

PIVOT



CPA
CANADA

Lauréat 2020
MEILLEUR NUMÉRO
aux Prix du
magazine
d'affaires : B2B

ENSEMBLE

Rick Jamieson, FCPA,
contribue à la fabrication
de 10 000 respirateurs.

Plongée au cœur
d'entreprises d'ici
qui ont tout lâché
pour lutter contre
la COVID-19



L'ALIMENTATION SE RÉINVENTE

**COURSE AU MEILLEUR
VÉGÉBURGER, POISSON
TRANSGÉNÉRIQUE, ÉPICERIE
POST-PANDÉMIE**



CPA

COMPTABLES
PROFESSIONNELS
AGRÉÉS
CANADA

LES CISEAUX. INCHANGÉS DEPUIS 4 000 ANS.



Certaines choses n'évoluent jamais. Mais pas la norme sur les missions de compilation.

La nouvelle NCSC 4200, *Missions de compilation*, a été publiée et entrera bientôt en vigueur. Elle pourrait avoir une incidence majeure pour les professionnels en exercice et les utilisateurs. CPA Canada a élaboré des ressources gratuites pour vous aider à comprendre en quoi les changements sont importants, et vous aider à expliquer et à mettre efficacement en œuvre cette norme révisée.

N'attendez pas à la dernière minute!
Familiarisez-vous avec la première révision
de cette norme depuis près de 35 ans.

CONSULTEZ NOTRE PAGE
cpacanada.ca/missionscompilation

LA NORME SUR LES MISSIONS DE COMPILATION N'AVAIT PAS ÉTÉ RÉVISÉE DEPUIS PRÈS DE 35 ANS.

Voici ce qu'il faut savoir.

« La nouvelle norme s'appliquera aux compilations d'informations financières des périodes closes à compter du 14 décembre 2021, et une application anticipée sera permise. Étant donné l'incidence majeure que pourrait avoir cette norme, les professionnels en exercice devront s'y prendre d'avance pour que sa mise en œuvre soit une réussite », a déclaré Svetlana Berger, CPA, CA, MAcc, directrice de projets au Conseil des normes d'audit et de certification (CNAC).

La nouvelle Norme canadienne de services connexes (NCSC) 4200, *Missions de compilation*, met à jour et améliore les exigences et indications concernant l'acceptation et la réalisation de missions de compilation ainsi que les rapports sur de telles missions. Les modifications auront une incidence sur les professionnels en exercice mais aussi sur les utilisateurs, notamment les responsables crédit qui utilisent des informations financières compilées pour l'attribution de prêts ou l'octroi de crédit aux PME.

Principaux éléments de la NCSC 4200

Voici quelques-unes des principales caractéristiques de la NCSC 4200 qui ont pour but de répondre aux commentaires des parties prenantes et à des questions d'intérêt public :

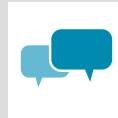
- un nouveau rapport de mission de compilation plus instructif et éclairant que l'Avis au lecteur qui est utilisé actuellement;
- des éléments d'appréciation menant à l'acceptation de la mission qui s'appliquent dans les cas où il est prévu que les informations financières compilées soient utilisées par un tiers;
- une obligation de décrire, dans une note comprise dans les informations financières compilées, la méthode de comptabilité appliquée à la préparation de ces informations.

Ressources gratuites au cpacanada.ca/missionscompilation

Pour vous aider à comprendre et à expliquer la NCSC 4200, CPA Canada a, en collaboration avec un groupe de travail composé de professionnels en exercice, élaboré un guide de mise en œuvre ne faisant pas autorité sur cette nouvelle norme.

« Il est important que les professionnels lisent au plus tôt la nouvelle norme et notre guide de mise en œuvre, pour qu'ils puissent commencer à envisager l'incidence de la nouvelle norme sur leurs missions de compilation, mais aussi pour savoir comment en discuter avec leurs clients », soutient Yasmine Hakimpour, CPA, CA, directrice de projets, Recherche, orientation et soutien, à CPA Canada.

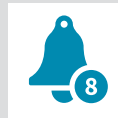
Voici la liste des ressources :



- un document d'information à l'intention de la direction pour faciliter les discussions entre celle-ci et les professionnels en exercice à propos de la nouvelle norme;



- un document d'information à l'intention des tiers (notamment les prêteurs), qui les aidera à comprendre la nature d'une mission de compilation et qui les informera quant aux changements découlant de la nouvelle norme;



- un bulletin *Alerte audit et certification* pour aider les professionnels à comprendre les changements à prévoir et leur incidence sur la réalisation de leurs missions de compilation;



- un outil de mise en œuvre, c'est-à-dire un guide pratique sur la façon de réaliser des missions de compilation, sous forme de questions-réponses;



- un webinar *Zone praticiens* dans lequel des professionnels en exercice répondent à des questions sur la mise en œuvre de la nouvelle norme;



- un lien vers des ressources élaborées par le CNAC, notamment des actualités, une vidéo donnant un aperçu et la base des conclusions.

Voyez-y!

Même si la date d'entrée en vigueur de la NCSC 4200 semble encore lointaine, son incidence pourrait être majeure, et il importe donc de s'y préparer dès maintenant pour que sa mise en œuvre soit une réussite. N'attendez pas à la dernière minute!

Consultez notre page cpacanada.ca/missionscompilation



Pourquoi maintenir le statu quo? Donnez un nouvel éclat à vos affaires!

Innovez avec un logiciel d'impôt qui vous permet d'en faire plus, plus rapidement, tout en adaptant votre pratique au milieu des affaires en évolution au Canada. Nous visons toujours à vous épauler en créant de nouveaux outils, tels que notre processus de signature électronique sans souci, qui vous permettent de faire affaire avec vos clients de manière plus intelligente et plus sûre.

TaxCycle

L'évolution du
logiciel d'impôt.

Passez à TaxCycle durant notre vente estivale pour :

Épargner jusqu'à 200 \$.

Obtenir un mode de paiement sans frais.

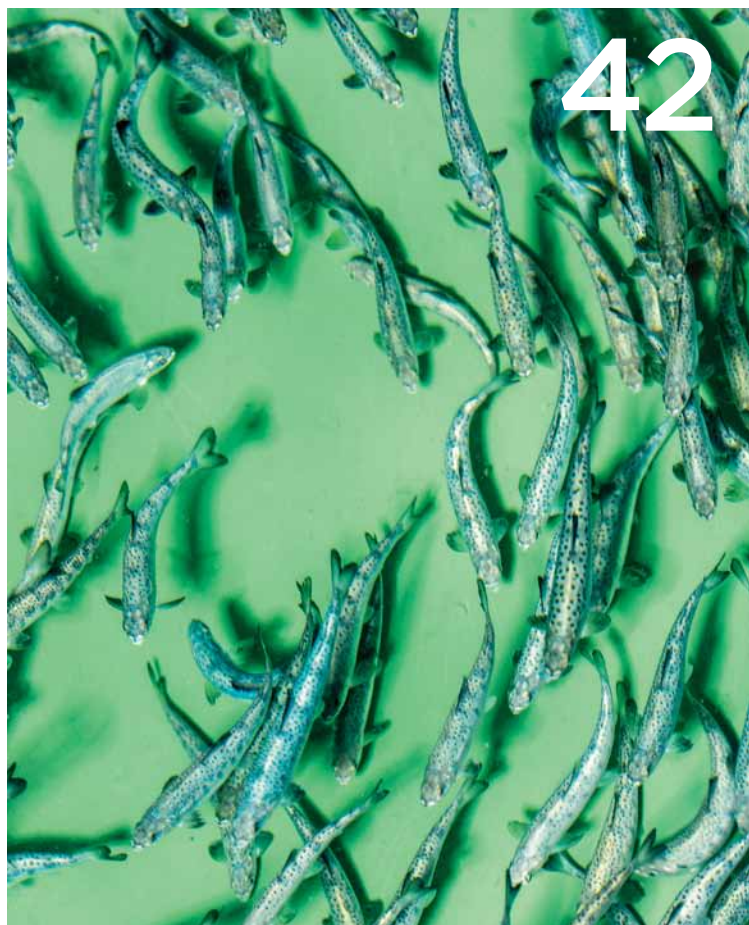
DE PLUS, si vous croyez que TaxCycle n'améliore pas vos processus, profitez de notre

garantie sans risque et d'un remboursement complet, plus 100 \$.*

Téléchargez un essai gratuit ici : www.TaxCycle.com/fr-ca/cpa

Et vous pouvez toujours nous joindre en composant le **1-833-277-4055**

*Pour être admissible à recevoir une carte-cadeau Amazon de 100 \$, en plus d'un remboursement complet, vous devez avoir un numéro de la TED valide de l'ARC, vous ne devez jamais avoir acheté TaxCycle auparavant, et vous devez avoir assisté à une orientation en ligne d'une heure. Voir tous les détails à taxcycle.com/garantie.



42

ARTICLES DE FOND

24 | À visage découvert

Hier manufacturiers automobiles, couturiers ou brasseurs, ils fabriquent à présent des produits de première nécessité pour les Canadiens.

PAR MATTHEW HAGUE

30 | Renaître de ses cendres

Dans quel genre de monde vivrons-nous une fois la pandémie passée? Et à quoi ressemblera la profession comptable?

PAR LUC RINALDI

34 | Péril à l'épicerie

Du jour au lendemain, la COVID-19 a fait entrer les magasins d'alimentation dans l'ère du commerce en ligne.

PAR REBECCA TUCKER

38 | Règne végétal

Le végétal, une mode passagère? Détrompez-vous : vu la taille du marché, les géants de l'alimentation ont décidé de tous s'y mettre.

PAR COREY MINTZ

42 | Péché?

Le saumon transgénique est abordable, durable et... délicieux. Mais trouvera-t-il preneur sur les étals des poissonniers?

PAR MATTHEW HALLIDAY



EN UNE

Rick Jamieson, cofondateur de Ventilators for Canadians

PHOTO
DANIEL NEUHAUS

EXPRIMEZ-VOUS

Faites-nous parvenir vos commentaires à pivot.lettres@cpacanada.ca ou au 2020, boul. Robert-Bourassa, bureau 1900 Montréal (QC) H3A 2A5.

Les lettres peuvent être éditées pour des raisons de clarté ou de longueur.

6 | Mot de la présidente et chef de la direction

8 | Courrier des lecteurs

EN PRIMEUR

10 | La vie, c'est vraiment comme une boîte de chocolats.

14 | Un café pour tous, et tous pour un café.

16 | Quelle forme prendra l'audit après la pandémie?

19 | Les arnaques liées à la COVID-19 sont contagieuses.

20 | Jette-t-on trop de choses? Alimentaire, mon cher Watson!

22 | Pronostic vital pour la restauration traditionnelle.

23 | Les restaurants virtuels : un solution concrète.

EN PRIME

48 | En images : des CPA adoptent le télétravail.

50 | Un peu de cuisine réconfortante, et tout va bien aller.

52 | Quand votre panier d'épicerie vous épie.

53 | Lecture : le nucléaire, un mal pour un bien?

54 | Quoi lire, quoi regarder, quoi écouter.

58 | « Chaud devant! » pour ce CPA.



SEREINS ET RESPECTÉS

En temps de crise, les CPA, écoutés, respectés, savent inspirer confiance aux leaders. **PAR JOY THOMAS**

Au printemps, en télétravail comme tous mes collègues de CPA Canada, distanciation sociale oblige, j'ai relu les quatre scénarios de notre initiative Voir demain, qui visait à réimaginer l'avenir de la profession. Mon regard s'est porté sur le thème « Le phénix renaît de ses cendres », dans lequel désastres climatiques, pandémie meurtrière et débâcle financière frappent le monde au début des années 2020, et n'épargnent personne, pas même les plus nantis. Politiciens, chefs d'entreprise et leaders de mouvements sociaux s'unissent alors pour renforcer la société civile, et conviennent que la recherche de la rentabilité et de la prospérité, quoique prioritaire, ne doit nullement se faire au détriment des générations futures.

Le but de Voir demain n'a jamais été de prédire l'avenir, mais je suis

frappée par le caractère prémonitoire de ces hypothèses. Ces derniers temps, le commerce de détail, l'industrie hôtelière et le tourisme ont été durement touchés, quoique d'autres secteurs tiennent le coup; de nouveaux acteurs, comme les services de vidéoconférence, prospèrent. Des idées novatrices relèguent aux oubliettes les us et coutumes qui prévalaient avant le confinement.

Dans le scénario du phénix, on entrevoyait un redressement économique marqué par la coopération, et la prédiction s'est accomplie. Les gouvernements, les entreprises et les syndicats s'entendent sur les mesures de relance, et les scientifiques accélèrent : tests de dépistage, traitements, vaccin, la quête se poursuit. Pourtant, la réaction de certains pays – stocker le matériel médical, fermer les frontières – a collé

davantage au scénario « À ma manière », caractérisé par le nationalisme et les clivages planétaires. Parallèlement, le troisième scénario, dans lequel les géants de la techno montent en puissance, se concrétise. Amazon resserre son emprise sur le commerce électronique, et les grands philanthropes des TI exercent désormais une influence qui rivalisera bientôt avec celle des États.

La profession comptable, du moins, a su collaborer, au pays et à l'international, et c'est bon signe. Nos clients, des particuliers aux PME en passant par les grandes sociétés ouvertes, se heurtent à des bouleversements : flux de trésorerie ralentis ou taris, factures en souffrance, audits à réaliser virtuellement.

Les changements qui s'opèrent sous nos yeux prennent figure de lames de fond. Dans un essai paru en avril dans *The Economist*, Mark Carney, qui a dirigé la Banque du Canada, puis la Banque d'Angleterre, voyait la pandémie accélérer la fragmentation mondiale, transformer l'évaluation des risques pour les entreprises, et redéfinir le rapport entre l'État et le secteur privé. Pour lui, le capitalisme axé sur toutes les parties prenantes sera mis à rude épreuve, et on jugera les entreprises sur leurs actions durant la crise : altruistes ou égoïstes, comment ont-elles traité employés, fournisseurs et clients?

Dans le tumulte, on se tourne forcément vers des voix qui font autorité. Le respect accordé aux chefs d'État qui gouvernent d'une main sûre s'est accru, tout comme la confiance à l'égard des médias. C'est aussi vrai pour les professionnels écoutés, comme les CPA. Jugement solide, précision, résolution de problèmes, nous inspirons confiance depuis longtemps; alors, si le chaos se déchaîne, les CPA offrent un discours serein.

Dans l'initiative Voir demain, la profession se disait prête à adopter de nouvelles façons de travailler, de mener ses activités et de fournir des services de certification. Exposées à la pandémie, les entreprises font de

leur mieux pour rester à flot et se préparer à la reprise, et, pour beaucoup, le rapport au numérique, vital quand le télétravail devient la seule réalité possible, a profondément évolué. Les CPA sont fin prêts à accompagner leur employeur ou leurs clients dans l'aventure, puisqu'ils remanient depuis des années leurs propres pratiques et normes, devant l'émergence des technologies de rupture, comme l'intelligence artificielle, la chaîne de blocs et les mégadonnées.

JUGEMENT SOLIDE, RÉSOLUTION DE PROBLÈMES, EXACTITUDE : LES CPA INSPIRENT CONFIANCE, MÊME EN PLEIN CHAOS.

D'après le scénario du phénix, les CPA seront appelés à envisager de nouvelles formes de certification, à se pencher sur la transformation de la gouvernance d'entreprise, et à aller au-delà des chiffres pour s'appuyer sur les indicateurs de performance. Si les bouleversements économiques des prochaines années s'avèrent aussi étendus que prévu, nul doute qu'il reviendra à la profession d'aider les entreprises à s'y adapter.

Dans ces pages, nous revoyons certains thèmes de « Voir demain », à travers le prisme de la pandémie (p. 30), dont nous examinons les incidences sur l'audit (p. 16). Nul ne sait ce que l'avenir nous réserve, mais il est clair qu'une nouvelle ère s'ouvre. Et ce qui compte, c'est que notre profession, prévoyante, s'y prépare depuis longtemps déjà. ♦

Quelles répercussions la COVID-19 aura-t-elle sur la profession? Participez à la discussion sur le projet Voir demain à cpacanada.ca/fr/voir-demain-initiative.

PIVOT

VOLUME 3 | NUMÉRO 4

Lauréat 2020
MEILLEUR NUMÉRO
aux Prix du
magazine
d'affaires : B2B

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION, VERSION ANGLAISE

Luc Rinaldi

RÉDACTRICE PRINCIPALE

Lara Zarum

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION, VERSION FRANÇAISE

Mathieu de Lajartre

DIRECTEUR ARTISTIQUE

Adam Cholewa

DIRECTEUR DE LA PHOTOGRAPHIE

Daniel Neuhaus

ÉDITRICE DÉLÉGUÉE

Melanie Morassutti

GRAPHISTE PRINCIPAL

Dan Parsons

ADJOINTES À LA RÉDACTION

Harriet Bruser, Ada Tat

RÉVISEURES

Jen Cutts, Janet Morassutti

CORRECTRICE D'ÉPREUVES

Marie-Annick Thabaud

COLLABORATEURS

Ali Amad, Matt Barnes,
Brian Bethune, Matthew Billington,
Steve Brearton, Melissa Buote,
Matthew Hague, Matthew Halliday,
Rachel Heinrichs, Alexi Hobbs,
Megan Jones, John Lorinc,
Kagan McLeod, Corey Mintz,
Troy Moth, Sinead Mulhern,
Charlene Rooke, Guillaume Simoneau,
Adrienne Tanner, Peter Shawn
Taylor, Rebecca Tucker

ÉDITRICE

Heather Whyte, MBA, APR, CDMP

ÉDITEUR DÉLÉGUÉ Tobin Lambie

DIRECTEUR DE PROJETS,
CONTENU Douglas Dunlop

DIRECTRICE DES VENTES

Laura Cerlon

REPRÉSENTANTS,
VENTES PUBLICITAIRES

Mary Ruccella 416-364-3333, p. 4051

mary.ruccella@stjoseph.com

Ian McPherson 416-364-3333, p. 4059

ian.mcpherson@stjoseph.com

DIRECTRICE, SERVICES

LINGUISTIQUES Jane Finlayson

CONSEIL CONSULTATIF
SUR LA RÉDACTION

PRÉSIDENT :

John Redding, CPA, CMA

MEMBRES :

Maury K. Donen, CPA, CMA

Debra J. Feltham, FCPA, FCGA

Andrée Lavigne, CPA, CA

Ashley Lowe, CPA, CA



Partenaires
dans la
croissance

St. Joseph Communications contribue à la plantation
d'un arbre via GrandTrees 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 2020.

TORONTO

277, rue Wellington Ouest

Toronto (Ontario) M5V 3H2

Tél. : 416-977-3222

Télé. : 416-204-3409

MONTRÉAL

2020, boul. Robert-Bourassa,

19^e étage

Montréal (Québec) H3A 2A5

Tél. : 514-285-5002

Télé. : 514-285-5695

ABONNEMENT

Tél. : 416-977-0748 ou

1-800-268-3793

pivot.abonnement@cpacanada.ca

INTERNET

cpacanada.ca/pivotmagazine

PUBLICITÉ

[publicite.pivotmagazine](mailto:publicite.pivotmagazine@cpacanada.ca)

@cpacanada.ca

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

ST. JOSEPH MEDIA

PDG

Tony Gagliano

PRÉSIDENT

Douglas Kelly

VICE-PRÉSIDENT PRINCIPAL, STRATÉGIQUE

Duncan Clark

DIRECTEUR, MARKETING

Rui Costa

DIRECTRICE GÉNÉRALE, CONTENU Maryam Sanati

DIRECTEUR GÉNÉRAL, VENTES,
CONTENU STRATÉGIQUE

Jonathan Harris

VICE-PRÉSIDENT, RECHERCHE

Clarence Poirier

DIRECTRICE, PRODUCTION

Maria Mendes

CHEF, PRODUCTION

Joycelyn Tran

Télétravail, tournant à prendre

Le télétravail est une bénédiction. L'article d'Ali Amad (« Tel est le travail », janvier-février 2020) en illustre les avantages, pour les entreprises qui le proposent quand c'est faisable. Dans mon milieu de travail, nous avons les outils mais nous n'y avons pensé qu'une fois l'alerte à la pandémie sonnée. On ne peut faire abstraction de la technologie et de ses avantages; les entreprises doivent prendre le tournant. Les précurseurs en voient les bienfaits ces jours-ci. Tous les employeurs devraient évaluer si la formule peut leur convenir.

—Carlos Nogueira, CPA, Brampton (Ont.)

On nous fait la morale?

L'article « Prêcher par l'exemple » (mars-avril 2020) d'Adrienne Tanner m'a déçu. Non par son contenu, qui était juste, mais par son ton condescendant. D'emblée, elle laisse entendre que l'industrie des hydrocarbures fait erreur et que les investisseurs y sont dépourvus de conscience. Fallait-il vraiment livrer des réflexions aussi désobligeantes, déformer les faits et prendre pour cible ceux qui évoluent et investissent dans le secteur? Des milliers de



J'ai aimé le côté léger de l'article sur la marque « sans nom ». Je m'accroche à tout ce qui me fait sourire, ces temps-ci.
—@RobynLMcDonald

Quand arrive le magazine @CPACanada, j'entends Ross Geller, le personnage de la série Friends que campait David Schwimmer.
—@newmusic michael

comptables y travaillent. D'autres proposent des services de comptabilité, de gestion et de fiscalité aux fournisseurs des entreprises pétrogazières. La plupart de ces CPA ont des valeurs, de saines pratiques de gouvernance et une conscience sociale. J'oserais dire que certains ont compris que la planète se réchauffe! Et qu'ils savent qu'on doit envisager de passer des énergies fossiles aux énergies durables. Navrant que des opinions aussi polarisées soient publiées par le magazine de CPA Canada.

