqu'Auvenir a choisi une interface de programmation d'applications (API) ouverte, pour suivre les percées du marché.

Résumons. L'outil est convivial. Il offre de multiples fonctionnalités. Il priorise la sécurité. Il optimise la collaboration client. Alors, les utilisateurs ne tarissent pas d'éloges : « C'est une bouffée d'air frais », nous a confié un cabinet.

« Votre système va bien au-delà des plateformes de courriels et d'échange d'information avec le client », a conclu le client d'un cabinet de taille moyenne.



la cadence des technologies. L'entrée de données à la main figure parmi les difficultés évoquées. De nombreux cabinets s'embourbent, ralentis par des logiciels dépassés (certains en sont encore aux feuilles de calcul). Leurs coûts de main-d'œuvre s'alourdissent.

Ces réalités vous interpellent? Pensez à Auvenir, une solution infonuagique d'audit polyvalente, construite sur mesure pour les petits et moyens cabinets. Une plateforme souple, pour favoriser la collaboration client, suivre les dernières normes, et conjuguer sécurité et efficacité, à chaque étape de la mission.

« Le choix limité d'outils infonuagiques sécurisés pour ces tâches essentielles a mené à la création

« D'emblée, Auvenir a pensé aux petits et moyens cabinets, qui n'étaient pas en mesure de créer un système à la hauteur des exigences », explique Eric Barsky, CPA, directeur principal, auparavant auditeur chez Deloitte, qui s'est consacré au développement d'Auvenir. « Il y a moyen de centraliser et d'automatiser une large part des flux de travail, et c'est pourquoi Auvenir a vu le jour. »

La plateforme centralisée Auvenir simplifie l'audit, du début à la fin. Inutile de sauter d'un outil à l'autre. La mission se déroule étape par étape, dans la fluidité. De l'acceptation de la mission à sa conclusion, les tâches sont prises en main et regroupées dans un même espace, dans le nuage.



Montrez à vos clients que votre cabinet se tourne vers le futur pour mener à bien ses missions d'audit et consultez le site [auvenir.com/pivot](https://www.auvenir.com/pivot) pour aller plus loin. Écrivez-nous à [info@auvenir.com](mailto:info@auvenir.com) ou composez le **1-855-528-8364**.

# L'OR BLEU

Pendant ses études en économie et en comptabilité, Adam Kagan, CPA, 32 ans, rêvait de lancer une PME. De là est née Ontarioeau Sparkling Water, qu'il dirige tout en se consacrant au cabinet comptable familial. **PAR ZIYA JONES**

Quand **je suis devenu CPA**, il y a sept ans, j'ai agrandi mon équipe et lancé officiellement Ontarioeau Sparkling Water. Pour l'instant, je dirige l'entreprise en parallèle avec le cabinet de comptabilité fondé par mes parents il y a 45 ans.

**Mes gagne-pain principal et secondaire, plutôt différents, se complètent.**

Mon expérience dans l'industrie des boissons m'aide à orienter les entrepreneurs qui font appel au cabinet, et je tire de mon travail de CPA une foule d'atouts essentiels au fonctionnement de ma propre entreprise.

**Ontarioeau recycle en circuit fermé.**

Nous avons des installations sur place où nous avons déjà pu recycler un demi-million de bouteilles, et nous aurons bientôt atteint notre objectif de carboneutralité. On a mis le cap sur la durabilité.

Je travaille soixante heures par semaine, et mes amis trouvent que j'exagère, mais ce qui me motive, c'est la qualité des relations que j'ai nouées dans mon travail comme CPA et comme entrepreneur. Le cabinet familial existe depuis longtemps, donc **je connais certains clients depuis toujours**. C'est valorisant.

Le décès de ma mère, vers la fin de ma deuxième année d'université, a été le déclencheur qui m'a poussé à transformer mon rêve en réalité.

**Mes activités de vente d'eau ne devaient durer qu'un été**, le temps de réunir des fonds pour la recherche sur la leucémie au nom de ma mère, fonds à remettre au Princess Margaret Cancer Centre de Toronto, mais mon père et mon frère m'ont encouragé à continuer.

Le Canada dispose des premières réserves d'eau douce au monde. **Pourquoi en importer?** Pour moi, c'est à la fois absurde et irresponsable, si on pense aux impacts environnementaux.

**L'entreprise poursuit ses activités de financement.**

Nous donnons encore des fonds au centre hospitalier Princess Margaret, mais aussi à d'autres œuvres, comme la Fondation des maladies du cœur et Rainbow Camp, un organisme pour les jeunes LGBTQ.

**Oui, l'eau pétillante a la cote.**

On se tourne vers les choix santé, et les boissons gazeuses sucrées plaisent moins. Pour ma part, je n'en consomme plus, c'est trop sucré, et les goûts changent.



## RÉPUTÉS POUR L'INVESTISSEMENT RESPONSABLE 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 plaidons activement pour la bonne gouvernance, en adoptant une approche actionnariale engagée, pour le bénéfice de toutes les parties prenantes.

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

# Nous continuons de joindre le geste à la parole...

L'an dernier, lorsque nous avons offert un **remboursement complet, plus 500 \$**

à toute personne qui n'était pas satisfaite d'être passée à TaxCycle, personne n'a demandé un remboursement. Nous maintenons notre offre, même maintenant, alors que le logiciel de l'année prochaine est en vente!

**EN VENTE MAINTENANT**  
**ÉPARGNEZ JUSQU'À 100 \$**

Modalités de paiement  
de **12 mois**  
disponibles

## TaxCycle

L'évolution du  
logiciel d'impôt.

Profitez d'une **réduction pouvant atteindre jusqu'à 100 \$** sur la Suite TaxCycle. De plus, des modalités de paiement de 12 mois sont offertes sans frais sur les suites et les combos!

La vente se termine le **jeudi 16 décembre 2021**.

Téléchargez un essai gratuit à [taxcycle.com/fr-ca/cpa](https://taxcycle.com/fr-ca/cpa)

Vous pouvez nous joindre en composant le **1-833-277-4055**

\*Pour recevoir un remboursement complet, plus une carte-cadeau Amazon de 500 \$, vous devez acheter une suite ou un combo, vous devez avoir un numéro de la TED valide de l'ARC, vous ne devez jamais avoir acheté TaxCycle par le passé, et vous devez avoir suivi une séance d'orientation en ligne d'une heure, ou obtenu 4 crédits de FPC en ayant participé à la formation en ligne d'avant-saison de TaxCycle à l'automne 2021. Voir tous les détails à [taxcycle.com/fr-ca/garantie](https://taxcycle.com/fr-ca/garantie).

Cameron Peters  
PDG  
Trilogy Software Inc.