—David Richards, CPA, Moose Jaw (Sask.)

Retour à l'expéditeur

« Escrocs sans scrupules » (janvier-février 2020) relate les efforts de lutte contre la fraude d'un étudiant dénommé Ross Walsh. Bien joué! Cela dit, quand un courriel frauduleux arrive, mieux vaut ne rien répondre et le supprimer. On ne sait jamais ce qui pourrait arriver à votre ordinateur ou à votre adresse courriel si vous répondez à ces inepties. Répondre, c'est confirmer la validité de votre adresse et, qui sait, devenir la cible de stratagèmes difficiles à déjouer.

—Al Mathias, CPA, CGA, Mississauga (Ont.)

DES EXIGENCES TRÈS COMPLEXES EN MATIÈRE DE PAIE?

LA SOLUTION POUR LA GRANDE ENTREPRISE!

VIP
SYSTEME INTÉGRÉ



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

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

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

www.dlgl.com

CANADA
LES SOCIÉTÉS
LES MIEUX
GÉRÉES

Membre platine

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

DLGL



Élégance nette. Plaisir brut.

Nos clients des ventes aux entreprises peuvent toujours compter sur un service fiable et des prix incomparables.

Pour en savoir plus, visitez [mercedes-benz.ca/cpa-fr](https://www.mercedes-benz.ca/cpa-fr)

Mercedes-Benz



MISSION

À SAVOURER EN PAIX

Après avoir fui la Syrie en 2012, le chocolatier Tareq Hadhad a donné un second souffle à une délicieuse tradition familiale. **PAR MELISSA BUOTE**

Ce jour est resté gravé dans sa mémoire. Le 18 décembre 2015, Tareq Hadhad, accompagné de sa famille, foulait enfin le sol du Canada, trois ans après avoir fui la Syrie déchirée par la guerre pour s'exiler au Liban dans un camp de réfugiés. Les Hadhad avaient tout perdu, surtout la chocolaterie créée par le père de Tareq à Damas, en 1986. Mais aujourd'hui, Tareq dirige Peace By Chocolate, l'un des principaux chocolatiers des Provinces de l'Atlantique, et siège au conseil d'administration du fonds d'investissement de la Nouvelle-Écosse, Invest Nova Scotia.

Quatre ans après avoir vu le jour dans la cuisine familiale, l'entreprise compte entre 45 et 55 employés – y compris des saisonniers – et, en période de pointe, fabrique des dizaines de milliers de chocolats par jour. Des délices que distribuent des chaînes comme Sobeys, Safeway et Foodland, mais aussi des douzaines d'établissements spécialisés, dans diverses provinces.

Bercé par les vidéoclips de MTV, le jeune Tareq rêvait de s'installer dans une métropole : MTV, pour lui, c'était aussi Montréal, Toronto, Vancouver. Il aurait été bien étonné d'apprendre qu'il élirait domicile à Antigonish, au cœur de la Nouvelle-Écosse. Il avoue qu'il a eu des hésitations : « Qui irait acheter du chocolat à Antigonish? Qui ferait des heures de route pour s'y rendre? Mais nous vivons dans un village mondial, et les chocolats confectionnés à Antigonish se retrouvent à Vancouver en trois ou quatre jours. »

Racontez-nous vos premiers pas.

Dans une petite ville, les emplois sont rares. Nous avons donc choisi de retrousser nos manches et de fabriquer des chocolats artisanaux, emballés à la main, dans notre cuisine. C'était un vrai plaisir, on en vendait sur des marchés, à des foires, à des expositions provinciales et même nationales. Bien vite, les commandes personnalisées ont afflué.

Deux mois après avoir installé l'atelier de confection dans le sous-sol pour enfin libérer la cuisine, nous avons demandé à la municipalité l'autorisation de construire un atelier qui jouxterait la maison. Nous avons expliqué aux responsables que, dans notre culture, le prêt à intérêt est interdit. Impossible de souscrire un emprunt à la banque. De fil en aiguille, on nous a offert un prêt sans intérêts, et ensuite, tout s'est enchaîné, les achats de matériel, les travaux : tempéreuse pour faire fondre le chocolat, vitrines, conception des emballages, transformation du cabanon attendant à la maison en chocolaterie... Tout le monde a mis la main à la pâte.

Et donc, vous avez décidé de vous enraciner à Antigonish, d'y développer l'entreprise?

Oui. Nous avons le devoir de nous investir dans la collectivité qui s'était mobilisée pour nous donner un coup de main. En 2017, nous avons dû installer l'atelier sur Bay Street à Antigonish. J'avoue que c'est drôle de se retrouver sur Bay Street à Antigonish et non à Toronto, la ville où je rêvais





Tareq Hadhad et sa famille à l'ouverture de l'usine d'Antigonish en 2017

LES GRANDES ENTREPRISES DEVRAIENT MISER SUR LA SOLIDARITÉ PLUTÔT QUE SUR LES PROFITS.

de vivre. Mais l'entreprise n'a cessé de se développer depuis, et nous venons d'ouvrir une fabrique à cinq minutes de l'endroit où l'aventure a commencé.

L'entreprise fait aussi acte de solidarité. Expliquez-nous.

Quand des incendies ont dévasté Fort McMurray en 2016, nous avons décidé de créer une association, Peace on Earth. Tant de familles avaient tout perdu, y compris leur maison. Nous avons vécu la même chose, après la guerre, alors nous avons voulu faire des gestes concrets. Le chocolat, quoi de mieux pour récolter des fonds? Nous avons conclu un partenariat avec l'Association canadienne pour la santé mentale et nous collaborons avec The Refugee Hub de l'Université d'Ottawa, qui offre divers services aux immigrants et les aide à s'installer. En 2018, nous avons aussi lancé la barre de chocolat Nitap (c'est-à-dire « ami » en micmac, langue amérindienne), pour appuyer les causes autochtones. Dernièrement, en 2019, nous avons habillé aux

couleurs de la fierté notre barre de chocolat Peace, pour soutenir la communauté LGBTQ. Les bénéfices sont versés à Phoenix, organisme d'Halifax qui vient en aide aux jeunes.

Donc vous appuyez diverses causes; les interrelations et l'inclusion figurent au cœur de vos valeurs.

L'une de nos valeurs fondamentales, c'est de nous investir à notre tour dans le milieu, et de défendre le multiculturalisme, l'inclusion et la diversité pour en faire autant de forces. Hier, on nous a porté secours, aujourd'hui, c'est notre tour de tendre la main aux autres. Nous avons annoncé en 2019 que, d'ici 2022, nous recruterons 50 réfugiés et épaulerons 10 entreprises créées par des réfugiés, par un soutien à la distribution et au marketing.

Quelles leçons tirez-vous de votre vécu? Quel constat ressort?

En toute franchise, j'étais désabusé. La guerre en Syrie m'avait fait perdre ma foi en l'humanité. Mais à mon arrivée à Antigonish, j'ai vu que le bien existait toujours. On s'entraide, et il suffit d'un geste de compassion pour changer la vie des autres. L'association SAFE (Syria-Antigonish Families Embrace) en témoigne : ses fondateurs ont influé sur le destin de centaines de nouveaux arrivants syriens. Et, par ses actions, SAFE a fait évoluer les points de vue, ici et ailleurs.

Quels sont vos buts, vos horizons, vos rêves?

Pour ce qui est du développement de l'entreprise, nous en avons plusieurs. Mais je me prends à rêver et j'espère que ma famille, d'ici 2040 ou 2050, remportera le prix Nobel de la paix. Il faut voir grand! Et continuer à évoluer; les erreurs sont pour nous autant de leçons, et chaque échec devient une occasion d'apprendre.

On le constate, vous intégrez l'aspect humain à toutes vos réalisations. Serait-ce la clé de la réussite à présent?

Les grandes entreprises devraient cesser de voir le monde sous l'angle des profits pour plutôt adopter l'optique de la solidarité. Le temps est venu de changer de cap. C'est fini, le chacun pour soi; serrons-nous les coudes, à l'heure où l'univers évolue en accéléré. Prenez le coronavirus, fléau inconnu il y a quelques mois. On ne sait jamais ce que la vie nous réserve; il n'y a pas que l'argent qui compte. Investissons-nous dans la collectivité en partageant les richesses, et les savoirs aussi. Quand on s'entraide, tout le monde en sort gagnant. ♦



UNIS
DEVANT DES
CHANGEMENTS
SANS PRÉCÉDENT



CPA

COMPTABLES
PROFESSIONNELS
AGRÉÉS
CANADA

L'UNIQUE

CONGRÈS

VIRTUEL

Les 17 et 18 septembre 2020

theone.cpacanada.ca/fr | #CPAUNIQUE

À PARTIR DE
99\$

EN IMAGES

CAFÉ PARTAGÉ

Une première au Canada : la torréfaction collaborative. **PAR MEGAN JONES**

Le café représente un marché de 6,2 G\$ au Canada. Et pour cause : nous en sirotons 2,8 tasses par jour. Mais se tailler une place dans le secteur n'est pas facile. Parlez-en à Andrew Kyres, propriétaire du Tunnel Espresso Bar, à Montréal, ainsi que cofondateur de la Canadian Roasting Society, où ronronnent deux brûloirs et une ensacheuse, et où les membres torrèfient leurs grains sans avoir à déboursier une fortune en frais indirects et en coûts de démarrage.

Les torrèfacteurs, discrets, voire méfiants, hésitent à ouvrir les portes de leur brûlerie à tout venant. Andrew Kyres en a fait l'expérience quand il a voulu se lancer dans la torrèfaction. L'idée d'un espace communautaire a germé dans son esprit, projet concrétisé avec son ami Scott Rao, cofondateur du café Myriade.

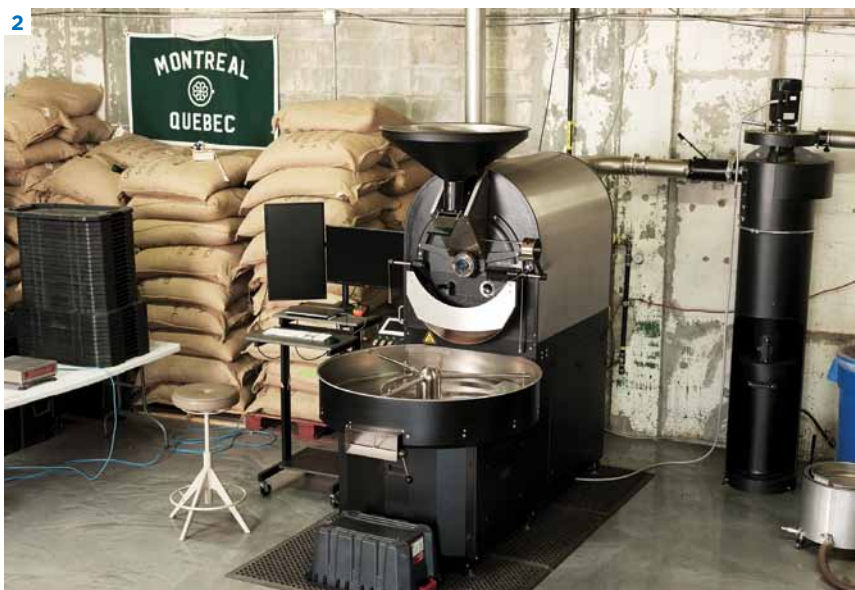
Si quelques ateliers de torrèfaction collaboratifs existent aux États-Unis, celui d'Andrew Kyres et de Scott Rao est le premier au Canada. Et sa mise sur pied arrive à point : les amateurs cherchent des mélanges personnalisés, uniques, élaborés en petits lots, mais l'explosion des loyers dans les grandes villes décourage les indépendants. Certes, ouvrir un café de quartier n'a rien d'infaisable, mais partir à l'aventure comme torrèfacteur, c'est une autre paire de manches.

Animés par le souhait de créer un espace d'apprentissage et d'innovation, les deux compagnons ont trouvé leur bonheur dans Pointe-Saint-Charles, dans l'arrondissement Sud-Ouest de Montréal : un entrepôt de 5 000 pi², qui abritait une entreprise de revêtement de sol. L'immeuble, près du centre-ville, bien isolé, résiste aux aléas de la météo dans la métropole. Des lieux aérés, ouverts et lumineux. « Dans ce milieu plutôt discret, les ateliers s'apparentent souvent à de sombres sous-sols, chacun travaillant derrière des portes closes », explique Andrew Kyres.

Le duo rêvait d'une aire ouverte. Les baies vitrées en façade laissent entrer la lumière, et une longue table trône au centre, réservée aux dégustations, afin d'encourager l'échange et la collaboration. Mission accomplie, précise Andrew Kyres : « Jour après jour, l'atelier est animé, voire mouvementé. Une vraie ruche! »



1



2

Au Canada, les activités de transformation du café et du thé prennent de l'expansion :

+8,5 %

entre 2014 et 2019.

Depuis son ouverture en 2018, la brûlerie collaborative a accueilli 15 membres, tant des cafés ayant pignon sur rue que des petits marchands. Il en coûte 90 \$ de l'heure pour utiliser le cadet des deux brûloirs, et 140 \$ de l'heure pour son grand frère. Au bout d'un an, la rentabilité était au rendez-vous, et le chiffre d'affaires s'est mis à grimper, à mesure que les membres prenaient de l'expansion. Si la pandémie de COVID-19 a ralenti la progression, Andrew Kyres s'attend à un retour en force dès que les mesures de distanciation sociale s'assoupliront.

L'entrepreneur, souvent sur place pour encadrer les membres et répondre à leurs questions, est impatient de reprendre la collaboration. Il espère aussi accueillir davantage de femmes : « Les hommes restent les principaux acteurs du domaine. Mais on a récemment formé une adolescente qui, après quelques séances, torrèfait toute seule avec brio. » ♦

PHOTOS GUILLAUME SIMONEAU. TABLE AVEC TASSES : AVEC L'AUTORISATION DE LA CANADIAN ROASTING SOCIETY



3



4



5



6

1. et 2. Le grand brûloir Probat torréfie environ 70 kg de café à l'heure. Mais la plupart des membres commencent par le petit brûloir, où l'on peut torréfier aussi peu que 2,5 kg. Idéal pour les essais... et les erreurs.

3. Andy Kyres est le cofondateur, avec Scott Rao, de la Canadian Roasting Society.

4. Le principal atout de la brûlerie? Son **ensacheuse, qui pèse et emballe** le café à vive allure. À 20 000 \$, c'est un appareil de luxe que les petits acteurs n'ont pas les moyens d'acquérir. Emballer les grains à la main prend des jours et nécessite de la main-d'œuvre, mais la machine, infatigable, remplit 100 sacs à l'heure. Les membres économisent temps et argent, à réinvestir dans le marketing et le développement de produits.

5. Dans l'atelier, on peut entreposer environ 34 tonnes de café vert sur les **immenses étagères** (jusqu'à près de 4 m de haut). Les locaux étant bien isolés, les grains verts y gardent leur fraîcheur jusqu'à 12 mois, selon la variété.

6. Aux séances de dégustation (appelées *cupping*), on **se rassemble pour goûter** les infusions des autres et en contrôler la qualité. « Les membres ne se gênent pas pour échanger des conseils, louer un produit ou exprimer leurs réserves si quelque chose cloche. La collaboration mène sans aucun doute à de meilleurs résultats. »



DANS L'ACTUALITÉ

L'AUDIT DÉCONFINÉ

La pandémie bouleverse le travail des auditeurs... parfois pour le mieux. **PAR JOHN LORINC**

Nous sommes au début d'avril. Michael Paterson et son équipe assistent à une prise d'inventaire. Comme d'habitude, ils suivent un employé dans le dédale d'un entrepôt. Néanmoins, l'exercice n'a rien de banal : chacun chez soi, les auditeurs de PwC observent les allées sur FaceTime grâce au iPhone de leur guide. « C'était comme regarder un audit en direct », décrit M. Paterson, leader national, Certification, et leader du réseau régional Asie-Pacifique et Amériques de PwC.

L'audit, comme beaucoup de secteurs, est très touché par la pandémie de COVID-19. « Tout est allé très vite », témoigne Jean-François Trépanier, directeur national, Normes professionnelles, chez Raymond Chabot Grant Thornton à Montréal. « Le lundi, on était au bureau; le vendredi, tout le monde était en télétravail! »

Les contraintes causent bien des maux de tête aux CPA, mais les forcent à innover, estime M. Paterson. Confinement et distanciation sociale obligent, ils doivent trouver de nouvelles façons de réaliser les examens trimestriels et les audits annuels, dont ont besoin les actionnaires, prêteurs et marchés financiers qui prennent des décisions d'investissement. « Des audits avaient déjà été faits à distance, mais pas à cette échelle », fait observer Rosemary McGuire, directrice, Information destinée à des tiers et marchés financiers, à CPA Canada.

Depuis la mi-mars, moment où les autorités ont déclaré l'urgence sanitaire et où l'économie a été réduite aux services essentiels au Canada, M. Paterson a pu constater le degré de préparation de ses clients et des cabinets à une crise pareille. Et il n'est pas le seul : « Sur le plan de l'évaluation des risques, souligne M. Trépanier, c'est un gros signal d'alarme. Certaines organisations n'étaient vraiment pas prêtes. » La crise met aussi à l'épreuve les systèmes infonuagiques d'extraction de données en audit conçus par les grands cabinets au cours des dernières années. « Comme la connexion virtuelle était déjà en place, la transition s'est faite en douceur pour la plupart de nos clients », se réjouit Kevin Kolliniatis, associé, Audit, chez KPMG Canada.

Cela dit, auditeurs et autorités de réglementation doivent trouver des solutions de rechange pour respecter les normes existantes et fournir une assurance fiable aux marchés. « L'élément positif, c'est que la crise nous pousse à réfléchir différemment, dit M. Paterson. Les choses ne redeviendront pas comme avant, mais personne ne veut que la situation actuelle soit notre nouvelle réalité. »

Peu après l'entrée en vigueur des mesures d'urgence, les autorités de réglementation des valeurs mobilières fédérale et provinciales permettent aux émetteurs de reporter le dépôt de leurs états financiers annuels et du premier trimestre. (Peu d'entreprises l'ont fait.) À la fin de mars, le Conseil canadien sur la reddition de comptes (CCRC) publie des indications sur divers aspects du travail des auditeurs, comme l'évaluation de la continuité de l'exploitation, la prise d'inventaire et la réalisation d'audits à distance. Les organismes de réglementation doivent aussi tenir compte du fait que le ralentissement a débuté peu avant, ou peu après, la date de fin d'exercice de nombreuses entreprises, en mars, et que des restrictions et incitatifs primordiaux pour les entreprises sont annoncés au début d'avril.

Les organismes internationaux réagissent aussi. L'International Federation of Accountants (IFAC), par exemple, publie un document de questions-réponses et des indications sur l'évaluation des événements liés à la pandémie survenus après la fin de l'exercice, mais avant la publication des états financiers.

Comme les premières mesures datent de mars, moment où bon nombre d'auditeurs préparaient des audits de fin d'exercice, la question de la prise d'inventaire s'est vite posée, raconte Carol Paradine. Chef de la direction au CCRC, elle est en étroite communication avec les autorités de réglementation, les grands cabinets d'audit et CPA Canada.

Dans certains cas, dit-elle, les auditeurs acceptent de reporter la prise d'inventaire ou de procéder par

reconstitution. De nouveaux contrôles sont mis en place pour assurer la fiabilité de la prise d'inventaire à distance : le dénombrement doit être fait en direct, et non enregistré, car une vidéo peut être falsifiée. Et même si les gestionnaires des stocks acceptent de réaliser des audits par vidéo, une mauvaise connexion Wi-Fi peut venir tout gâcher.

Certains observateurs appellent à la prudence : à distance, les auditeurs peuvent manquer certains indices non verbaux ou éléments accessoires qu'ils noteraient habituellement lors des rencontres avec l'équipe de direction. L'audit à distance a toujours été un sujet délicat, lit-on dans un article récent du *Journal of Accountancy*. Beaucoup croient que les cas de fraude ou de malversation, ainsi que les erreurs, sont plus faciles à déceler sur place. Regard inquiet d'un haut dirigeant pressé, outils technologiques désuets ou malaise créé par une culture toxique... voilà des indices plus facilement perceptibles en personne. L'auditeur, soutient M. Paterson, doit apprendre à sentir le pouls d'une salle virtuelle.

Kaylynn Pippo, directrice de projets, Audit et certification, à la division Recherche, orientation et soutien de CPA Canada, ajoute que l'audit à distance peut soulever nombre de questions. Comment obtenir des preuves des mêmes sources que lors des exercices précédents? Ou s'assurer que l'information reçue par voie électronique est fiable et à jour? Dans le contexte actuel, la stratégie d'audit ainsi que la composition et la supervision de l'équipe devront peut-être être revues. En outre, les auditeurs peu expérimentés, habitués à une surveillance serrée, peuvent éprouver plus de difficulté à accomplir leur tâche.

L'**IFAC** et plusieurs organismes internationaux aident les auditeurs à revoir leur façon de travailler dans le contexte de la COVID-19.

Si l'on n'attend que la levée des restrictions pour reprendre les visites, d'autres changements apportés par la crise sont là pour de bon. Par exemple, certaines activités des comités d'audit pourraient désormais se tenir en ligne. Les réunions virtuelles, déjà courantes dans les grands cabinets, pourraient devenir la norme dans certains contextes. Les auditeurs voyageraient donc moins. « On peut être très efficace à distance », affirme Sonya Fraser, leader canadienne en audit chez EY.

Les mesures de distanciation ont donné plus de fil à retordre aux petits cabinets, surtout ceux utilisant peu les technologies, fait remarquer M. Kolliniatis. KPMG Lighthouse, une division de services-conseils en technologie de KPMG, aide ces cabinets à passer rapidement des comptes papier aux plateformes de planification des ressources sur le nuage. Si certaines PME adhèrent rapidement au changement, d'autres peinent à s'y adapter. « On les amène doucement vers une plateforme collaborative. Certains clients sont même surpris par leur capacité d'adaptation. »

À Montréal, les auditeurs de Raymond Chabot Grant Thornton recourent davantage à des plateformes de tiers pour la confirmation externe par exemple. Les clients, fournisseurs et banquiers de l'entité auditée peuvent vérifier le statut de leurs comptes en ligne, un processus qui se faisait sur papier depuis longtemps, explique Jean-François Trépanier. « Les équipes sont ravies de l'efficacité de ce nouveau processus. »

En plus des défis logistiques et technologiques que pose la COVID-19, les auditeurs et les autorités de réglementation doivent prêter attention à l'incidence du bouleversement économique sur les

GRATUIT
Webinaire
et démonstration

SAP Business One

Assurez la sécurité alimentaire, contrôlez votre inventaire et accélérez vos ventes avec une seule solution : SAP Business One!

Plusieurs dates disponibles

Inscrivez-vous dès maintenant!
DemoSAP.ca

En collaboration avec

FORGESTIK

SAP

activités et la viabilité des organisations. Les perturbations ont des effets tant sur les notes des états financiers intermédiaires que sur l'évaluation de la continuité de l'exploitation ou de la dépréciation des immobilisations.

Les auditeurs qui évaluent la continuité de l'exploitation se fient beaucoup aux prévisions fondées sur des scénarios et des simulations de crise pour exprimer des incertitudes significatives. Celles-ci aident les entreprises à présenter les conclusions possibles aux investisseurs, actionnaires et autorités de réglementation, expliquent Mme Paradine et d'autres experts. Les conséquences de la pandémie sont multiples, et tant les auditeurs que les organismes de réglementation invitent les entreprises à préciser les répercussions de la pandémie sur les flux de trésorerie et le taux d'épuisement du capital. L'heure n'est plus aux avertissements généraux ajoutés aux notes des états financiers audités.

Certains auditeurs s'appuient plus que jamais sur les actuaires ou autres conseillers de leur cabinet. C'est le cas d'Elliot Marer, leader national, Services-conseils en comptabilité, chez KPMG Canada : « J'appelle souvent nos experts en évaluation,



Pour en savoir plus sur l'audit au temps de la COVID-19, visitez cpacanada.ca/covid19-audit.

explique cet associé de la région du Grand Toronto. Certains clients sont convaincus qu'on ne peut faire de prévisions dans le contexte actuel. Mais avec les bons experts, on fait reculer les limites. »

Les clients, pour la plupart, se réjouissent de pouvoir compter sur leurs auditeurs. « Plus que jamais, nos clients sont friands d'information », dit Sonya Fraser. L'auditrice d'EY a noté, à l'instar de ses collègues, que certains veulent tirer des leçons des faiblesses mises au jour par la crise dans leur modèle d'affaires ou leurs activités. « C'est inspirant de voir une telle introspection. »

Selon Kevin Kolliniatis, la pandémie favorisera l'adoption de l'intelligence artificielle et des algorithmes d'apprentissage machine. Les choses bougent si vite que la demande d'information en temps réel s'intensifie : « L'audit en continu, une idée qui circule depuis longtemps, pourrait même se concrétiser. »

Cette crise aboutira-t-elle à des résultats positifs? En tout cas à l'accroissement des investissements dans les technologies et à l'élargissement du rôle (notamment de conseil) des cabinets d'audit pendant la transition, répond tout de go Michael Paterson. « Notre travail est plus important que jamais. » ♦

THOMSON REUTERS

ONVIO™

Demeurez branché

Découvrez Onvio Gestion de cabinet de Thomson Reuters, un logiciel de gestion basé sur le nuage qui peut aider à la collaboration et au travail d'équipe.

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

Économisez 50 %

Pour les 2 premières années.
Jusqu'au 30 septembre 2020.

1 866 653 8629

thomsonreuters.ca/fr/onvio



THOMSON REUTERS®

FRAUDE

PEUR VIRALE

Une épidémie de fraudes fait des ravages.
PAR SINEAD MULHERN

Parallèlement à la propagation de la COVID-19, contagieuses elles aussi, les arnaques déclenchées par la hantise du coronavirus se sont multipliées. Masques gratuits (ne payez que les frais d'expédition!), fausses trousse de diagnostic, remèdes miracles, nettoyage antivirus de la ventilation, tout y passe. Entre le 6 mars et le 23 avril, quand nous sommes tous restés sagement à la maison, le Centre antifraude du Canada (CAFC) a enregistré 643 cas de fraude et 158 victimes confirmées. Une hausse marquée de ce fléau, donc. Et les chiffres sont probablement en deçà de la réalité, les pertes n'étant pas toujours signalées.

La pandémie a créé un terrain fertile pour les malfaiteurs. Anxieux, isolés, vissés à leur écran, bombardés de nouvelles alarmistes, les gens s'inquiètent pour leur santé, leur emploi, leurs proches vulnérables. « Une atmosphère anxieuse idéale pour les fraudeurs », souligne Jeffrey Thomson, analyste en renseignements criminels au CAFC. « C'est l'essence même des stratagèmes d'extorsion : instiller la peur pour faire réagir. Or, l'inquiétude est devenue une constante aujourd'hui. »

L'une des fraudes les plus sordides, c'est un faux message texte ou courriel du fédéral, qui demande le NAS ainsi que les coordonnées personnelles et bancaires pour l'envoi de la Prestation canadienne d'urgence. Comme l'explique M. Thomson, la réussite d'une tromperie, c'est une affaire de chiffres. Il faut ratisser large pour que la manœuvre fasse forcément mouche ici et là.

L'hameçonnage, l'extorsion et les fausses urgences se portent mieux que jamais, dit M. Thomson. Des exemples? Recevez 20 000 points de fidélité! Cliquez sur le lien et fournissez vos renseignements personnels. Ou bien un ami coincé à l'étranger vous demande de le renflouer d'urgence. Un stratagème qui ciblait la communauté sino-canadienne a dépouillé une victime de 60 000 \$. C'est la pire fraude recensée au chapitre du coronavirus, pour l'instant du moins (la somme a été récupérée depuis).

Fort heureusement, à l'affût de certains signes qui ne trompent pas, on peut déjouer ces manigances. Méfiez-vous des courriels louches qui atterrissent tout à coup, et surtout, pensez-y à deux fois avant de cliquer sur un lien. Si un proche crie à l'aide sur

les réseaux sociaux, appelez-le pour voir. Attention aussi à l'authenticité des sites gouvernementaux vers lesquels on vous dirige. Pour les achats en ligne, choisissez les sites réputés. Enfin, gare aux remèdes en tout genre. Trop beau pour être vrai? Tiens, un médicament sans ordonnance? Eh oui, il y a anguille sous roche.

Si vous tombez bien malgré vous dans un traquenard, avertissez, le cas échéant, la police, le CAFC, les agences d'évaluation du crédit et tout autre fournisseur de service concerné, en présentant un compte rendu détaillé et chronologique de l'escroquerie. Il n'est pas dit que vous recouvrierez votre dû, mais ce geste évitera peut-être que d'autres subissent le même sort que vous. ♦

Vous souhaitez vous prémunir contre la fraude au temps du coronavirus? Visitez cpacanada.ca/actualites/fraude.

ESCROCS SANS SCRUPULES

Florilège de fraudes en pleine pandémie. PAR LUC RINALDI

300 000 000 \$

Rendement que faisait miroiter l'acteur Keith Lawrence Middlebrook (*Entourage*) pour tout investissement de 1 M\$ dans ses pseudo-remèdes, arrêté par le FBI après avoir remis des pilules à un agent l'ayant contacté incognito.



25



Nombre de faux tests de dépistage de la COVID-19 dans un colis intercepté fin mars à la frontière canado-américaine. La police de Toronto a retrouvé l'expéditeur, accusé de fraude et de contrefaçon.

155 \$

Prix d'une « trousse coronavirus » offerte par une entreprise des États-Unis, qui proposait des extraits de cannabidiol sous couvert curatif. En mars, la Food and Drug Administration a sommé le fabricant (et six autres fournisseurs) de cesser toute vente d'articles censés prévenir, traiter ou guérir la COVID-19.



« Geste méprisable »

Avis du Torontois Will Hunter, indigné par un message texte frauduleux visant à dérober ses données et proposant une aide d'urgence de 1 375,50 \$. Au courant du stratagème, Justin Trudeau avait incité les Canadiens à la prudence, fin mars.

EN CHIFFRES

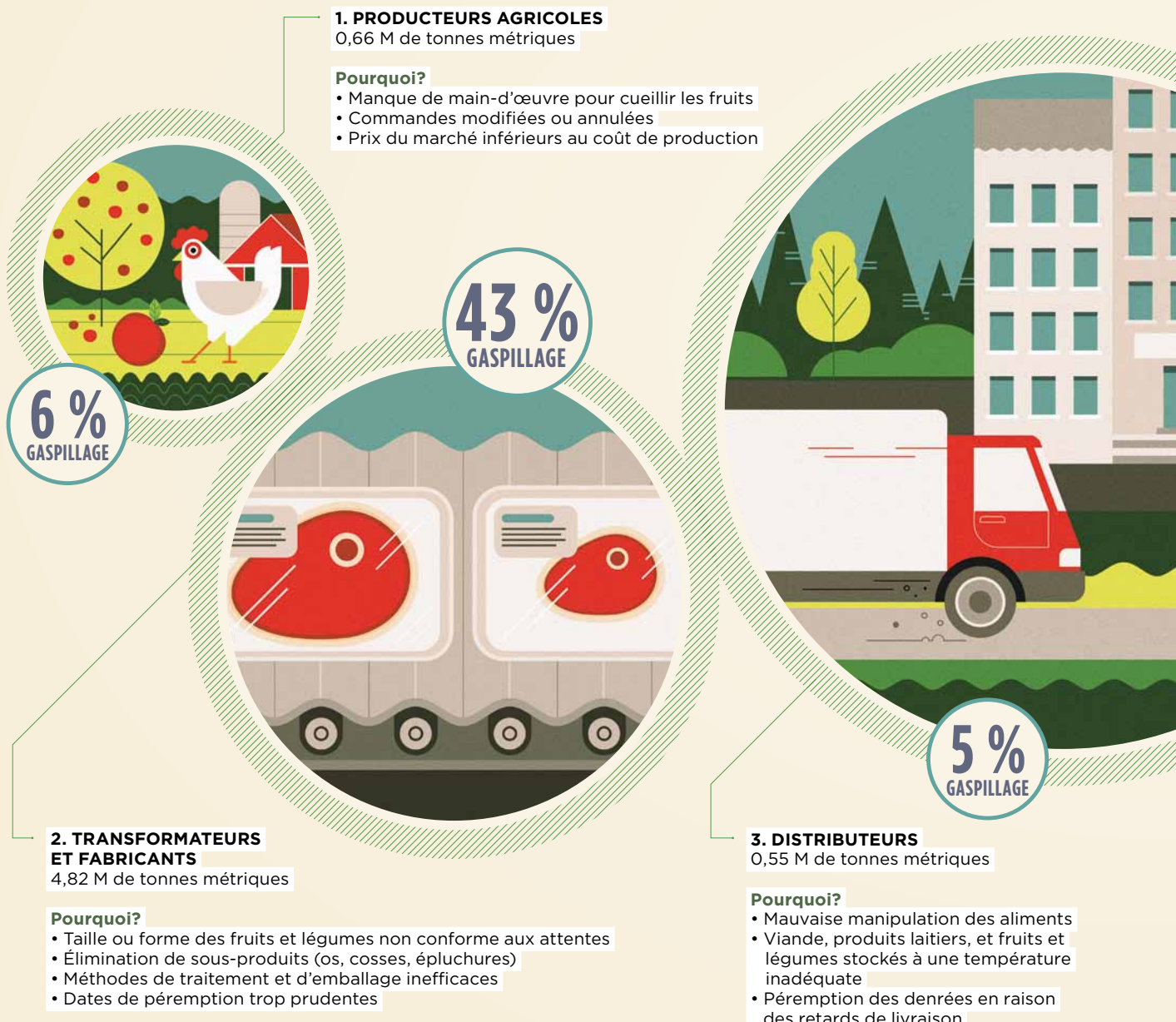
UN BEAU GÂCHIS

Plus de la moitié de nos aliments part à la poubelle, mais le consommateur est loin d'être le seul à blâmer : les fruits moisiss et restes douteux ne représentent qu'un cinquième des pertes. Le gaspillage se fait surtout en amont, bien avant l'épicerie ou la maison. Un rapport de Second Harvest (2019) montre que le problème s'étend à toute la chaîne logistique : pommes et pêches pourrissent sous les arbres faute de main-d'œuvre, et on déverse dans les égouts du lait en surproduction. Aperçu de ce qui se perd, de la fourche à la fourchette. – *Steve Brearton*

Le monde gaspille **1,36** de tonnes métriques de nourriture par an.

Le Canada gaspille **35,5 M** de tonnes métriques de nourriture par an.

On pourrait en soustraire **11,2 M** de tonnes métriques en pertes évitables.



Chaque jour, la population canadienne jette...

470 000
laitues

1 200 000
tomates

2 400 000
pommes de terre

750 000
pains



1 225 000
pommes

555 000
bananes

1 000 000
tasses de lait

450 000
œufs

3 508 \$

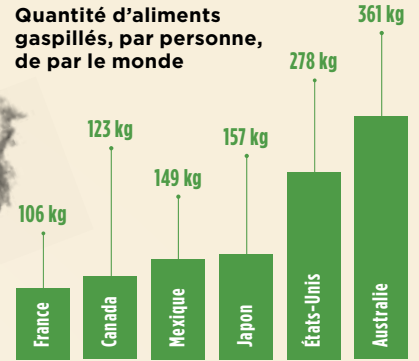
Valeur de la nourriture gaspillée en moyenne par un ménage canadien chaque année.



56,5 MILLIONS

Nombre de tonnes métriques de CO2 générées chaque année par nos déchets alimentaires. C'est aussi l'équivalent de ce qu'émettent environ **12 millions** de voitures.

Quantité d'aliments gaspillés, par personne, de par le monde



12 %
GASPILLAGE



4. DÉTAILLANTS
1,31 M de tonnes métriques

- Pourquoi?**
- Rayons bien remplis pour les apparences
 - Fruits et légumes meurtris par le personnel et les consommateurs
 - Fruits et légumes imparfaits boudés par les consommateurs

5. HÔTELS ET RESTAURANTS
1,44 M de tonnes métriques

- Pourquoi?**
- Résidus de préparation
 - Assiettes à moitié finies

21 %
GASPILLAGE



13 %
GASPILLAGE



6. MÉNAGES
2,38 M de tonnes métriques

- Pourquoi?**
- Quantités achetées supérieures à la capacité de consommation
 - Mise au rebut à l'approche de la date de péremption (pourtant prudente)
 - Mise à la poubelle des restes

INDUSTRIE

BOUCHÉES DOUBLES

Ébranlés, les restaurateurs se battent au jour le jour pour ne pas fermer, mais tracent aussi un nouvel avenir.



RACHEL HEINRICHS

Chaos, cataclysme? « C'est comme si tous les restaurants avaient été anéantis par une attaque extraterrestre », lance David Chang, le chef acclamé qui a fondé la chaîne Momofuku, qui comptait 16 établissements avant que deux d'entre eux ne doivent fermer.

En fait, fin mars, les perspectives étaient désastreuses. Selon une étude nationale menée par Restaurants Canada, qui représente les acteurs des services alimentaires, 800 000 personnes avaient été mises à pied, près de 10 % des établissements avaient mis la clé sous la porte. Début mai, 70 % des restaurateurs craignaient d'avoir à en faire autant d'ici trois mois. Ces chiffres montrent l'ampleur des dégâts pour l'économie canadienne : les services alimentaires dégagent 90 G\$ par année et emploient 7 % de la population active. Les pertes se répercutent bien au-delà des restaurants, tout au long d'un maillage complexe d'agriculteurs, de producteurs, de fournisseurs et de distributeurs qui se cachent derrière l'assiette. Un exemple? Les producteurs de pommes de terre écoulent 75 % de leurs récoltes dans les restaurants. On devine vite les répercussions en chaîne qu'aurait l'effondrement de la restauration.

Pour survivre, de nombreux restaurants se sont adaptés en un éclair. Les services de plats à emporter ou à livrer étant considérés comme essentiels, ils ont simplifié leurs menus et se sont associés à des entreprises de livraison. Parfois, les propriétaires assurent eux-mêmes la livraison pour alléger les coûts (les applications comme Uber Eats, gourmandes, prélèvent une commission de 30 % sur chaque commande) et pour resserrer les liens avec leurs clients, qu'ils espèrent bien revoir dans leur restaurant après la levée des mesures de distanciation sociale.

D'autres mitonnent des petits plats à préparer chez soi : viandes marinées sous vide, pâtes maison, sauces, plateaux de charcuterie et de fromage, quelquefois accompagnés de leçons de cuisine sur Instagram. D'autres encore se transforment en dépanneur, en ajoutant à leur menu farine, œufs ou même papier hygiénique. Et certains vident leur cellier, dans les provinces où il est permis de vendre bière et vin pour accompagner les plats à emporter.

75 %

des pommes de terre cultivées au Canada sont utilisées dans les restaurants.

(Pour respecter la règle, Zach Sloatsky, propriétaire du restaurant The Federal, dans l'Ouest de Toronto, haut lieu de la cuisine réconfort, propose ses crus rares avec un sac de Doritos.)

Faute d'un bon service de livraison, ces mesures de fortune, difficiles à maintenir à long terme, ne sauraient compenser un arrêt de plusieurs mois. Les charges continuent à courir : personnel et fournisseurs, emprunts, loyer (compter 30 000 \$ par mois à Vancouver, à Victoria et à Toronto).

« Les restaurants dégagent des marges de l'ordre de 5 %, à cause des loyers et de la main-d'œuvre », explique John Sinopoli, associé et chef principal à Ascari Hospitality Group, cofondateur de Savehospitality.ca, coalition pancanadienne de plus de 1 500 propriétaires d'établissements dont dépendent 78 000 travailleurs, qui sollicite les aides fédérale, provinciales et territoriales. « Il faut une quinzaine d'employés pour dégager un million de dollars de chiffre d'affaires. Et si le chiffre baisse de moitié, c'en est fini de nous. »



Voilà pourquoi son groupe, de concert avec Restaurants Canada et d'autres chefs, présents sur les médias sociaux, demande davantage que des reports de prêts, de loyer ou d'impôts, qui ne feront que plonger les restaurants dans un gouffre encore plus profond. Fin avril, le fédéral avait déployé plusieurs mesures : à la Subvention salariale d'urgence du Canada (SSUC) de 75 % sur 12 semaines et aux facilités de crédit de 40 000 \$ (sans intérêts la première année) s'ajoutait l'Aide d'urgence du Canada pour le loyer commercial (AUCLC), qui permet à certaines PME de ne payer que 25 % du loyer en avril, mai et juin.

Si les fermetures répertoriées par Restaurants Canada continuent au même rythme, presque 30 % des établissements auront disparu d'ici l'été. Et pas seulement les indépendants. Adam Brown, associé, Création de valeur et leader national, Restauration, chez Deloitte Canada, fait remarquer

que la COVID-19 menace la restauration rapide, décontractée et gastronomique. « Ceux qui vont s'en sortir, indépendants ou franchisés, auront repensé les modes d'exploitation et la structure des coûts, et réussi à innover : le prêt-à-cuisiner, la livraison, la commande en ligne, le paiement sans contact, le menu simplifié seront là. Il faut informer le client, lui dire "Oui, on est ouverts!", le rassurer, lui expliquer que toutes les précautions ont été prises. »

Même après le déconfinement, les réouvertures pourraient n'être que progressives, caractérisées par des menus abrégés et des horaires restreints, le temps que les propriétaires réembauchent petit à petit le personnel et mettent en œuvre des moyens de distanciation : moins de cuisiniers entassés autour des fourneaux, moins de clients collés les uns aux autres, et peut-être même suppression des tables communes, des plats à partager et des visites sans réservation, courants ces dix dernières années. « Le positionnement des marques se fera sous le signe de la sécurité », prédit M. Brown, qui cite les opérations sans contact et les menus à usage unique parmi les moyens à adopter pour mettre les clients à l'aise.

Afin de compenser les pertes, les prix pourraient grimper. « Selon certaines estimations, l'addition n'aurait monté que d'environ 5 % depuis les années 1990, avance M. Sinopoli, mais les coûts, eux, auraient bondi de 100 %. Un état de choses qui ne saurait durer. » M. Sloatsky, du restaurant The Federal, espère que les mentalités évolueront : « Si le client accepte de déboursier davantage, alors les restaurateurs pourraient offrir au personnel de meilleures conditions. » Dans le contexte de la pandémie, avoir encore son travail, c'est déjà quelque chose, et la liste des tâches confiées aux serveurs et aux cuisiniers risque de s'allonger, les services externalisés – ménage, buanderie, récupération des matières grasses, vaisselle – étant rapatriés pour réduire les coûts.

Soit. Mais rien ne remplacera le plaisir d'une sortie au restaurant. L'assiette, d'abord, où s'harmonisent goûts, arômes et couleurs. Le service, aussi, et tout le reste, impalpable, ineffable : musique, éclairage, décor, fleurs. Les clients auront hâte de se laisser charmer, après des mois et des mois de leur propre cuisine. « Les restaurants émergeront, après la crise », dit J.-C. Poirier, chef québécois qui officie au St. Lawrence, bonne table de Vancouver. « On vit un ralentissement, mais les établissements qui auront réussi à s'adapter survivront, ancrés dans leur milieu, comme lieux de rassemblement et de convivialité. » ♦

Rachel Heinrichs est rédactrice indépendante et ancienne éditrice « cuisine » au Toronto Life.

PIGNON SUR WEB

L'arrivée du coronavirus entraîne l'essor des restaurants virtuels.

PAR ALI AMAD

À l'heure du confinement, on reste cloîtré, l'économie trébuche, mais un modèle émergent fait recette : les restaurants virtuels.

Ces établissements, qui ont pignon sur Web, proposent uniquement des repas pour livraison, commandés en ligne. Des cuisines bien réelles, oui, mais aucun serveur en livrée; plutôt des livreurs en service, vaillante nuée d'intermédiaires entre fourneaux et clients affamés.

Un premier restaurant du genre a vu le jour à New York en 2013, et l'idée a vite fait des émules, au rythme du développement des applis de commande en ligne. Une tendance lourde, puisque ce marché de 84,6 G\$ US, à l'échelle mondiale, devrait doubler d'ici 2024 pour atteindre 164,5 G\$ US. Au Canada, le tiers des livraisons (l'addition, au total, s'élève à 3,3 G\$) fait les choux gras des applis comme Uber Eats et SkipTheDishes.

Les restaurateurs ont des motifs évidents de délaisser le modèle classique. À commencer par les coûts de main-d'œuvre, qui dévorent le tiers du chiffre d'affaires. Les serveurs disparaissent. À partir d'une seule et même cuisine, installée dans n'importe quel quartier, les menus se déclinent, des burritos aux sushis. Certains restaurateurs louent des fourneaux dans des cuisines partagées; d'autres officient dans celles d'une restaurant classique. Étonnant mais vrai, on aménage des cuisines dans des entrepôts, des roulottes et des conteneurs.

La réglementation varie selon la province, mais les restaurants virtuels sont généralement traités comme n'importe quel autre

restaurant. En Ontario, après enregistrement en bonne et due forme, leurs cuisines sont soumises à une inspection avant l'ouverture, qui sera suivie de contrôles réguliers (et de visites impromptues).

En avril 2019, le Joseph Richard Group, conglomérat canadien de l'industrie de l'accueil, a lancé 100 restaurants virtuels, à partir de 14 cuisines de la vallée du Fraser. Désormais, Jackpot Brandz, qui exploite 13 établissements virtuels dans l'agglomération torontoise, rassasie aussi les citadins de Calgary et d'Edmonton.

Pourtant, prendre le virage virtuel, c'est se priver des encaissements qu'apportent les repas pris en salle. Et, aux dires de certains, la qualité n'est plus au rendez-vous (frites mollasses et laitue flétrie, vous connaissez?). Néanmoins, les restaurants virtuels poussent comme des champignons. En 2019, d'après un sondage mené par Restaurants Canada auprès de 9 424 établissements, à peine 4 % des répondants exploitaient un restaurant virtuel, mais l'idée mijotait chez 17 % d'entre eux. Côté restauration rapide, 62 % des établissements faisaient appel aux tiers livreurs comme Uber Eats (au menu, 5 500 restaurants sans salle). Clients confinés, clients affamés : lancer un restaurant virtuel à l'ère de la distanciation physique, c'est du tout cuit.





Visière fabriquée
par Tinkerine
Studios

À visage découvert

Hier, plaquettes de frein, bière, chemisettes. Aujourd'hui, respirateurs, gel hydroalcoolique, blouses protectrices. Virage au quart de tour pour quelques entreprises innovatrices.

PAR MATTHEW HAGUE

La **COVID-19** a frappé de plein fouet. Commandes en berne, compressions salariales, congédiements, faillites, le triste cortège s'allonge, et, rien qu'en mars, plus d'un million d'emplois se sont évaporés au Canada, où l'activité économique se contractera d'au moins 6 % en 2020, prévient le Fonds monétaire international.

Acculées, nos entreprises se transforment. Géantes ou PME, elles sont plus de 5 000 à avoir changé de cap. Des chemisettes aux blouses, de la bière au gel désinfectant, des pièces automobiles

aux respirateurs, planche de salut des patients les plus gravement atteints, quelques innovatrices ont pris le virage sur les chapeaux de roue.

Il faut combler le vide béant créé par la rupture brutale de la chaîne d'approvisionnement mondiale qui a privé le Canada d'équipement de protection : on manque de blouses, de masques, de visières en plastique. Dans un tout autre ordre d'idées, certains restaurateurs, obligés de fermer, ont repensé leur offre. Esquissons le portrait de cinq entreprises d'ici qui se sont réinventées.



« Faire notre devoir »

Rick Jamieson, FCPA, qui dirige ABS Friction, fabricant de plaquettes de frein de Guelph (Ontario), a cédé les rênes de l'entreprise pour un temps. Son but? Réussir à produire 10 000 respirateurs, avec ses coéquipiers.

« Le 12 mars, ma femme et moi avons quitté notre résidence d'hiver en Floride, et les terrains de golf, pour revenir au Canada quelques jours, le temps d'assister à une réunion et à un match des Maple Leafs. Nous avons laissé l'une de nos voitures et tous nos vêtements d'été dans le Sud. J'ignore quand nous y retournerons.

Peu de temps après mon retour, mon ami Jim Estill, qui dirige Danby (les électroménagers) m'a demandé de me joindre à l'équipe *Ventilators for Canadians*, composée d'entrepreneurs qui s'engageaient à remédier à la pénurie de respirateurs. Je suis fiscaliste, et non ingénieur. Entre les plaquettes de frein et les respirateurs, il y a un monde. Impossible de reconverter l'usine de Guelph, ai-je répondu, mais Jim a persisté. Chacun d'entre nous apporte sa propre valeur ajoutée : Scott Shawyer, de JMP Solutions, a un sérieux bagage en robotique; Paul L'Heureux, de Crystal Fountains,

qui crée des fontaines en tout genre, peut réaliser sans délai des prototypes divers; et nos partenaires Baylis Medical et Medtronic offrent leur savoir-faire spécialisé.

Mon expérience de CPA nous a aidés, pour négocier les contrats et gérer les risques que comporte le projet. Au départ, nous visions l'autofinancement, à partir des ressources de nos entreprises respectives, mais il a fallu changer d'idée quand l'économie s'est effondrée. Nos propres entreprises ont été touchées, et nous avons dû faire des mises à pied. Nous avons décidé de chercher du financement, et deux donateurs anonymes généreux ont mis trois millions sur la table, alors, nous avons présenté une proposition au fédéral. Début avril, nous avons conclu une entente avec Ottawa, pour fournir 10 000 respirateurs d'ici la mi-septembre.

Les premières semaines, c'était le sprint, il fallait dresser un plan et dénicher des fonds, puis on est passés à la phase du marathon. On travaille fort pour tout mettre en place, de l'approvisionnement en matériaux et en pièces détachées à l'assemblage dans les diverses installations. Je n'ai pas arrêté, depuis la mi-mars. Mes journées démarrent à l'aube et se terminent tard le soir. Il y a la voiture et les vêtements que j'ai laissés en Floride, sans parler de mon entreprise, ABS Friction, mais j'ai confié les rênes à deux directeurs de talent. Mes associés, Jim, Scott, Paul, et moi, nous nous donnons à fond, et si aucun d'entre nous n'a dû faire la guerre, c'est l'occasion de faire notre devoir, comme nos pères pendant la Seconde Guerre mondiale. »

« Le réconfort, c'est essentiel »



Mandy Wolfe, à Montréal, raconte que Mandy's Salades gourmandes sert des repas gratuits aux travailleurs de première ligne et que les clients font leur marché à ses comptoirs.

« En mars, tout à coup, on est passés aux plats à emporter et aux livraisons. À regret, on a dû mettre à pied du personnel. Sinon, la transition a été fluide; c'était un retour aux sources, car au départ, avant d'ouvrir sept restaurants, on préparait des salades à emporter, dans l'arrière-boutique d'un magasin de robes, sans places assises.

Après avoir pris le tournant sans trop de mal, on a dû tout repenser, de fond en comble. Nos fournisseurs avaient vu les commandes s'effondrer. En temps normal, ils livraient leurs denrées aux universités, aux centres de conférence et aux restaurants, fermés désormais. Pourquoi laisser

tous ces fruits et légumes se perdre? On a proposé aux fournisseurs de les vendre à nos clients, sur place ou en livraison. Alors, en plus de s'offrir un bol de salade, les clients font leur marché chez nous : chou frisé, collations pour les tout-petits, croustilles, il y a de tout; les comptoirs Mandy's se sont transformés en épiceries de quartier.

Afin d'assurer la continuité de l'exploitation, nous suivons à la lettre toutes les consignes de santé publique, notamment pour la distanciation physique entre employés et clients, en cuisine comme au comptoir. Nous avons pris exemple sur le chef espagnol José Andrés, celui qui a monté des tentes sur les quais où étaient amarrés les paquebots Princess, à Tokyo et à Oakland, pour nourrir les passagers en quarantaine. Nous avons fait un circuit fléché au sol pour guider les clients vers le comptoir et isolé les employés derrière des panneaux de Plexiglas. Ces derniers veillent à se tenir à deux mètres les uns des autres.

Cette crise est épuisante, comme une journée interminable, dont on n'arrive pas à voir la fin. Mais elle nous pousse à faire acte de générosité. D'emblée, certains défenseurs du Canadien de Montréal nous ont donné 2 500 \$ pour offrir des repas gratuits aux travailleurs de première ligne, et la somme s'est envolée en 24 h. Mais nous continuons à penser au bien-être des soignants. Trois jours par semaine, on livre des centaines de repas dans les hôpitaux; nos médecins et infirmières travaillent sans relâche et doivent bien se nourrir. Parfois, on ajoute aussi de petits plaisirs gratuits aux paniers de nos habitués : quand il nous reste des biscuits aux brisures de chocolat, on leur en fait cadeau. Le réconfort, c'est essentiel. J'avoue que la rentabilité n'est pas au rendez-vous, mais on reste à flot, on tient le coup, dans l'espoir que les affaires repartiront de plus belle après le retour à la normale. »



Repas à emporter chez Mandy's Atwater à Montréal. En haut : les deux cofondatrices, Mandy Wolfe, à gauche, et sa sœur Rebecca.



Une employée manipule du tissu dans une usine de Canada Sportswear, à Toronto

« Un vrai coup de semonce »

Ralph Goldfinger, cochef de la direction de Canada Sportswear à Toronto, relate comment l'entreprise a cessé de coudre pantalons et chemisettes pour passer aux masques et blouses.

« Depuis plus de 65 ans, en famille, on crée des manteaux, des chemisettes, des pantalons, surtout pour la vente en gros. En raison de la pandémie, les vêtements traditionnels se vendent moins. Or, notre raison d'être, c'est de répondre aux besoins du marché. Et aujourd'hui, que veulent les clients? Du matériel de protection, c'est-à-dire des masques, des gants et des blouses qui s'attachent dans le dos. Les masques sont très demandés, pour le personnel soignant, mais aussi pour le grand public, depuis que les Centers for Disease Control des États-Unis ainsi que Santé Canada ont fait marche arrière et recommandent de porter un masque à l'extérieur.

On a réorienté nos activités pour répondre à la demande. Dès la première semaine d'avril, on nous avait commandé plus de 100 000 masques et plus de 60 000 blouses. Nous avons une cinquantaine d'employés qui confectionnent des masques et des blouses en tissu dans notre atelier de Toronto. Comme la couture n'a plus de secret pour nous, les masques en tissu, c'est relativement facile. Et le personnel est heureux de participer à cette mission. Il est vrai qu'on est tous stressés ces jours-ci, quand on se présente

au travail, moi y compris. La peur est là. À l'atelier, l'atmosphère est tendue, les gens craignent de tomber malades. Mais nous suivons les consignes de santé et de sécurité, et les locaux sont suffisamment spacieux pour permettre la distanciation physique. On peut se réjouir d'avoir été classés parmi les services essentiels, et de pouvoir poursuivre nos activités et garder nos employés.

Les masques N95 sont plus compliqués à produire que les masques en tissu. Il faut un ajustement précis et des matériaux particuliers, qui bloquent les microbes les plus petits. On ne peut pas les utiliser en première ligne sans l'approbation de différents organismes, dont Santé Canada. Les fabriquer nous-mêmes est exclu, mais nous cherchons des solutions pour en importer de Chine ou d'ailleurs. La demande de masques provient surtout des maisons de retraite et des établissements de soins de longue durée. Les détaillants nous sollicitent aussi. Même après le pic de la pandémie, je crois que la demande, bien que moindre, perdurera. Ce n'est pas dans notre culture de porter un masque au quotidien, à la différence de pays comme le Japon. Mais je pense que les mentalités changeront, qu'on s'y habituera, par prudence, jusqu'à la découverte d'un vaccin ou d'un traitement.

La COVID-19 est un vrai coup de semonce, et je plaide pour le renforcement de la production nationale, afin de regagner notre indépendance. Canada Sportswear fabrique des vêtements à Toronto depuis 1954. Nous avons été témoins des délocalisations dans le secteur, surtout parce que les consommateurs ne veulent pas payer un peu plus pour les produits faits au Canada. Une attitude qui changera peut-être. Car le virus a révélé la fragilité des chaînes d'approvisionnement à l'international. »



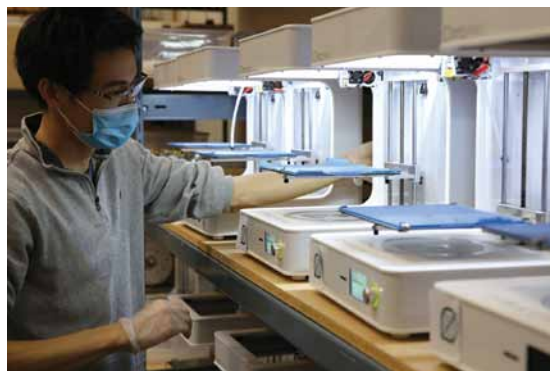
« Faire œuvre utile »

Le PDG et fondateur de Tinkerine Studios, **Eugene Suyu**, a mené son entreprise des imprimantes 3D aux visières de protection pour le personnel soignant : elle en débite 20 000 par semaine.

« Notre activité, c'était de fabriquer des imprimantes 3D et de créer des logiciels ainsi que du matériel pédagogique pour les établissements d'enseignement, mais les écoles ont fermé du jour au lendemain. Nous n'en avons pas trop souffert. Les enseignants ont quitté la salle de classe, mais nos clientes, les commissions scolaires, restent là et passent des commandes en vue de la réouverture des écoles. Cependant, nos proches n'arrêtaient pas de nous dire que les travailleurs en première ligne avaient besoin de matériel

de protection. On en parlait aussi aux nouvelles. Donc, nous avons décidé de faire œuvre utile.

Entre la production de visières pour le personnel soignant et la production d'imprimantes 3D pour les écoles, le changement peut paraître radical. Et pourtant, non. Notre expérience en conception et en fabrication nous a permis de comprendre comment augmenter la production. Il s'agissait d'écouter



Eugene Suyu devant ses imprimantes 3D, chez Tinkerine

attentivement les clients pour faire le tour de leurs besoins – enseignants et élèves, médecins et infirmières, c'était du pareil au même. Après huit prototypes, nous sommes parvenus à mettre au point le modèle définitif.

Au début, on a pris nos propres imprimantes 3D pour fabriquer les composants des visières, c'est-à-dire les bandeaux et les attaches de serrage, et on découpait au laser les feuilles de plastique transparent. On produisait dans les 200 à 300 visières par jour, mais les commandes affluaient, de partout en Amérique du Nord, et certains centres hospitaliers voulaient 30 000 unités. Pour accélérer, il a fallu se tourner vers le découpage à la forme et le moulage par injection. Notre capacité de production a monté en flèche pour atteindre 20 000 visières par semaine, désinfectables donc réutilisables, et produites dans le respect des recommandations de Santé Canada.

Je suis un incorrigible optimiste, et, pour travailler dans l'enseignement, de l'optimisme, il en faut. En tendant la main aux jeunes pour bâtir l'avenir, 10 ans, 15 ans plus tard, on fait évoluer le monde. Je crois que quand on se sent utile, on abat de la besogne, on ne compte pas les heures. En vue d'accroître encore davantage la production, nous avons fait appel aux établissements d'enseignement et aux propriétaires d'une imprimante 3D, pour qu'ils fabriquent certains éléments. Ils nous envoient les pièces à stériliser, et on les incorpore aux produits. Pour les élèves, c'est une précieuse occasion d'apprentissage, au-delà des acquis en classe. »

« Du simple au double »

Charlie Angelakos, vice-président, Affaires juridiques et corporatives, chez Labatt, explique comment le brasseur en est venu à produire 100 000 flacons de désinfectant pour les mains.

« Quand la nature fait des siennes, du verglas à la sécheresse, Labatt réoriente son activité : dans certaines chaînes de production, on cesse de brasser de la bière pour plutôt produire de l'eau potable. Je pense aux feux de forêt à Fort McMurray en 2016, et aux inondations au Nouveau-Brunswick en 2018, années où, grâce à son Programme de secours aux sinistrés, Labatt a fourni plus de 460 000 canettes d'eau potable aux victimes, aux secouristes et aux pompiers.

Jusqu'ici, la COVID-19 n'a pas causé de pénurie d'eau. Mais les désinfectants pour les mains à base d'alcool sont devenus introuvables, y compris pour les premiers intervenants. Or, dans nos brasseries, de toute évidence, ce n'est pas l'alcool qui manque.

Produire de l'eau potable, d'accord, mais du désinfectant? C'est une autre paire de manches. Il fallait élaborer un désinfectant composé d'alcool à 80 % pour respecter les indications de l'Organisation mondiale de la santé et de Santé Canada. Par conséquent, la première étape consistait à trouver quelles installations répondaient aux critères de sécurité pour la fabrication de liquides inflammables. L'expédition des produits a rajouté son lot de complications, puisque les désinfectants pour les mains sont considérés comme des produits dangereux. En outre, impossible d'automatiser le processus; il faut tout faire à la main, le mélange, le remplissage, l'étiquetage et la mise en boîte, ce qui demande une formation spéciale. Nous avons donc mobilisé toutes nos installations susceptibles d'élaborer du désinfectant, à savoir Vancouver, Edmonton, London, Toronto et Montréal, et la répartition géographique a facilité la distribution du produit fini par la suite.

Nous avons pour but de sortir 50 000 flacons de 250 ml. Mission accomplie. Alors, pourquoi ne pas voir grand, et passer du simple au double? Nous conservons une partie de la production pour les effectifs essentiels qui travaillent dans les brasseries et les centres de distribution, et pour l'équipe de vente, bien présente sur le terrain. Cela dit, avec l'aide des banques alimentaires du Canada et de leur réseau national, la majorité de nos flacons de



Charlie Angelakos, vice-président chez Labatt

désinfectant sont remis gratuitement à ceux qui en ont le plus besoin. Il s'agit entre autres du personnel de première ligne, dans les restaurants qui offrent les plats à emporter et la livraison. De nombreux établissements sont fermés, mais ceux qui sont ouverts cuisinent à tour de bras, et tout le monde compte sur eux. La moindre des choses, c'est de leur donner un coup de pouce. » ♦

RENAÎTRE DE SES CENDRES

La pandémie a bouleversé l'économie. Quel genre de monde – et de profession comptable – trouvera-t-on au bout de l'arc-en-ciel?

PAR LUC RINALDI

Un avant l'irruption de la COVID-19, dans le cadre de l'initiative Voir demain, lancée pour repenser l'avenir de la profession, CPA Canada avait évoqué un scénario qui, depuis, a pris des allures de prédiction prophétique. Selon une des quatre hypothèses imaginées par d'éminents experts, soit celle sur le thème « Le phénix renaît de ses cendres », des catastrophes allaient frapper brutalement la planète en 2020. En réponse, les pays feraient front commun et lutteraient contre la pauvreté, les inégalités et les changements climatiques. Bref, les calamités d'aujourd'hui mèneraient aux triomphes de demain.

La décennie s'amorce, et l'image du phénix réduit en cendres vient à l'esprit. Les projections pessimistes sont devenues réalité : pandémie meurtrière, économie paralysée, feux de forêt indomptables et températures records. Autant de crises qui suscitent une belle solidarité mondiale – entre scientifiques qui s'affairent en quête d'un vaccin, par exemple –, sans garantie toutefois que le monde entier sera épris du bien commun.

Serait-ce plutôt le contraire? Aux États-Unis, Donald Trump a restreint l'immigration, coupé les vivres à l'OMS et tenté d'empêcher 3M d'exporter des masques. Ailleurs, on ferme les frontières, on s'arrache le matériel médical et on rapatrie la fabrication. Temporaires, ces mesures égoïstes sont les



symptômes d'un autre scénario Voir demain, entrevu l'an passé, « À ma manière », résolument antagoniste : un monde caractérisé par le repli sur soi, le populisme, l'effondrement du commerce international, et la méfiance à l'égard des institutions politiques et financières.

L'avenir ressemblera-t-il au troisième scénario, « Géants de la techno », où les colosses des TI confortent leur emprise tentaculaire sur la santé, les transports et l'économie? Déjà, ce pronostic se confirme. Amazon, qui a embauché 175 000 travailleurs pour répondre à la demande et même mis en place un laboratoire de dépistage, a vu son chiffre d'affaires gonfler, et l'action est montée en flèche. Boudée par Donald Trump, l'OMS a désormais pour principal bailleur de fonds la Fondation Bill et Melinda Gates, présente à l'international et fer de lance d'un effort annoncé de 300 M\$ US pour trouver des traitements contre la COVID-19. « Les pays développés creusent des déficits de centaines de milliards de dollars pour épauler les citoyens et maintenir l'économie à flot. Alors, qui viendra en aide aux pays en développement? », s'interroge Tashia Batstone, FCPA, vice-présidente principale,



Médicaments et vaccins contre le Covid-19 : l'Assemblée générale plaide pour plus de coopération internationale
(ONU Info, avril)

Le Canada au plus fort de la course pour trouver un vaccin
(La Presse, mai)

Relations externes et expansion des activités, à CPA Canada. « Les géantes des TI, aux goussets bien garnis, mobilisent d'immenses ressources. Elles ont davantage de moyens que certains gouvernements, amenés à céder le pas. »

Impossible de savoir quel scénario ou quels éléments émergeront comme thème dominant des années 2020. Assurément pas le quatrième et dernier évoqué, « Lentement mais sûrement », dans lequel l'avenir se bâtit à coup de progrès stables mais ralentis. Sans prévenir, la pandémie a mis en avant les préoccupations centrales de la démarche Voir demain. La communauté internationale saura-t-elle coopérer et adhérer au changement technologique et social? Autre question, en contexte de crise, n'est-ce pas aux CPA de repenser la création de valeur?

Quelle que soit la trajectoire qui s'esquissera, le rôle des CPA évoluera. Leurs compétences aussi. Dans la continuité de l'hypothèse du phénix, ils élargiront le champ des informations communiquées pour faire état des facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance, décidément au cœur des activités

des entreprises. À terme, ces dernières pourraient inviter les CPA à se pencher sur les risques, en prévision d'autres catastrophes. Combien vaudront demain les puits de pétrole à condamner et les avions cloués au sol, si la transition vers une économie à faible empreinte carbone s'opère? Les CPA y réfléchiront. Par ailleurs, dans un avenir du genre « À ma manière », les CPA, maîtres d'œuvre de la confiance et vus comme des ressources dignes de foi dans un monde empreint de défiance, tisseraient des liens étroits et ciblés avec la clientèle, et assureraient ainsi la pérennité de la profession. Le thème « Géants de la techno », lui, exigerait des CPA qu'ils s'orientent vers les compétences jugées prioritaires par les acteurs des TI, pour maîtriser les technologies émergentes (IA, chaînes de blocs et mégadonnées).

La deuxième phase Voir demain, en cours, proposera aux CPA des mesures à prendre pour acquérir sans délai les nouvelles compétences essentielles. « Le rythme s'accélère », constate Gord Beal, CPA, vice-président, Recherche, orientation et soutien, à CPA Canada, qui a pris part à l'élaboration du scénario du phénix. « Nous avions imaginé un cas de figure, il s'est concrétisé. C'est saisissant, mais une éclosion virale, un phénomène naturel, a ravagé l'économie en quelques mois. »

Bien avant la pandémie, Voir demain proposait de rassembler la profession, en invitant les CPA à se positionner comme garants des finances mais aussi de l'intégrité des

données. « Pareil environnement requiert des compétences tout à fait nouvelles chez les CPA », lisait-on dans *La voie à suivre*, le rapport de la phase 1. « Si les données donnent du pouvoir, alors la pérennité de la profession dépend de sa capacité à définir comment elle contribuera à déterminer et à mesurer la valeur de ces données volumineuses, ainsi qu'à les utiliser pour créer de la valeur. »

La calamité actuelle fait aussi ressortir la nécessité d'une solide gouvernance des données, soutient Mme Batstone. « Nos décisions collectives sont lourdes de conséquences : où diriger l'aide médicale, à qui réserver les respirateurs, rouvrir ou non l'économie? Sans informations valables, nous risquons de faire erreur. » Même fiables et exactes, les données ne disent pas tout, et c'est là que l'IA trébuche. Devant les chiffres sur la COVID-19 au Canada, un CPA avisé s'interrogera. Le Québec a-t-il vraiment le plus grand nombre de cas, toutes proportions gardées? Ou serait-ce qu'on y réalise bien plus de tests qu'ailleurs?

Les données font débat. La vie sociale a migré en ligne, la vie professionnelle aussi, et on tient à savoir qui recueille,

Le Covid-19 attise le racisme anti-asiatique et la xénophobie dans le monde entier

(Human Rights Watch, mai)

La pandémie ne doit pas faire oublier le réchauffement climatique, alerte l'ONU

(Le Devoir, mai)



Les géants de la tech assoient leur puissance à la faveur du « Grand confinement »

(Agence France-Presse, avril)

possède et vend nos données. Une question devenue brûlante, car pressante. Critiques et consommateurs ont fustigé la plateforme de visioconférence Zoom, omniprésente, mais truffée de failles. De fait, les pirates s'insinuaient dans les vidéoclavardages privés ou accédaient subrepticement aux flux des webcams. Zoom elle-même aurait cédé des données à des tiers tels que Facebook, qui ont la réputation de les monnayer sans scrupules.

Le tollé a forcé Zoom à apporter des correctifs pour renforcer la confidentialité et la protection des données, mais

d'autres mesures de collecte de renseignements, dans le contexte de la pandémie, pourraient avoir des répercussions à long terme. Partout, déjà, on scrute les données des téléphones intelligents pour dresser des arborescences de transmission : qui a côtoyé un porteur du virus? Et COVID-19 oblige, les Canadiens semblent disposés à divulguer de telles informations aux organismes de santé publique. « Après le retour à la normale, serons-nous prêts à être suivis d'aussi près? », se demande Rohinton P. Medhora, président du Centre pour l'innovation dans la gouvernance internationale, laboratoire d'idées de Waterloo, en Ontario. « On a pris conscience du pouvoir qu'ont les géantes des TI, et l'ampleur de l'atteinte à la vie privée prend figure d'enjeu sur la place publique. Les grandes sociétés qui épluchent nos données sont pour ainsi dire les nouveaux cigarettiers. »

Les citoyens s'interrogent, et pour cause, d'où la nécessité d'un resserrement de la réglementation qui encadre les données. Et on veut pouvoir se tourner vers des professionnels rompus à l'information numérique. Sinon, le monde pourrait, au sortir de la pandémie, se retrouver dans un univers dystopique où les puissances de la Silicon Valley feraient la loi, dans un après-crise accaparant l'attention des décideurs. En collaboration avec le Collectif canadien de normalisation en matière de gouvernance des données

et le Conseil stratégique des dirigeants principaux de l'information, CPA Canada s'est investie dans l'élaboration d'une stratégie nationale sur les données, mais M. Medhora ajoute qu'aucun pays ne pourra faire cavalier seul. « Difficile d'avancer à l'échelle nationale sur les thèmes du numérique sans conventions mondiales. »

Corollaire inattendu de la crise, la coopération internationale renaît. Les drames de la Deuxième Guerre mondiale avaient favorisé la création de l'ONU; et la COVID-19 a mis en lumière le rôle clé de l'OMS, de la Banque mondiale et du FMI. On pourrait même voir éclore de nouvelles institutions et démarches, pense M. Medhora.

Il reste que les nations pourraient choisir la voie opposée, digne du scénario « À ma manière », dans lequel les pays rivaux, qui se sont battus pour s'approprier les masques, s'arracheraient les stocks de vaccin. « Optimiste, je me dis que les chefs d'État admettront que le problème dépasse le périmètre des frontières, ajoute Mme Batstone. Il sera impossible de progresser en vase clos, dans la quête de solutions mondiales, et la pandémie n'a fait que le souligner. »

Faire corps à l'échelle planétaire sera essentiel pour juguler un autre fléau, le dérèglement climatique. Le confinement a dévasté l'économie, mais une bouffée d'air pur a fait contrepoids : ciel dégagé à New Delhi, eaux claires à Venise, quadrupèdes sauvages qui déambulent à Buenos Aires. L'Organisation météorologique mondiale, une agence des Nations Unies, s'attend à voir les émissions de CO₂ diminuer

de 6 % en 2020 (avions au sol, voitures au garage, usines au ralenti). Toutefois, une action climatique soutenue s'impose, a averti l'agence, qui plaide pour des efforts concertés, à la hauteur de la mobilisation générale contre la COVID-19.

La crise sanitaire a modifié le discours dans le milieu des affaires. Pour un temps, du moins. Et la planète? Et les êtres qui la peuplent? « Les entreprises ont repensé la création de valeur et pris en considération toutes les parties prenantes », explique Tashia Batstone. Au-delà du résultat net, certaines privilégient le bien commun. « Pour positionner la marque, on lance des appels à la concertation comme voie à suivre, on souligne les efforts des effectifs. » Un changement d'attitude qui interpelle les CPA. Ce ton se reflétera-t-il dans les rapports annuels? Comment mesurer les nouveaux paramètres? Et les indicateurs clés de performance sous-jacents?

Autant de débats qui pourraient tomber à l'eau si le capitalisme axé sur les parties prenantes était occulté par le tourbillon d'efforts pour créer des emplois et relancer l'économie. « Là est le danger : sacrifier tout le reste au nom de l'économie », pense Gordon Beal, qui entrevoit l'émergence d'une forme de référendum sur le capitalisme, revu et corrigé aux couleurs de la durabilité. « On cherchera un nouveau type de capitalisme, au terme des épreuves traversées. Il en va du devenir des institutions financières, des entreprises, des économies. Hier facteurs externes, les enjeux environnementaux et sociaux feront partie intégrante de la démarche, dans le cadre de l'évaluation de la performance. Mesurer la réussite autrement serait faire fausse route. » ♦



Gérez votre travail, vos clients et votre cabinet, le tout avec un seul nom d'utilisateur QuickBooks.

- Accédez aux fichiers de vos clients où que vous soyez
- Partagez vos résultats financiers en temps réel
- Exécutez la paie - acceptez les paiements des clients
- Répondez rapidement aux questions à l'aide de la boîte d'outils pour comptable
- Trouvez de nouveaux clients grâce à notre répertoire ConseillerPro
- Et plus encore!

Vous travaillez dans une PME?

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

Vous travaillez dans un cabinet comptable?

QuickBooks en ligne Comptable rassemble des ressources et des outils polyvalents qui vous aident à croître et à réussir.

Pour en savoir davantage, ouvrez une session à cpacanada.ca/Intuit.





Péril à l'épicerie

Le stress, contagieux lui aussi, s'est invité dans les magasins d'alimentation.

PAR REBECCA TUCKER

Mitch Orsatti, qui travaille dans l'événementiel à Toronto, coulait des jours heureux avec sa femme et son petit garçon, au cœur de la métropole. Passionné de cuisine, il adorait fureter à droite et à gauche pour faire ses courses. Un citron, de l'ail? Et hop, il faisait un saut chez le fruitier du coin.

Mais voilà qu'un des commis d'une de ses adresses préférées a attrapé la COVID-19. D'activité plaisante, les emplettes sont devenues un exercice périlleux qui consiste surtout à échapper au virus. « Je ne vais plus qu'au Loblaws, rarement, et le plus vite possible, mais j'ai peur, confie-t-il. Dans l'idéal, j'aimerais ne plus jamais y mettre les pieds. »

Ce sentiment est partagé par des millions de Canadiens pour qui la visite à l'épicerie, hier encore simple nécessité, s'est transformée en une épreuve terrifiante. Selon un sondage national auprès de 1 014 personnes mené par l'Université Dalhousie et Angus Reid en mars, 65 % des Canadiens hésitent à aller se ravitailler.

Ces craintes ont dicté la réponse des commerçants à la COVID-19 et orienté leur planification de l'avenir. Depuis l'instauration du confinement et des mesures de distanciation physique, les magasins d'alimentation font office de baromètre de la progression du virus : la ruée des acheteurs paniqués a conduit aux restrictions de la fréquentation, aux marquages au sol, aux écrans de Plexiglas, aux plages horaires réservées à la clientèle vulnérable, et aux allées à sens unique.

La peur est aussi présente chez les employés. Se faire qualifier d'héroïques travailleurs de première ligne par les politiciens ne fait pas disparaître les risques encourus. Les mesures barrières n'ont surgi que par étapes, bien après l'arrivée de la transmission communautaire. Fin mars, prenant la mesure des risques pour la santé des effectifs, quatre grandes chaînes – Metro, Loblaws, Walmart et Empire, actionnaire majoritaire de Sobeys – ont majoré le salaire horaire des employés en magasin. Puis, en mai, le fédéral a annoncé l'affectation de 3 G\$ pour bonifier les salaires des travailleurs de première ligne, en collaboration avec les provinces qui, elles, verseront 1 G\$. Quelle somme sera allouée aux employés des supermarchés? Quelle sera la durée de ces mesures? Mystère. Parmi ces héros fortuits, certains ont déjà exprimé leur ras-le-bol face à la désinvolture de leur employeur du côté de la sécurité; les équipes de Whole Foods, Walmart et Instacart ont même déclenché des grèves.

Pour protéger leur santé – et celle des commis –, les consommateurs optent pour les achats en ligne. Avant la pandémie, à peine 4 % des Canadiens faisaient leur épicerie en ligne; le chiffre est passé à 22 %. Les paniers de produits et le prêt-à-cuisiner ont aussi le vent en poupe. Goodfood, par exemple, entend ouvrir un nouveau centre de préparation à Toronto pour répondre à la demande. « Le secteur basculait déjà vers les achats en ligne », précise Jonathan Kallner, FCPA, associé directeur, Clients et marchés, chez KPMG Canada. « En quatre semaines, la crise a accéléré le mouvement. »

La pandémie marque un tournant pour les magasins d'alimentation, forcés de s'adapter sur plusieurs fronts : développement de l'infrastructure en ligne, gestion étroite des stocks, renforcement des mesures de santé et de sécurité pour leurs effectifs et leurs clients, le tout en composant avec de nouveaux concurrents à l'esprit vif – restaurants, services de livraison de plats à domicile, marchés fermiers et même maraîchers. Les préférences des consommateurs pourraient s'être transformées à jamais. S'ils s'enracinent, ces changements seront irrévocables.

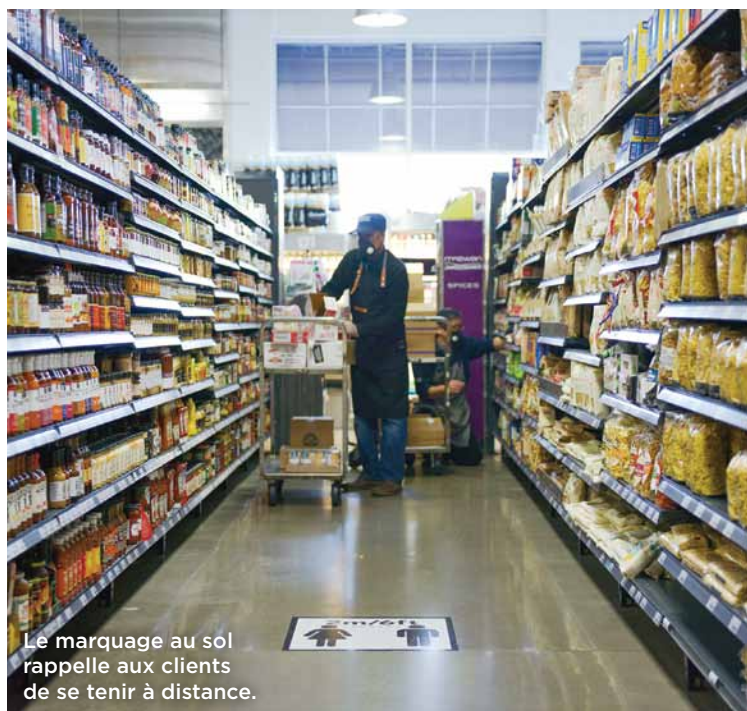
On peut faire ses courses en ligne depuis les années 1990. Un service émergent réservé à quelques initiés, une infrastructure de second plan, vouée peut-être à prendre son essor un jour? Et soudain, ce jour est arrivé. Loblaws a investi : davantage d'équipement, davantage de points de collecte, davantage de personnel pour PC Express, système de commande en ligne lancé en 2014. Metro fait de la livraison à domicile et Sobeys devance le lancement de Voilà, son service de vente en ligne. D'autres grandes surfaces, comme Walmart et Costco, maîtrisaient déjà les plateformes Internet, mais la COVID-19 les a forcées à investir encore plus devant la demande accrue.

La transition ne s'est pas faite sans accroc, et les services de livraison, dépassés par la demande, ont connu d'énormes retards. Selon un article du *Globe and Mail*, le volume nord-américain des commandes d'Instacart, qui livre pour le compte de Loblaws, a bondi de 150 % en l'espace de quelques semaines dès mars (mi-avril, l'augmentation s'élevait à 500 % par rapport à 2019). Chez Walmart Canada, les commandes ont quadruplé en deux semaines, au mois de mars. En parallèle, Metro a dû limiter ses services en ligne aux clients vulnérables ou présentant des symptômes pour tâcher de contenir les débordements de la demande.

Des débouchés prometteurs se sont donc ouverts pour certains qui, sinon, n'auraient jamais envisagé de se lancer dans la livraison. Cafés, restaurants et



Un écran de protection a été installé dans le magasin McEwan de Toronto.



Le marquage au sol rappelle aux clients de se tenir à distance.

traiteurs se sont engouffrés dans la brèche, et se sont mis à proposer des denrées en tout genre aux consommateurs. Sysco, géant de la vente en gros, leur a emboîté le pas, mais certains doutent de sa réussite dans ce créneau. « Qui achèterait 28 steaks d'un coup? », demande Sylvain Charlebois, directeur de l'Agri-Food Analytics Lab de l'Université Dalhousie. « Cela dit, les magasins d'alimentation, pris au dépourvu, se sont laissé prendre de vitesse par certaines entreprises qui ont su se réorienter vers le commerce de détail. »

« L'épicerie en ligne, nouvelle habitude, va s'ancrer dans les mentalités. »

GoJava a saisi la balle au bond. La torontoise approvisionnait les tours de bureaux en fournitures pour le café et le thé. « Quand la COVID a frappé, notre activité s'est tarie en l'espace d'une semaine, télétravail oblige, précise le fondateur et chef de l'exploitation, Evan Birmann. Notre chiffre d'affaires a chuté de 90 %. Comment survivre? »

Maintenant, outre le café et le thé, GoJava sillonne l'agglomération torontoise pour livrer fruits et légumes, viande, fromage, pain et quelques produits de première nécessité. Elle s'approvisionne auprès de Cheese Boutique et de Woodward Meats. Les ventes ont monté en flèche les deux premières semaines, mais ont décliné quand les supermarchés ont rattrapé leur retard et comblé les pénuries. M. Birmann, convaincu qu'après la COVID-19, les consommateurs se tourneront encore vers les nouveaux acteurs des services alimentaires en ligne, entend maintenir le cap. « On vise à créer des partenariats avec les producteurs et fournisseurs d'ici pour se distinguer des grandes enseignes, confie-t-il. Je pense qu'un changement s'est opéré et qu'il perdurera, même après le retour à la normale. L'épicerie en ligne, nouvelle habitude, va s'ancrer dans les mentalités. »

Nul doute que cette nouvelle donne aura des répercussions sur les commerces qui ont pignon sur rue. « L'avenir, entrevoit M. Charlebois, ce sera moins de magasins, moins d'unités de stock. Et une meilleure infrastructure de commerce électronique. » Il s'attend à ce que les épiceries se spécialisent pour affiner leur gamme. Parallèlement, le consommateur apprendra à fréquenter de multiples points de vente – virtuels et réels – pour trouver son bonheur. « Les coûts

d'exploitation d'un magasin ont augmenté de 5 % à 7 % depuis l'arrivée du virus, ajoute-t-il. La mutation va se faire, qu'on le veuille ou non. »

Le remplacement de la main-d'œuvre par des outils automatisés et des plateformes en ligne va chambouler toute la branche, et les profils de compétences changeront du tout au tout. « Relever la rémunération des travailleurs qui s'exposent aux risques, voilà un geste à applaudir, mais j'y vois une solution à court terme », poursuit M. Charlebois, qui revient sur les augmentations consenties aux employés des magasins d'alimentation. « À plus long terme, certains devront être requalifiés, mais quelques-uns hésiteront à se reconvertir et d'autres ne seront pas en mesure de suivre le mouvement. »

À mesure que les ventes au détail en ligne s'imposeront comme la norme, les indépendants et les artisans devront entrer dans la danse pour rester concurrentiels. Les marchés fermiers trouvent déjà de nouveaux moyens de distribuer leurs produits, les boulangeries de quartier sont sur Uber Eats, et les poissonniers, fromagers et bouchers font front commun pour sonner à la porte des ménages. Pour 100 \$, en Colombie-Britannique, on peut commander un panier de provisions rempli à craquer de délices artisanaux (café, condiments, collations). À Toronto, Grow, Gather & Co., nouvelle échoppe en ligne, rassemble divers commerces : Famiglia Baldassarre propose des pâtes, Tasso Baking, du pain, Eby Manor, du lait. L'union fait la force. Toutes seules, ces PME auraient eu du mal à resserrer les liens avec leurs clients; réunies, elles réussissent à tenir tête à leurs concurrentes, sur un marché mouvant. Axées sur le haut de gamme, de telles sociétés forcent aussi les grandes chaînes à rehausser leur offre pour ne pas rester à la traîne.

Ce tournant inattendu change les règles du jeu dans l'alimentation au détail. « Les consommateurs, patiemment alignés, continueront à faire les courses sur place, de conclure M. Charlebois. Mais, de retour chez eux, ils compléteront leurs achats en ligne ». En outre, après la pandémie, les clients s'interrogeront davantage sur la provenance des produits, au fait de l'éventail des choix qui s'offrent à eux. Si les artisans arrivent à vendre leur production en ligne aussi vite et bien que les grandes enseignes, le secteur va se diversifier.

Excellente nouvelle pour Mitch Orsatti, le Torontois passionné de cuisine. Que de choix en ligne! Le voilà qui écume Internet, compare les prix et établit des listes, comme avant la pandémie, mais en milieu virtuel. Et la qualité, la fraîcheur, quand on achète sans voir les fruits et légumes? Très loin d'être idéal, mais, au moins, il se sent en sécurité. C'est provisoire, après tout, et il a bien hâte qu'arrive le jour où ils iront, sa femme, son petit garçon et lui, parcourir à nouveau les rues du quartier, et flâner dans les commerces à visage découvert. ♦

RÈGNE VÉGÉTAL

Mise en lumière par de jeunes pousses,
la viande à base de plantes attire dorénavant
tous les géants de l'agroalimentaire. La course
au meilleur végéturger est lancée.

PAR COREY MINTZ

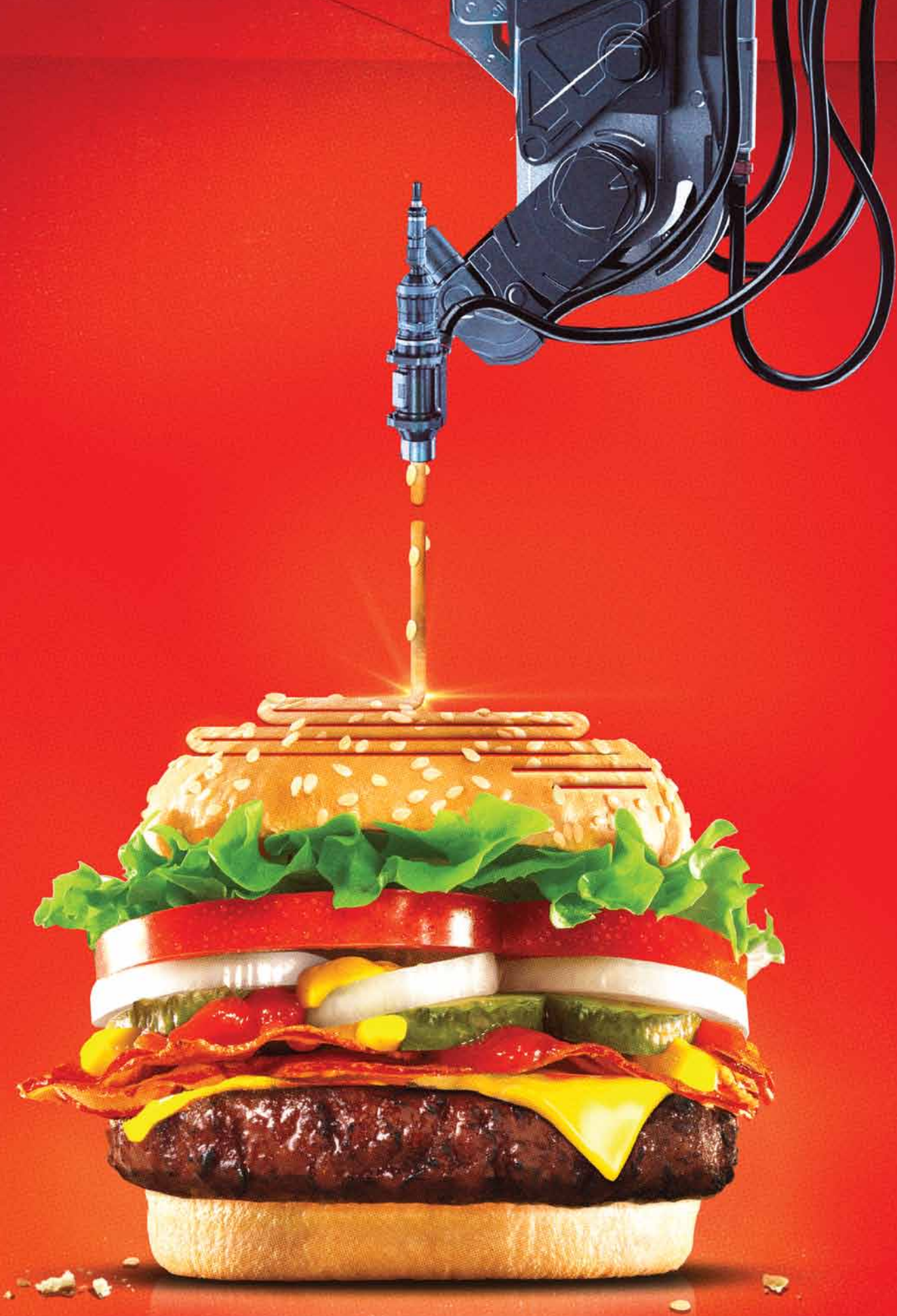
C'était en janvier, à l'époque bénie de la proximité sociale. On voyageait encore en toute liberté, et mon séjour en Floride, où j'avais recueilli de la matière pour mon prochain ouvrage, tirait à sa fin. J'attendais mon tour à la caisse au Lucky's Market, supermarché de Naples, et je me suis mis à discuter avec la dame derrière moi, maman d'un tout petit. Nouveau papa, avais-je raison de craindre le sucre? Ah, le bon vieux temps, il y a six mois, où l'on s'inquiétait des périls du sucre!

Dans son panier, j'ai aperçu des galettes de hamburger à base de plantes. Un essai, par curiosité? Mais non! Elle en consommait toutes les semaines. Encore récemment, cette réponse m'aurait surpris. Début 2019, dans les longues allées des supermarchés de Toronto et de Winnipeg, quand je demandais où se cachaient les galettes de hamburger végétarien,

on me toisait d'un air perplexe. Mais aujourd'hui, dans mon quartier, j'en trouve trois marques différentes : Beyond, Lightlife et Meatless Farm.

Rares il y a quelques années, ces nouveautés à base de protéines végétales sont devenues omniprésentes. En 2019, les ventes de tels substituts de viande, un créneau inconnu dix ans plus tôt, ont atteint 800 M\$ en Amérique du Nord, une hausse de 37 % par rapport à 2017. Selon Euromonitor International, elles pourraient atteindre 2,5 G\$ US d'ici 2023. Les lancements se multiplient : bœuf, porc, yoghourt, crème glacée, tout y passe. En parallèle, les classiques du genre, tels le tofu et la margarine, se font discrets.

Deux jeunes pousses californiennes occupaient l'avant-scène : Impossible Foods et Beyond Meat. Mais les grands acteurs du marché ont réagi. L'an dernier, Perdue Farms a lancé Chicken Plus, des croquettes qui marient poulet, chou-fleur, pois chiches



et protéines végétales. À l'affût, Tyson Foods, poids lourd des transformateurs de viande, a répliqué et proposé un produit sans aucune viande, à base de protéines végétales. Suivra une galette de hamburger aux protéines de pois, sous la marque Raised & Rooted. Tyson a aussi acquis une participation minoritaire dans New Wave Foods, qui élabore des substituts de crevettes, à base végétale.

Maple Leaf, principal transformateur de viande du Canada, parie sur ce marché porteur. Affamée, l'entreprise a englouti les américaines Lightlife Foods (140 M\$ US) en 2017 et Field Roast Grain Meat (120 M\$ US) en 2018. Après avoir regroupé ses marques végétariennes sous la marque Greenleaf Foods, elle a étoffé ses capacités de production aux États-Unis, où se trouvent presque 95 % du marché de ses deux nouveaux fleurons. Mais ce n'était rien. Maple Leaf, qui met les bouchées doubles, allait annoncer en 2019 la construction d'une immense usine de transformation de protéines végétales de 310 M\$, sise à Shelbyville, en Indiana. Ouverture prévue fin 2022.

L'usine de Shelbyville ne représente cependant qu'un tiers de l'investissement de Maple Leaf dans le secteur. « On a débloqué près d'un milliard de dollars », explique Dan Curtin, à la tête de Greenleaf. « Entre les acquisitions, le capital, l'usine et le marketing, nous sommes engagés à fond, et fiers de l'être. » En 2019, les ventes de protéines végétales de Maple Leaf, qui s'élevaient à 176,4 M\$, ne représentaient que 4,5 % de son chiffre d'affaires, mais M. Curtin est convaincu que ce n'est qu'un début. « C'est un créneau qui grandit et, pour Maple Leaf, Greenleaf va gagner en importance. »

Même s'ils entrent tardivement dans l'arène, les mastodontes comme Maple Leaf ont de solides atouts dans leur jeu, pour produire à moindres frais des substituts de viande, distribués à grande échelle. Réussiront-ils à devancer les pionnières et à faire accepter ces nouveautés? Hier, bizarrerie culinaire, demain, produit de base?

Au début des années 2010, les journalistes présentaient pareil virage vert comme une curiosité. Une invention insolite. Mais en 2016, Impossible Foods a lancé son hamburger réinventé aux États-Unis, en partenariat avec le restaurant branché Momofuku, puis avec les chaînes Umami Burger et White Castle, et les projecteurs se sont braqués sur le végétal. Au Canada, Beyond Meat a emboîté le pas à Impossible Foods, de concert avec A&W et Tim Hortons (où le hamburger végétarien a disparu ensuite, après un fléchissement de la demande). L'innovation a fait grand bruit et piqué la curiosité des consommateurs.

Engouement, oui, conversion au végétarisme, non. À peine 10 % des Canadiens se disent végétariens ou végétaliens, mais le nombre de flexitariens, ces omnivores qui hésitent à renoncer totalement à la viande, monte en flèche. Selon une étude récente de Maple Leaf, ils représentaient 90 % des consommateurs qui avaient fait l'essai des substituts de viande à base de plantes, dans les 12 derniers mois.

« Un large éventail de consommateurs en redemandent », explique June Cotte, professeur de marketing à l'Ivey Business School de l'Université Western. Un succès qu'elle attribue à trois facteurs : la perception d'un bienfait pour la santé (même si nombre de ces produits, fortement transformés, ne sont pas



Filets de simili-poulet de Lightlife

Saucisses végétaliennes pommes sauge fumées de Field Roast

forcément plus sains que la viande, surtout accompagnés de frites), les préoccupations environnementales et le souci du bien-être animal (loin derrière).

L'enthousiasme des consommateurs a surpris Minh Tsai, dont l'entreprise élabore des aliments végétaux à Oakland, en Californie, et qui a été consultant auprès d'un leader des substituts de viande. « Impossible Foods a agi de main de maître : chefs célèbres, restaurants réputés, gestion serrée de l'offre pour créer de la demande, on a pris les grands moyens. Tout le segment des protéines végétales en a bénéficié. » Vu l'essor du secteur, M. Tsai a d'ailleurs repositionné son entreprise, Hodo Soy, rebaptisée Hodo Foods.

Des substituts de viande aux substituts de produits laitiers, il n'y a qu'un pas. Max Rimaldi (qui a étudié la comptabilité avant de devenir restaurateur), copropriétaire de Pizzeria Libretto à Toronto, souhaitait mettre un fromage végétalien au menu. Mais ceux qu'il a trouvés ne fondaient pas bien, et leur texture n'était pas à la hauteur. « On a donc créé un produit sur mesure, et les clients sont satisfaits. » Pourquoi avoir voulu offrir ce « fauxmage » ainsi que les saucisses végé Beyond Meat? « C'était aussi pour moi, je voulais pouvoir commander un plat végétarien dans mon propre établissement », explique M. Rimaldi, qui, comme tant d'autres, a réduit sa consommation de viande et de produits laitiers.

L'année dernière, Ian McGrenaghan, copropriétaire du restaurant torontois de tacos Grand Electric, est passé à un menu végétarien. Mais contrairement à M. Rimaldi, il n'a pas vu ses clients réclamer des substituts de viande. « Dans un hamburger, peut-être, comme les condiments masquent leur goût de pâté pour chat. Moi, je préfère m'abstenir. »

J'ai goûté les galettes de hamburger Beyond et Lightlife,



Galettes sans viande de **Meatless Farm Co.**

Burgers à base de plantes de **Beyond Meat**

à la poêle et sur le grill. Ce qui est frappant, c'est leur texture, qui se rapproche de celle du bœuf haché. Dès lors, la bataille est à moitié gagnée. Ajoutez ketchup et fromage fondu, et les saveurs et textures évoquent le « umami » japonais : c'est goûteux. Mais on reste loin du bœuf, quand même.

Pourtant (justement?), en 2019, seule une fraction des ventes de substituts de viande ont eu lieu en supermarché; les trois quarts ont été réalisées dans les services alimentaires. Voilà qui place Greenleaf, dont la stratégie passe par les détaillants, dans une position précaire face à Impossible et Beyond, qui ont réussi à gagner la fidélité des clients grâce aux partenariats noués avec des restaurants. « Lightlife et Field Roast, elles ont cherché dès le départ à conquérir les supermarchés, car c'était le choix logique à l'époque », explique M. Curtin.

Greenleaf a quand même réussi à s'associer à A&W, à Harvey's et à Kelseys, et même à KFC pour les substituts de poulet, mais la fermeture des restaurants qu'a déclenchée la pandémie de COVID-19 a ramené la bataille dans les supermarchés, où le positionnement diffère d'un point de vente à l'autre. Dans mon quartier, les substituts de fromage se trouvent au rayon fromage, les galettes de hamburger végétarien, au rayon viande, et le tofu, près des légumes. Mais certaines enseignes (Whole Foods, Save-On Foods, Sobeys et Métro) tentent de regrouper le tout. Ces aliments et leurs créateurs existent depuis plus de dix ans, fait valoir M. Tsai, « mais le tournant s'est produit quand le végétalien a émergé comme catégorie à part entière. Depuis trois ans, tous les supermarchés que je connais font appel à un acheteur spécialiste de cette sorte de produits. L'essor de la gamme est le fruit de la coopération de tous les acteurs de la chaîne d'approvisionnement, de leurs campagnes de marketing, et du sérieux coup de pouce qu'a donné Impossible Foods. »

L'épopée des galettes de hamburger sans viande s'est écrite en trois chapitres. D'abord, cinq années de R-D, suivies de cinq années de marketing (c'est la phase de la commercialisation dans les chaînes de restaurants). Arrive ensuite le chapitre trois, décisif, qui se jouera sur le prix. Si de nombreux consommateurs sont au rendez-vous, le végétal reste plus cher que la viande. Pour du bœuf élevé en pâturage, mon boucher demande 8 \$ la livre, tandis qu'au supermarché, le bœuf haché se vend entre 3 et 5 \$ la livre. Mais chez Loblaws, pour les burgers Beyond Beef, comptez 13,34 \$ la livre, et pour les burgers Lightlife, 15,98 \$ la livre.

« Pour que les coûts diminuent, il faudra affiner les méthodes de fabrication et choisir des ingrédients moins chers », ajoute M. Tsai. Le dénominateur commun reste la protéine de pois, un ingrédient qui n'est pas donné (une foule d'éléments entrent dans la composition des galettes végétales : huile de canola extraite par pression, huile de coco raffinée, extrait de levure, huile de tournesol, levure sèche, acide ascorbique, extrait de betteraves). « Côté coût et qualité, la reine des protéines végétales reste le soja. Cependant, les producteurs tiennent à la protéine de pois, et bâtir la chaîne d'approvisionnement n'est pas une mince affaire. »

M. Curtin prévoit une baisse du prix de la protéine de pois, à mesure que la production augmentera au Canada. « Les pois sont importés, mais quand la demande monte, l'offre ne tarde pas à suivre, et les économies d'échelle deviennent possibles. »

Tout le monde est d'accord : la part de marché des produits à base de protéines végétales ne cesse de s'étendre, mais la rapidité de l'expansion fait débat. « À quelle vitesse la demande va-t-elle augmenter?, s'interroge Mme Cotte. Tout dépend du prix, lui-même tributaire de l'abondance de l'offre. »

Impossible et Beyond se sont hissées au sommet en redoublant d'efforts pour orchestrer tout un battage autour de leurs innovations, mais Maple Leaf et Tyson, véritables poids lourds, sont susceptibles de produire à grande échelle et de faire chuter le prix des substituts de viande. Mme Cotte remarque que ces dernières ont aussi la latitude d'élargir leur chaîne d'approvisionnement grâce aux relations établies de longue date avec les acteurs du milieu agricole. Et puis, Maple Leaf et ses semblables ont aussi les moyens d'avaloir tout rond leurs concurrentes.

Reste que le prix élevé des substituts de viande freine la pénétration du marché. Sans réduction de prix, explique June Cotte, la croissance des ventes se limitera au bassin de consommateurs qui ne regardent pas à la dépense. Rien d'étonnant à voir les burgers végé trouver leur créneau au Lucky's de Naples, une épicerie haut de gamme où l'on fait ses courses un verre de vin à la main. « Pour cibler la classe moyenne, il faudrait pouvoir réaliser des économies d'échelle et abaisser les coûts. » Elle prend l'exemple du ménage moyen, dont le budget s'élève à 60 000 \$ par an. Le consommateur sera-t-il prêt à payer le double du prix afin de prendre le virage? « Pour nourrir une famille de quatre, un couple au salaire minimum ne sera sans doute pas en mesure de faire ce choix, sauf à l'occasion. Toutefois, quand on s'accorde un petit luxe, va-t-on vraiment se tourner vers un substitut de viande? » L'avenir nous le dira. ♦

**Le saumon revu
et corrigé entre
en scène. Y aura-t-il
des amateurs?**



LES FISH

PAR MATTHEW HALLIDAY

LES BES

Au cœur de l'été 2017, quelqu'un, quelque part au Canada, s'est fait griller une délicieuse darne de saumon. Choix anodin? Pas forcément. Sans le savoir, ce pionnier de l'histoire culinaire consommait du poisson transgénique. Impossible de distinguer ce saumon de ses congénères : même texture, même saveur, même couleur. Le seul indice d'une quelconque innovation résidait dans la déclaration d'importation à l'aéroport Trudeau de Montréal. La cargaison arrivait d'un centre de recherche au Panama, propriété d'AquaBounty Technologies, société établie au Massachusetts.

Ce coup d'essai (cinq tonnes à peine) marquait un jalon : l'atterrissage d'une nouveauté sur les marchés de consommation, après un quart de siècle d'efforts. Les reproducteurs créés par AquaBounty, ancêtres des saumons transgéniques qu'elle

commercialise à présent, sont nés dans un laboratoire de l'Université Memorial, à Terre-Neuve, en 1989. Et l'entreprise a gardé sa première écloserie, à la pointe est de l'Île-du-Prince-Édouard. Un projet financé à coups de millions, R-D et agrandissements compris, par le fédéral, le provincial, certains géants des biotechnologies, et même un oligarque russe.

Le problème, c'est que depuis des décennies, AquaBounty se trouve enserrée dans l'état d'une lutte acharnée entre défenseurs et détracteurs des OGM. Au cœur de la bataille, le saumon transgénique AquaAdvantage, qui combine les gènes du saumon Chinook et de la loquette d'Amérique. Ce géant atteint 5 kilos en 18 petits mois, au lieu des 28 à 36 mois exigés pour ses cousins élevés en mer. « Je dirige une jeune pousse de 30 ans, qui vit au jour le jour, soutenue contre vents et marées par quelques indéfectibles, par ses investisseurs fidèles », se plaint à dire Sylvia Wulf.

Aux poursuites et manifestations acharnées des activistes s'ajoutent des difficultés de financement et une vingtaine d'années de démarches laborieuses auprès de la Food and Drug Administration (FDA), méfiante. L'entreprise se positionne en rempart contre l'insécurité alimentaire : produire des protéines animales saines deux fois plus vite et contrecarrer la surpêche, ce n'est pas rien. Les critiques, eux, crient au désastre écologique. Et si le saumon revu et corrigé s'échappait dans la nature?

Il a fallu 30 ans, 14 générations de saumons transgéniques et non loin de 130 M\$, mais AquaBounty se prépare maintenant à faire ses débuts aux États-Unis. Sa ferme piscicole en Indiana produira 1 200 tonnes de saumon par an, saumon qui apparaîtra sur les étals des poissonniers américains d'ici Noël, et sur les marchés canadiens début 2021. En théorie.

Ce pari entrera dans l'histoire de l'agroalimentaire. Ces dernières années, une foule d'études ont montré que les Canadiens se méfient des OGM. Selon un sondage Angus Reid de 2017, quatre répondants sur dix les croyaient sans danger, mais six avaient des doutes ou les considéraient comme risqués. Et une enquête Ipsos-Reid de 2015 a révélé que les deux tiers des Canadiens consommeraient des aliments avec OGM, sous réserve d'un étiquetage clair. (Qu'ils le veuillent ou non, ils en mangent déjà, puisqu'en Amérique du Nord, il est devenu difficile de trouver un aliment transformé exempt d'OGM. Le sirop de maïs, omniprésent, du Coca-Cola aux barres tendres, aura en toute probabilité été extrait de cultures transgéniques; et l'étiquetage n'est pas obligatoire au Canada.) Les constats se sont confirmés à l'issue d'une étude de 2018 menée par Sylvain Charlebois, directeur du laboratoire d'analyses agroalimentaires de l'Université Dalhousie.

« Il y a un manque de transparence généralisé, déplore le chercheur. Pour le consommateur, un flou règne sur le génie génétique. » Les producteurs agroalimentaires, qui n'osent pas attirer l'attention sur la composante OGM, sont en partie responsables de la méfiance qu'inspire la filière. « Les interventions génétiques dans le règne végétal sont devenues réalité, mais les choses se complexifient dans le règne animal. Je ne suis pas convaincu que le marché est prêt. »

Les supermarchés hésitent à se mouiller. En 2017, une association anti-OGM a demandé aux grandes chaînes – Sobeys, Loblaws, Metro et Walmart – si elles commanderaient la gamme AquaBounty. Elles ont répondu « Non », mais la plupart ont laissé la porte entrebâillée. Demain, peut-être?

Garth Fletcher, le scientifique de l'Université Memorial qui a consacré sa vie au saumon, a vu ses travaux couronnés par l'éclosion du tout premier alevin AquaAdvantage. Optimiste, il se dit que l'année 2020 sera décisive. Reste un « obstacle de taille, l'accueil sur les marchés », ajoute-t-il.

Maïs, soja, pommes : les OGM poussent à vive allure dans les pays développés depuis des dizaines d'années. Leurs opposants avançaient les risques de cancer ou d'allergies, des craintes pour la plupart démenties par les autorités sanitaires, dont la FDA, Santé Canada et l'Organisation mondiale de la santé (OMS).

La controverse provoquée par la modification du code génétique animal a pris de l'ampleur. La vague s'amplifie, au-delà



des inquiétudes que soulève le soja 2.0. Pour Andreas Boecker, de la Faculté d'agronomie de l'Université de Guelph, ce qui nous perturbe, c'est que certains animaux nous ressemblent. On leur donne un nom, on en fait des compagnons, et puis, sur le plan génétique, ils sont plus proches de nous qu'une pomme de terre : « Une proximité génétique qui suscite un malaise. »

Un malaise susceptible d'expliquer l'échec cuisant d'un projet de l'Université de Guelph, le porc Enviropig. Sans doute l'animal génétiquement modifié le plus célèbre de l'histoire du Canada, mis à part le saumon AquaAdvantage, ce porc GM digérait mieux les céréales, d'où un lisier allégé en phosphore, élément associé à la prolifération des algues dans les cours d'eau proches des fermes porcines.

Ce projet a mis le feu aux poudres, les courants pro- et anti-OGM s'affrontant. Les militants sont montés aux barricades. Faute de partenaire prêt à prendre le risque d'une mise en marché, les chercheurs se sont avoués vaincus, et se sont résignés à abattre leurs dix derniers porcs transgéniques en 2012. Adieu, Enviropig!

L'âge d'or de la recherche sur les animaux transgéniques remonte à 1980, année où des scientifiques de l'Université Yale implantent pour la première fois l'ADN du virus de l'herpès dans la souris.

« On explorait volontiers ce territoire, en expérimentation animale », raconte Eric Hallerman, spécialiste en ressources halieutiques à Virginia Tech. Dans les années 1980, ce scientifique

faisait partie d'une équipe de recherche du Minnesota qui travaillait sur le poisson transgénique. Confiants, dès 1982, Garth Fletcher et ses collègues biochimistes Choy Hew et Peter Davies se sont mis à travailler sur un saumon transgénique « antigel », à élever dans les eaux glaciales qui bordent Terre-Neuve. Exubérant, plein d'énergie à 84 ans, M. Fletcher passe la plupart de ses journées dans son laboratoire du Centre des sciences océaniques de l'Université Memorial qu'il pilote depuis 11 ans. C'est dans les années 1980 que cet expatrié écossais à la rebelle chevelure blanche, arrivé à Memorial en 1971, a entrepris les travaux qui le rendraient célèbre.

L'idée, c'était de prendre des gènes de plie rouge, espèce à l'aise en eau froide (son sang contient une protéine qui inhibe la formation de cristaux de glace) et de les transférer à des œufs de saumon. Dès 1984, des chercheurs de l'institut d'hydrobiologie de Wuhan, en Chine, créaient le premier poisson transgénique du monde. Attention, l'équipe de M. Fletcher les talonnait. L'année suivante, elle insérait le gène antigel dans des œufs de saumon. Avec le succès à la clé, car les caractéristiques voulues ont été passées aux générations suivantes. De quoi changer toute la destinée génétique de l'espèce.



Des bassins d'AquaBounty, dans l'Indiana, contenant des poissons nés récemment

Toutefois, attester la permanence génétique n'était que la première bataille. « Pourtant, on se disait que les choses iraient bon train », avoue M. Fletcher.

Outre le malaise que causent les manipulations génétiques, de vraies incertitudes persistent face à la démarche d'AquaBounty et de ses semblables. Au début des années 1990, déjà, M. Hallerman et sa collègue Anne Kapuscinski s'interrogeaient sur les répercussions des manipulations génétiques. « Nous étions en marge, mais, forts d'un bagage en biologie et en écologie, nous avons pris conscience des risques. Et si ces poissons s'échappaient et se reproduisaient avec les populations sauvages? »

Les saumons AquaAdvantage sont stérilisés au moyen d'une manipulation, efficace à 99,8 %, qui crée chez eux une triploïdie (trois lots de chromosomes au lieu de deux). Et on ne produit que des femelles. Cependant, en théorie, il suffirait qu'une poignée de sujets fertiles s'imisce dans l'habitat du saumon de l'Atlantique pour perturber l'écosystème.

AquaBounty a invité M. Hallerman à évaluer les risques du projet, à titre de mandat non rémunéré. À partir des conclusions du chercheur, l'entreprise a établi les mesures de protection à mettre en place sur l'Île-du-Prince-Édouard, en Indiana et dans son centre de recherche panaméen, ouvert en 2008 pour incuber les œufs fécondés au préalable au Canada. (L'écloserie du Panama, qui faisait double emploi avec les nouvelles installations de l'Indiana, a été fermée en 2019.)

Dans la foulée d'audiences publiques tenues en 2010, M. Hallerman a été consulté par la FDA, qui a décrété que

« La biotechnologie alimentaire s'est invitée sans le consentement du consommateur. »

le saumon était propre à la consommation, sans pour autant donner son aval à la mise en marché. L'organisation a plutôt réuni en assemblée spéciale experts en médecine vétérinaire et généticiens, amenés à se pencher sur la question.

Anne Kapuscinski s'est exprimée sans détour : elle en convenait, la consommation du saumon ne présentait sans doute guère de risques, et les mesures de sécurité prises par AquaBounty à l'Île-du-Prince-Édouard et au Panama étaient probablement suffisantes, mais la FDA n'avait nullement répondu aux inquiétudes profondes soulevées par ce dossier; et la décision allait créer un précédent.

« On nous répétait que les poissons seraient élevés en cuves isolées, en toute sécurité », se rappelle Mme Kapuscinski, une voix écoutée. (Ses efforts pour favoriser l'adoption de politiques publiques rigoureuses sur les biotechnologies et la protection des ressources lui ont valu les éloges du United States Department of Agriculture, en 1997.) « De telles précautions pourraient suffire, dans le cas d'AquaBounty, mais si les affaires vont bien, certaines entreprises voudront manipuler à leur tour d'autres formes de vie, sans garantie de transparence. »

Néanmoins, en 2015, les barrières étaient franchies, et les autorités approuvaient la mise en marché du saumon AquaAdvantage. Pourtant, vu les restrictions sur les importations des œufs GM, levées l'année dernière, l'entreprise a dû patienter. Elle n'a pu lancer ses activités en sol américain qu'au printemps dernier.

Lucy Sharratt, du Réseau canadien d'action sur les biotechnologies, coalition de 16 organismes qui remettent en question le génie génétique, va plus loin que Mme Kapuscinski dans son questionnement. Elle remet en cause les autorisations délivrées à AquaBounty par le Canada dès 2016.

« Le public n'a pas été consulté, lance-t-elle. Les pêcheurs et pisciculteurs non plus. Veut-on vraiment de cette technologie? La question n'a pas été posée. Dans le cadre



De jeunes saumons

réglementaire, on ne s'intéresse qu'à la sécurité, sans se pencher sur les autres facettes. »

Santé Canada a répondu que son évaluation se basait sur des consultations auprès d'experts de divers pays, menées sur 20 ans, et sur les constats de l'OMS et de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture.

La « jeune pousse de 30 ans » se présente comme une audacieuse qui se démène depuis 29 ans pour garder la tête hors de l'eau. De fait, AquaBounty a multiplié les demandes de financement et reçu des subventions du Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada, complétées par des prêts du gouvernement de l'Île-du-Prince-Édouard. S'ajoutent plus de 3,7 M\$ de l'Agence de promotion économique du Canada atlantique, qui épaulé les entreprises en démarrage de la côte Est. AquaBounty s'est aussi tournée vers le capital-risque : en 2006, elle a mobilisé 28 M\$ US grâce à un premier appel public à l'épargne sur l'Alternative Investment Market de la Bourse de Londres.

D'autres acteurs, et non des moindres, ont injecté des fonds. Entre 2010 et 2012, Kakha Bendukidze, oligarque, industriel et milliardaire russe, aujourd'hui décédé, a sauvé l'entreprise de la banqueroute, par un apport qui frôlait les 10 M\$ US, contre une participation de 48 %. En 2012, l'homme d'affaires a cédé ses parts à Intrexon (devenue Precigen), biopharmaceutique alors dirigée par Randal Kirk, milliardaire américain. L'an dernier, une autre société contrôlée par cet entrepreneur en biotechnologie, TS AquaCulture, a acquis les parts d'Intrexon pour 21,6 M\$ US. AquaBounty n'est pas hors de danger pour autant. En 2019, d'après ses propres états financiers, on constatait qu'il lui serait difficile de poursuivre ses activités au-delà de juin 2020.

L'entreprise a collecté des capitaux supplémentaires en février, pour assurer ses arrières jusqu'en 2021, année où seront enfin engrangés des encaissements, espère Mme Wulf. Les poissons de l'Indiana arriveront à maturité en octobre,

et ceux de l'Île-du-Prince-Édouard (moins nombreux, toutefois), au premier trimestre de 2021.

« La biotechnologie alimentaire s'est invitée sans le consentement du consommateur, mis devant le fait accompli, signale M. Charlebois de l'Université Dalhousie. D'où la rébellion contre les OGM, qui couve depuis 30 ans. » Cela dit, son étude de 2018 auprès d'un millier de Canadiens offre une lueur d'espoir pour AquaBounty : 65 % des sondés étaient d'avis que les aliments avec OGM ne présentaient aucun danger, ou bien se disaient sans opinion (l'opposition a surtout surgi au Québec et en Colombie-Britannique).

Les jeunes étaient moins préoccupés par les OGM que leurs aînés, et les consommateurs, tous âges confondus, classaient les OGM loin derrière d'autres préoccupations : nutrition, prix, hormones et antibiotiques arrivaient avant. « Au même prix, le consommateur préférera le poisson classique, dit M. Charlebois. Mais si le poisson GM est moins cher, ou présenté comme un choix écologique? »

Vanessa Matthijssen, de Deloitte en Australie, intervient auprès d'une clientèle de producteurs alimentaires, en quête d'orientations stratégiques. Depuis deux ans, rappelle-t-elle, les aliments végétariens sont à l'avant-scène; en témoigne le succès foudroyant des végéburgers Beyond Meat. Les détaillants constatent que les produits spécialisés peuvent plaire aux masses. « L'environnement et la santé sont les facteurs clés, d'où l'avantage concurrentiel de certaines nouveautés. »

Voilà qui cadre avec le propos d'AquaBounty : on évite la surpêche, et le saumon à croissance rapide consomme moins de nourriture que son homologue classique.

Aux États-Unis, AquaBounty mettra sans doute en relief de tels atouts, qui découlent du génie génétique, comme elle sera tenue d'indiquer sur l'étiquette la mention OGM. Au Canada, elle aura le choix. En parler ou rester discrète? Selon Mme Wulf, l'entreprise n'a pas l'intention de recourir à l'étiquetage, mais pourrait trouver d'autres moyens de transmettre l'information.

« L'environnement et la santé sont les facteurs clés, d'où l'avantage concurrentiel de certaines nouveautés. »

« Progressistes, pragmatiques, les Canadiens ont pris de l'avance, estime Mme Wulf. Nous n'avons pas à étiqueter notre saumon ici, puisque Santé Canada le juge identique au saumon de l'Atlantique. »

AquaBounty, c'est aussi un pari de 130 M\$. En 2012, quand le projet Enviropig s'est soldé par un échec cuisant, le chercheur en chef Cecil Forsberg a été interrogé par la *New York Times* : « Au début de l'aventure, en 1995, j'avais l'impression que sept, huit ou neuf ans plus tard, le public accepterait les animaux transgéniques. J'avais tort. Il faut s'arrêter, et laisser les choses évoluer. »

Alors, quel accueil sera réservé au saumon revu et corrigé? AquaBounty le découvrira bientôt. ♦

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

AU BOULOT

CHACUN CHEZ SOI

Télétravail : le pour et le contre. **PAR ALI AMAD**

Le télétravail, qui, disons-le, se généralisait bien avant l'arrivée en trombe du coronavirus, fait désormais figure de nécessité absolue. Bousculés par la pandémie, les télétravailleurs occasionnels ont pris leurs quartiers à domicile, certains accoudés à leur table de cuisine. Les enfants dans les jambes, les parents font les devoirs à la hâte, pris en sandwich entre deux réunions Zoom, et les frontières se brouillent entre travail et loisirs. Sept confrères confinés se confient.



John Swain

Président et chef de la direction, Swain CPA

Port d'attache : Bridgewater (Comté de Lunenburg, Nouvelle-Écosse)

Outre les services de comptabilité, nous proposons aux entrepreneurs un accompagnement professionnel et fructueux s'il est mené en personne. Or, je trouve difficile de recréer cette atmosphère en vidéoconférence. Pourtant, nous avons connu l'un de nos meilleurs mois, peut-être parce que nous sommes moins distraits par les menus échanges au bureau, peut-être parce que l'organisation des réunions exige davantage d'efforts? En définitive, on va droit au but, on se concentre sur l'ordre du jour.

Besoin de conseils pour travailler de la maison tout en demeurant heureux, productif et en bonne santé? Visitez cpacanada.ca/teletravail.



Kristina Ashqar

Associée en audit, PSB Boisjoli

Port d'attache : Montréal

J'ai dû résoudre quelques anicroches. J'ai d'abord eu mal au cou, parce que mes écrans étaient installés trop bas. J'ai aussi mis du temps à établir mes plages horaires, mais c'est tôt le matin ou tard le soir que j'abats le plus de travail, quand je ne suis pas dérangée par une nuée de coups de fil et de courriels.

Cela dit, je ne regrette pas le tailleur-pantalon et, comme j'aime être à l'aise, je travaille souvent en pyjama ou en survêtement.



Amanda Favot

Associée en services-conseils financiers, BDO Canada

Port d'attache : Vaughan (Toronto-Nord)

Pour moi et ma petite fille de sept ans, Victoria, il a fallu tâtonner et apprivoiser de nouvelles habitudes. J'essaie de lui aménager un horaire et de fixer des règles de base. Il n'y a qu'elle et moi à la maison, alors, une fois mes dossiers menés à bien, je lui consacre du temps, et on fait les devoirs.

Ce que je ne regrette pas, ce sont les interminables déplacements entre la maison, l'école et le bureau; je passais au moins deux heures dans le train et désormais, j'ai davantage de liberté.



Daniela Carcasole

Leader, Certification, Numérique et innovation, EY Canada
Port d'attache : Toronto

EY a déployé une panoplie de plateformes comme Microsoft Teams pour améliorer la collaboration avec les collègues, clients et tiers, et organise des webémissions sur Webex. Mais chez moi, mon outil favori, c'est la machine à expresso.

Évidemment, certains contacts directs avec mes collègues me manquent; j'aimais les côtoyer dans différents lieux de collaboration. À la maison, pour varier les plaisirs, je m'assieds à ma table de travail, j'écoute des webémissions sur mon canapé, et je déambule quand je téléphone.



Joy Thomas

Présidente et chef de la direction, CPA Canada
Port d'attache : Kingston (entre Toronto et Montréal)

Avant la COVID-19, CPA Canada avait déjà largement ménagé le passage au télétravail; la transition a donc été fluide. Je dirais même que certaines réunions se sont déroulées plus rondement à distance qu'en personne.

Cela dit, les rencontres en personne avec mes collègues, où les idées fusent pour résoudre des problèmes complexes, me manquent. J'y arrive mieux quand nous sommes réunis autour d'une table et que je peux prendre le pouls du groupe. Enfin, quand le soleil brille, je trouve difficile de résister à l'envie de sortir jouer avec mon chien.

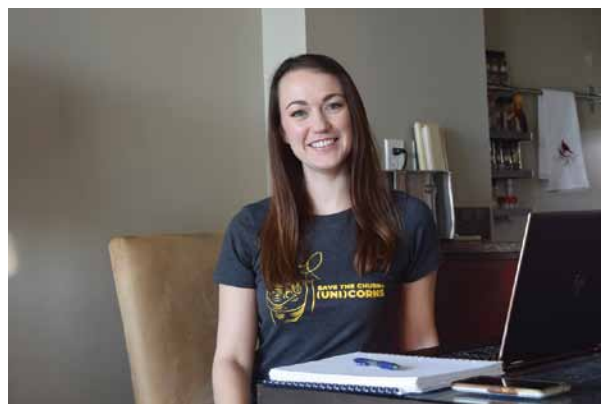


Elio Luongo

Chef de la direction et associé principal, KPMG au Canada
Port d'attache : Vancouver

Nous avons pris une longueur d'avance, côté télétravail, d'où une transition sans heurts, pour moi et pour toute l'équipe de KPMG.

Je me suis mis à la vidéoconférence pour mes appels d'équipe et, au-delà des dossiers à traiter, je prends soin de resserrer les liens. Virage obligé, j'ai dû m'habituer à programmer mes échanges, et tout se fait sur rendez-vous. Avant la pandémie, j'aimais rencontrer par hasard, en ville ou ailleurs, des relations que je n'avais pas vues depuis un moment. Même mes concurrents me manquent!



Taryne Haight

Directrice des finances, Zoo de Toronto
Port d'attache : Toronto

J'ai tracé une ligne de démarcation entre le travail et le reste. En fin de journée, j'éteins mon ordinateur pour ne pas être distraite par les bips des messages et notifications en tout genre. Pour me ressourcer, je m'adonne à d'autres activités; donc, je fais du sport et je médite.

À part les échanges avec mes collègues, ce qui me manque le plus, ce sont les animaux pour qui j'avais un faible. Pendant la pause-repas, j'allais parfois rendre visite aux adorables loutres et petits pandas.

LE GROS LUXE?

MACARONI AU FROMAGE

À l'aube du confinement, radiographie d'une ruée sur un plat réconfort.

PAR PETER SHAWN TAYLOR

En mars, au plus fort de la frénésie provoquée par le coronavirus, une petite boîte bleue et orange, connue de tous, s'est soudain retrouvée au premier rang des produits convoités, rivalisant avec le papier hygiénique et les lingettes désinfectantes. Pendant quelques jours, l'inquiétude a régné. Le Kraft Dinner, ce mélange au fromage orangé qui, pour tant de consommateurs, évoque l'enfance, avait quasiment disparu des tablettes.

« En mars, 15 millions de boîtes de Kraft Dinner se sont écoulées, plus du double du volume mensuel normal », souligne Michael Gregoris, chef des finances à Kraft Heinz Canada.

« Du jamais vu. Espérons que c'était l'unique et dernière fois. » Pour répondre à cette demande inédite, les 960 ouvriers de l'usine de Montréal ont fait les trois-huit, sept jours sur sept, pour produire 600 000 boîtes de macaroni par jour.

Cette mobilisation autour du produit phare dans sa version la plus aimée s'est traduite par la mise sur pause des variétés Épicé et Extra crémeux. Les horaires des camionneurs et les capacités d'entreposage ont pris figure d'enjeux stratégiques. « Les consommateurs comptaient sur nous pour regarnir les rayons, ajoute M. Gregoris. C'est notre devoir, et nous l'assumons avec fierté. »

Ce n'est pas la première fois que le Kraft Dinner se montre à la hauteur quand le vent souffle en bourrasques. Lancés en 1937 en Amérique du Nord, en pleine crise économique, les macaronis minute ont gagné la faveur des ménagères pendant la Seconde Guerre mondiale, quand il a fallu se passer de viande par devoir patriotique. Aujourd'hui, la marque



rime avec les années d'enfance et les plaisirs simples, en particulier au Canada où, en 2015, Kraft a apposé sur l'emballage la mention « KD ».

Pourquoi se jeter sur des pâtes à la poudre orange fluo? « D'un côté, la nécessité, de l'autre, le plaisir », explique Simon Somogyi, du Arrell Food Institute de l'Université de Guelph. « Quand l'anxiété frappe, on cède à ses envies, on se tourne vers le réconfort. »

La fièvre acheteuse de mars révèle la primauté du marketing jouant sur la nostalgie, mais dévoile aussi les inéluctables réalités de la chaîne d'approvisionnement. Matières premières absentes, main-d'œuvre insuffisante? En fait, ce sont les obstacles à l'expédition (manque de film plastique pour sécuriser les palettes) qui ont fait dérailler la logistique. M. Somogyi s'en félicite, les

circuits sont bien huilés; les pénuries restent brèves au Canada.

« Nous en avons tous tiré des leçons, forcés de réfléchir à l'itinéraire qu'empruntent les denrées de tous les jours. » Et compris quels produits nous manquent le plus quand les étagères sont vides. ♦

Généreux de nature

AMOUR À PROFUSION



Dons de **Kraft Heinz Canada** pendant la crise :

Plus de **3 600** caisses d'aliments pour bébé à la banque alimentaire Daily Bread à Toronto;

2 500 caisses de beurre d'arachide à une banque alimentaire de Montréal.

Pour un été rafraîchissant, profitez de nos offres et rabais pour vos besoins personnels et professionnels.

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. Les défis sont nombreux, mais ils représentent aussi l'occasion de changer de cap et de s'adapter. Pour ce faire, profitez des économies que vous propose CPA Canada : traitement rapide des paiements, messagerie sécurisée, produits informatiques pour l'entreprise et plus encore.

Pour être informé tous les deux mois de nos offres, abonnez-vous au bulletin électronique *Nouvelles économies et offres de CPA Canada* ou à l'*Avis d'économies et d'offres de CPA Canada*.

Nouvelle entente!

Nous sommes heureux d'annoncer l'ajout de PandaPay au programme Économies et offres.

PandaPay

TARIFS PRÉFÉRENTIELS!

Votre partenaire de traitement de paiements tout-inclus. Notre objectif est d'assurer votre réussite, pas d'ajouter des contraintes. Nos offres sont simples et directes, sans frais cachés.

Verifyle

PREMIÈRE ANNÉE GRATUITE!

Profitez d'un espace chiffré en nuage de 100 Go pour le stockage et le partage de messages et de documents ainsi que d'une fonctionnalité pour l'ajout d'un nombre illimité de signatures numériques.

intuit quickbooks.

RABAIS DE 50 %!

Abonnez-vous à QuickBooks en ligne (forfait Démarrage, Standard ou Plus) et profitez d'un rabais de 50 % la première année.

OFX

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.

Lenovo

RABAIS DE PLUS DE 50 %!

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



OFFRE SPÉCIALE!

Profitez d'une offre spéciale pour les membres de CPA Canada à l'achat, à la location ou au financement de la plupart des véhicules neufs Mercedes-Benz et Mercedes-AMG 2019 et 2020.



JUSQU'À 1 724 \$ DE RABAIS!

Les membres de CPA Canada bénéficient de prix exclusifs sur les véhicules neufs de Hyundai : jusqu'à 1 724 \$ de rabais, plus nos offres promotionnelles exceptionnelles.



RABAIS DE 40 % ET PLUS!

Économisez jusqu'à 40 % sur des produits Dell pour entreprises et bénéficiez d'un rabais additionnel de 5 % réservé aux membres de CPA Canada.

Pour en savoir plus, consultez :
cpacanada.ca/economiesetoffres

BONNES FEUILLES

DE L'ÉLECTRICITÉ DANS L'AIR

Au cœur des changements climatiques, la demande d'électricité explose. **PAR BRIAN BETHUNE**



Qui dit électricité dit pouvoir et richesse, avance le journaliste Robert Bryce, pour qui les questions énergétiques n'ont plus de secret, dans son ouvrage *A Question of Power: Electricity and the Wealth of Nations*. Une analyse incisive et enlevée, qui court-circuite les idées reçues, à l'ère où les changements climatiques s'accroissent et où les inégalités se creusent. Un exemple? Après l'ouragan *Maria*, Porto Rico, privé d'électricité, a peine à se relever.

L'électricité, c'est l'énergie reine. Elle dévore les autres combustibles. Certes essentiels pour assurer le chauffage et les transports, les hydrocarbures sont aussi, pour une large part, transformés en électricité. D'où deux constats que martèle le journaliste. De un, la production d'électricité, au cœur des changements climatiques, dégage davantage de CO₂ que le chauffage au mazout ou les voitures. De deux, l'électricité va de pair avec la prospérité, et les pays riches, insatiables, en font une consommation effrénée. Aux États-Unis, pour que les guirlandes de Noël scintillent de mille feux l'espace de quelques semaines, on consomme autant d'électricité que l'Albanie en un an. Une demande qui explose, donc, au mépris des coûts et des répercussions sur l'environnement : la production mondiale d'électricité devrait doubler d'ici quelques décennies.

Ironie du sort, un facteur clé de la lutte contre le réchauffement climatique, le passage aux voitures électriques, ne fait que renforcer la tendance. De surcroît, selon l'Agence internationale de l'énergie, d'ici 2050, la demande mondiale d'électricité pour la climatisation équivaldra (ou presque) à la consommation actuelle totale de la Chine. Surtout, nos sociétés reposent sur des secteurs d'activité et réseaux avides d'électricité : communications,

informatique, éducation, santé, finances, tous la dévorent. M. Bryce évoque le cas des cinq géantes qui dominent la nouvelle économie. Apple, Amazon, Alphabet/Google, Facebook et Microsoft, qui consomment des quantités phénoménales d'électricité, consacrent des dizaines de milliards de dollars à la création de réseaux électriques privés ultrasécurisés. Tous confondus, ils produisent trois fois plus d'électricité qu'Austin Energy, qui alimente tout de même un million de Texans.

Pour M. Bryce, il n'est en rien surprenant que les cinq géantes aient créé leurs propres systèmes de paiement, l'électricité et l'argent étant plus que jamais indissociables. D'ailleurs, Visa (imaginez, 3,3 milliards de cartes dans le monde entier) refuse de révéler où se trouve son centre opérationnel aux États-Unis, entouré de douves, dit-elle.

ET SI L'ÉNERGIE NUCLÉAIRE ÉTAIT LE SEUL MOYEN DE RÉPONDRE AUX BESOINS DES PAYS EN DÉVELOPPEMENT?

Et puis, faute d'électricité, si les pannes se prolongent, il en va de la santé de la population. Après l'anéantissement du réseau électrique irakien par l'armée de l'air américaine en 1991, lors de la première guerre du Golfe, la pénurie d'eau potable et la paralysie des systèmes d'égouts ont entraîné des épidémies de choléra et d'autres maladies qui auraient emporté 70 000 Irakiens. Dans un autre ordre d'idées, paradoxalement, quand la pandémie de COVID-19 a frappé le Canada début mars et que les autorités ont décidé de confiner les citoyens, la demande en électricité a chuté. La hausse de la consommation

résidentielle n'a pas compensé la baisse causée par la fermeture des entreprises et l'annulation des événements sportifs et culturels. Et les pointes de consommation ont changé de plage horaire, en raison du confinement. L'Ontario a réagi en appliquant le tarif heures creuses en permanence.

Pas étonnant qu'au sein des États que M. Bryce appelle « les non-raccordés », où la consommation d'électricité par habitant est inférieure à 1 000 kilowatt-heures par an (moins d'un quart de celle des Canadiens), on cherche à produire de l'électricité coûte que coûte. Électricité polluante? Ou pas d'électricité du tout? Évidemment, ces pays en développement n'ont guère le choix et se tournent vers l'électricité polluante, étant donné que les énergies renouvelables ne font pas le poids. Éolien, solaire? On ne peut s'y fier. Coûteuses, les installations exigent de larges superficies. C'est pourquoi les centrales au charbon, un combustible bon marché et fiable, fournissent 40 % de l'électricité mondiale. En Inde, où 300 millions de personnes vivent encore sans électricité, cette part grimpe à 75 %. Et ce seront bientôt 36 000 mégawatts supplémentaires qui y seront produits grâce au charbon. D'autres pays assoiffés d'électricité

emboîtent le pas au colosse indien.

M. Bryce entrevoit une solution à ce casse-tête, mais il sait qu'elle lui attirera les foudres. L'auteur ose vanter les mérites de l'énergie nucléaire. Pour lui, c'est le seul moyen de répondre aux besoins des pays en développement sans accélérer les changements climatiques. Quadrature du cercle? Pour appuyer son argument, le journaliste cite l'exemple de la centrale nucléaire d'Indian Point, près de New York. Ses deux réacteurs, qui n'occupent qu'un kilomètre carré, produisent chaque année 16,4 térawatts d'électricité sans émissions de carbone. Pour générer autant d'énergie propre, il faudrait

ériger des centaines d'éoliennes sur 1 335 kilomètres carrés. Malgré ses deux précieux atouts (zéro carbone et superficie restreinte), la centrale compte parmi les quinze installations nucléaires américaines dont la fermeture anticipée a été annoncée. L'auteur s'insurge et n'y voit qu'une forme de paranoïa. Irrationnel, dit-il. Il faudrait au contraire en construire davantage. C'est un plaidoyer difficile à faire entendre à l'heure de l'antinucléaire, mais, dans son ouvrage, M. Bryce le livre avec vigueur. ♦

COMMERCE

UN MARCHÉ VITE CONCLU

Fini la file d'attente : l'intelligence artificielle s'est invitée au supermarché et vous suit pas à pas. **PAR CHARLENE ROOKE**

Au supermarché, après avoir rempli votre chariot, direction la voiture, sans passer par la caisse. Peur que les agents de sécurité se lancent à votre poursuite? Mais non. Vous aurez au préalable passé votre carte de crédit sur le terminal intégré au chariot. Bip! Et le tour est joué.

Ce rêve futuriste est devenu réalité à la succursale Glen Abbey de Sobeys, à Oakville, en Ontario. L'automne dernier, la chaîne d'alimentation néo-écossaise, qui compte plus de 1 500 épicerie dans les 10 provinces (enseigne IGA, au Québec), y a lancé un projet pilote avec ses Smart Carts, des chariots intelligents, fruit du savoir-faire de la new-yorkaise Caper. Sans le vouloir, Sobeys a visé juste, à l'heure du coronavirus, où les consommateurs craintifs préfèrent éviter de toucher les surfaces. Lecteur de codes à barres, balance intégrée, les chariots sont des bijoux d'ingéniosité, qui seront mis à niveau pour tirer parti de l'IA et de l'apprentissage machine. On dira peut-être adieu au bon vieux code à barres, supplanté par des minicaméras et des détecteurs de pesée.



Un chariot intelligent de la succursale Glen Abbey de Sobeys, à Oakville, en Ontario

Dans le paysage actuel, où le paiement se fait déjà par simple lecture d'une puce, « la cadence s'accélère, les clients sont pressés », explique Mathieu Lacoursière, vice-président, soutien à l'exploitation de détail, chez Sobeys. Une réalité qui s'amplifie en cette période de pandémie, où ils n'ont ni le cœur ni la tête à flâner dans les rayons.

Pourtant, malgré une évolution marquée vers la simplification des achats, 90 % des ventes au détail se font toujours dans des épicerie, magasins de vente au rabais et grandes surfaces qui ont pignon sur rue (avant le confinement, en tout cas), d'après une étude sur la fluidité des achats publiée en 2017 par le Conseil canadien du commerce de détail, Microsoft et WisePlum. Ce qui change, ce sont les attentes des consommateurs. Une enquête de l'Université Dalhousie menée le 17 mars 2020 a révélé que 9 % des

Canadiens faisaient leurs courses en ligne pour la première fois.

D'ailleurs, la « caisse invisible », basée sur l'IA, implantée dans les supermarchés d'Asie depuis des années, gagne du terrain en Amérique du Nord, si bien que Mintel l'a inscrite sur la liste des quatre tendances à surveiller dans l'agroalimentaire en 2020.

Du côté des consommateurs, l'achat automatisé séduit, c'est indéniable : on perd moins de temps en magasin, on évite la file aux caisses. Et on a aussi le sentiment d'être parti sans payer, sur le principe d'une course en Uber. Mais le relevé de carte de crédit arrivera bien un jour, évidemment.

Les détaillants, eux, se frottent les mains. L'IA leur apporte de précieuses données sur les acheteurs et leurs mille et une habitudes. Selon Statistique Canada, le chiffre d'affaires mensuel des magasins d'alimentation, qui avoisine 7 G\$, a crû de 3,1 % en 2019 (total annuel : plus de 84 G\$). C'est un

riche filon que toutes ces données, que les détaillants rêvent d'exploiter pour faire augmenter les dépenses des clients, même un tant soit peu.

M. Lacoursière ne voit pas l'automatisation comme un outil qui allégerait les coûts de main-d'œuvre. L'idée serait plutôt de « donner aux commis le temps d'interagir avec la clientèle, de répondre aux questions ». Mais nul ne s'étonnerait de voir, à l'avenir, les innovations technologiques remplacer quelques soldats au front.

Revenons aux chariots intelligents. Dotés d'un écran qui évoque le iPad et d'un clavier à NIP, ils pourront à terme offrir d'autres fonctions : faire connaître les promotions, guider le client dans le labyrinthe des allées, suggérer des ingrédients pour une recette. C'est ce que le consommateur voudrait. Un sondage mené par PwC

d'Amazon. Seule différence, Go Grocery propose, sous forme préemballée, pains, charcuteries, et certains fruits et légumes. Un passage dans une succursale Go de Chicago, l'été dernier, nous rassure : quelques êtres humains sont présents pour regarnir les étagères et répondre aux questions.

Dans les Supercentres urbains de Walmart (succursales Stockyards, Thornhill, Markham et Aurora, en Ontario), les clients utilisent l'appli Mon Walmart pour balayer le code à barres des produits et payer par téléphone (avec la carte de crédit du détaillant). Ils évitent ainsi les files en sortant par une voie rapide, au portique bleu et jaune. Deux fois plus de clients que prévu ont adhéré à ce service, a précisé l'ancien grand patron de Walmart Canada, Lee Tappenden, au magazine *Canadian Grocer*.

LES DONNÉES COLLECTÉES PERMETTENT D'INFLUENCER SUBREPTICEMENT LE COMPORTEMENT D'ACHAT DES CLIENTS.

en 2019 fait ressortir que 52 % des Canadiens accueilleraient volontiers un outil d'aide à la navigation pour s'orienter dans les rayons. Et « le Smart Cart affiche un total cumulatif; bien utile pour qui a un budget à respecter », signale M. Lacoursière.

Cette quête de la fluidité se joue aussi ailleurs. En février, le géant des ventes en ligne Amazon a ajouté un premier supermarché, Amazon Go Grocery (10 000 pi² sur Pike Street à Seattle), à sa chaîne de 25 magasins, en expansion. Amazon veut faire en sorte que les clients n'aient jamais à faire la queue. Détenteur d'un compte Amazon? Avec l'appli idoine et un code QR exclusif lu à l'entrée, les articles seront facturés automatiquement. Les outils détectent les produits pris sur les étagères (ou qui y sont retournés) et en gardent trace dans un chariot virtuel, grâce à une combinaison de caméras et de capteurs.

Les points de vente de la chaîne Amazon Go Grocery s'ajoutent à ceux de sa grande sœur, l'enseigne Whole Foods, également propriété

Walmart a également créé l'incubateur Store N° 8, afin de développer de nouvelles technologies – et de nouvelles entreprises – qui transformeront la vente au détail. Son projet pilote Intelligent Retail Lab met à l'essai les promesses de l'IA dans un immense Walmart de Long Island (50 000 pi²). Si les files d'attente s'allongent aux caisses, le système vigilant alerte le personnel, qui en ouvrira d'autres; omniscient, il détecte les fruits et légumes défraîchis et, si les étals se vident, il invite les commis à s'atteler au réapprovisionnement. Jusqu'en février, la chaîne Walmart a testé la plateforme Jetblack, sur laquelle les clients commandaient par texto. Son dernier projet, InHome, lancé en octobre 2019 dans trois marchés pilotes aux États-Unis, propose au client une livraison directe à domicile, même en son absence, grâce à un verrou intelligent : le livreur regarnira le frigo. Décidément, les consommateurs, confiants, ouvrent leur portefeuille, mais aussi leur porte; les grands détaillants auront l'œil sur tout. ♦

LES CHOIX DE PIVOT

Temps libres

PAR LARA ZARUM

Lire

Beyond Meat, Impossible Foods et Lightlife démocratisent les burgers végété, ces substituts de viande à base de plantes dont se régale une clientèle en expansion. Dans ***Billion Dollar Burger: Inside Big Tech's Race for the Future of Food***, Chase Purdy, chroniqueur à Quartz, décortique le phénomène. On le suit dans des labos et salles du conseil dans un milieu où scientifiques, chefs d'entreprise et militants s'affairent et s'affrontent, au cœur d'une industrie multimilliardaire.



Regarder

HBO relance un classique et met en ondes sa nouveauté, ***Perry Mason***, inspirée des romans d'Erle Stanley Gardner. Les enquêtes de l'avocat criminaliste (adaptées pour la télé dans les années 50, avec Raymond Burr dans le rôle-titre) nous reviennent dans une version campée dans le Los Angeles des années 30, sur le ton d'un film noir. Maître Mason est incarné par Matthew Rhys, lauréat d'un Emmy en 2018 pour son interprétation d'un espion russe en pleine guerre froide dans *Les Américains*.

Écouter

Les problèmes de santé mentale affectent aussi les ambitieux et les performants. C'est le principe qui sous-tend les balados ***The Anxious Achiever*** du *Harvard Business Review*, animés par Morra Aarons Mele, spécialiste des communications numériques. On y aborde différents sujets, au confluent de la santé mentale et du travail : virage professionnel, lancement d'une entreprise, dépression à la haute direction. À vos écouteurs!

CPA Canada

Voir demain

RÉIMAGINER LA PROFESSION.

À vous
la parole!



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

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

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

RENDEZ-VOUS AU voirdemain.cpacanada.ca



LEXUS
NX

LEXUS
UX

LEXUS
RX

LA GAMME DE VUS LEXUS C'EST CE QU'IL Y A À L'INTÉRIEUR QUI COMPTE

Au-delà de son apparence extérieure, un VUS Lexus a beaucoup à offrir. Vous pouvez admirer sa conception sophistiquée, sa connectivité attentionnée et son habitacle méticuleusement conçu. Ce que vous ne verrez pas, c'est le Système de sécurité Lexus+ qui

travaille sans relâche pour assurer votre sécurité et celle de vos proches, avec des caractéristiques de sécurité comme l'aide au maintien dans la voie et le système précollision. Car après tout, c'est ce qu'il y a à l'intérieur qui compte : vous.

ANNONCES CLASSÉES

Perspectives professionnelles

Vous songez à vendre votre cabinet comptable? Faites le premier pas en téléchargeant sans frais notre rapport sur les facteurs de fixation des prix à l'adresse PoeGroupAdvisors.com/value. Pour plus d'informations, contactez-nous au 1-888-221-2260 ou au 514-402-2295, ou envoyez-nous un courriel à rvetvik@poe-groupadvisors.com.

Avis sur les publicités et petites annonces

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

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

ACCOUNTING PRACTICE SALES
LEADER MONDIAL DE LA VENTE DE CABINETS

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

POUR DES RÉSULTATS PROBANTS - CHAQUE FOIS
www.APS.net

LOI DU 1% POUR LA FORMATION

L'ÉQUITÉ SALARIALE VÉRIFICATIONS EN COURS

Depuis 1986

Tél. : (514) 484-5160 info@liwconsultants.ca
Télé. : (514) 484-5453 www.liwconsultants.ca

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

VOULEZ-VOUS DÉMARRER VOTRE PROPRE CABINET?
Padgett vous offre une alternative rassurante aux défis que représente le démarrage de votre entreprise

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

1-800-665-4520, poste 223 - www.padgettfranchises.ca/francais

Vous songez à vendre votre cabinet comptable?

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

PoeGroupAdvisors.com • 1-833-984-9222
rvetvik@poe-groupadvisors.com

MMCA & Groupe associé de sociétés

Vous vendez votre cabinet?

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

Web: practiceforsale.ca
Courriel: info@practiceforsale.ca
Calgary: 403 402-2679
Toronto: 416 874-0592

BONNE ÉTOILE

Sarb Mund, CPA, dirige Commissary Connect Innovations, qui loue ses fourneaux à quelque 60 artisans culinaires de Vancouver. **PAR ADRIENNE TANNER**

J'ai mis le cap sur l'entrepreneuriat après la crise de 2008. **Pour m'outiller, quoi de mieux qu'une formation en comptabilité?** J'ai dû faire des efforts pour réussir, mais vite, j'ai commencé à voir le monde à travers le prisme des finances.

Petit à petit, je me suis rendu compte qu'il y avait un vide : **trop de cuisiniers devaient se rabattre sur les centres communautaires, sous-sols d'église et ateliers culinaires loués au prix fort.** On a donc créé Commissary Connect, qui offre aux cuisiniers des infrastructures et des conseils pour mieux réussir.

Plans de travail en inox, malaxeurs géants, écrans en tout genre (des iPad aux panneaux de contrôle)... Nos chefs et leurs aides-cuisiniers, avec blouse, filet à cheveux et couvre-barbe, préparent des délices de toutes sortes dans **nos trois cuisines qui sont carrément futuristes!**

Ma première entreprise a été un camion de cuisine de rue, le Soho Road Naan Kebab. **Je n'avais rien d'un cuisinier,** mais j'avais déjà été invité à des festivités indiennes et j'avais adoré ce moment passé autour du tandoor, ce four traditionnel. Pourquoi ne pas en avoir dans la rue? J'ai donc recruté un maître cuisinier indien, qui m'a dévoilé ses secrets.

Au camion-cuisine, je faisais tout, et avec plaisir. Je mettais le tandoor à chauffer et j'apprêtais les kebabs sur pain nan, les préférés des clients, qui discutaient volontiers avec moi, en toute convivialité.

L'enjeu était d'abaisser les coûts, dans une logique d'efficacité. On a mis au point un modèle de facturation au compteur. L'alimentation en gaz et en électricité se déclenche à l'arrivée du client.

Commissary Connect arrive à point nommé. **Commodité d'abord, les consommateurs se tournent vers des services comme SkipTheDishes et Foodora.** Le mouvement s'amplifie depuis le début de la pandémie. Les cuisiniers, qui n'ont pas forcément besoin de point de vente au détail, sont en quête de cuisines bien équipées.

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

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

sage Business Cloud
Comptabilité

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



RÉPUTÉE 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 | 514-842-2727