

PIVOT

LAURÉAT

3 médailles d'or
6 médailles d'argent
Prix du magazine
d'affaires :
B2B 2020



**RACISME EN
AFFAIRES :
LE COMBAT
DE WES HALL**

**TRAVAILLER
(SES MUSCLES)
DE LA MAISON**

**AFFRANCHIR
L'ÉCONOMIE
DE LA PANDÉMIE**

L'HEURE DES COMPTES

**Karen Hogan, nouvelle
vérificatrice générale
du Canada, saura garder
le cap malgré la tempête.**



sage Business Cloud

Comptabilité

AUTOMATISATION DE VOTRE CABINET

Consacrez-vous trop de temps aux processus manuels et aux tâches répétitives, alors que vous pourriez vous occuper à conseiller vos clients? Découvrez comment **Sage Business Cloud Comptabilité** automatise la saisie des données, et libère du temps pour vous consacrer à votre clientèle, afin que vous puissiez offrir encore plus de valeur à vos clients.



Automatiser les tâches administratives et la saisie des données

Avec les services bancaires, AutoEntry, et plus encore



Travailler mieux ensemble

Améliorez la collaboration avec votre équipe et vos clients



Renforcer la prise de décision

Obtenez des informations pertinentes et produisez des rapports en temps réel



Capacités du télétravail

Gérez les données de vos clients en tout temps où que vous soyez

Découvrez-en davantage :
sage.com/ca/fr/cpa

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 arriment 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



ARTICLES DE FOND

24 | Pris de haut

Wes Hall aimerait bien ne pas être un des seuls dirigeants d'entreprise noirs du Canada; il a un plan pour changer cela.

PAR WES HALL, RACONTÉ À PACINTHE MATTAR

32 | En plein marasme

À défaut d'avoir une boule de cristal, des leaders canadiens de la finance font des prévisions sur la façon dont l'économie canadienne rebondira une fois la crise passée.

ENTREVUES RÉALISÉES PAR ALI AMAD

42 | La grande argentière

Nouvelle vérificatrice générale du Canada, Karen Hogan vient de prendre ses fonctions dans les pires conditions qui soient. Malgré le chaos ambiant suscité par la pandémie, elle reste sereine.

PAR VANMALA SUBRAMANIAM



EN UNE PHOTO GUILLAUME SIMONEAU

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 du président et chef de la direction

EN PRIMEUR

8 | Une vision solidaire du partenariat d'affaires.

10 | Ce si cher sirop.

12 | Quand manger dehors prenait tout son sens.

14 | La taxe sur les services numériques : plus qu'une mode.

16 | Les centres urbains perdent des plumes au profit des zones rurales.

17 | L'entraide en plein essor.

18 | Faut-il rêver d'un monde sans patron?

19 | Florilèges de fraudes en tous genres.

20 | La lecture à livre ouvert.

EN PRIME

49 | Battre le pavé avec style.

50 | Le secteur techno en phase anti-COVID.

51 | Se mettre en forme de chez soi.

53 | La guerre aux microbes est déclarée.

54 | L'ère des vidéos hypertruquées est à nos portes.

55 | À lire, à regarder et à écouter.

56 | Passer d'un monde à l'autre, pour le meilleur.

58 | Une mode qui suit les courbes.

REBÂTIR, EN MIEUX

Les CPA ont un rôle important à jouer pour redresser l'économie du pays, et la rendre plus résiliente et stable que jamais.

PAR CHARLES-ANTOINE ST-JEAN



Cet automne, des milliers de jeunes aspirants comptables professionnels des quatre coins du pays se sont présentés à l'Examen final commun (EFC) dans des conditions des plus inhabituelles. Ils ont dû non seulement se préparer pour un examen difficile dans un contexte incertain, mais aussi passer cet examen dans des lieux inédits.

La profession canadienne de CPA devait trouver le moyen de tenir l'EFC en septembre 2020, étant donné que celui de mai avait été annulé en raison de la pandémie.

Pour que les candidats puissent se présenter à l'examen en personne dans le respect des consignes de distanciation, la profession avait loué des milliers de chambres d'hôtel afin de remplacer les centres d'examen traditionnels.

Chaque candidat disposait de sa propre chambre, d'une trousse de protection individuelle et d'un ordinateur portable fourni par la profession.

L'EFC s'est déroulé rondement, et j'en suis ravi. La résilience de la profession et la détermination dont elle a fait preuve pour trouver une solution dans le contexte de la COVID-19 nous rappellent que les CPA jouent et joueront un rôle crucial dans le redressement de l'économie. Il faudra redoubler de patience, s'attaquer aux problèmes et privilégier la pensée stratégique : autant de compétences inculquées aux CPA au cours du programme d'agrément et renforcées quand ils exercent des rôles de leaders et de conseillers, dans tous les secteurs.

Il s'agira de reconstruire et d'outiller l'économie afin de créer les emplois, les innovations et la richesse dont le Canada a besoin pour franchir les difficultés actuelles, et pour affronter les défis de la reprise.

Ne perdons pas de vue que la création de richesse nous permet de prendre soin des aînés et de préparer la société pour les prochaines générations.

On parle beaucoup de rebâtir en mieux, ces derniers mois. Que feront les CPA pour aider les entreprises à arriver à bon port? Nous devons y réfléchir.

De nombreux secteurs ont été éprouvés, mais d'autres ont prospéré à la faveur d'un virage numérique profond. Des plateformes et idées novatrices émergent, et servent à tisser des liens avec les clients, les consommateurs, les étudiants et même les patients.

Au début de la pandémie, les CPA ont recommandé à leurs clients et à leurs organisations d'adopter l'infonuagique pour mieux collaborer, sans réunions en personne ni visites sur place. De fait, ces transitions internes ont même amené certains chefs d'entreprise à envisager l'adoption définitive de l'environnement numérique.

Pour l'avenir, l'une des conclusions clés du rapport *La voie à suivre*, né des consultations de planification par scénarios du projet Voir demain de CPA Canada, me vient à l'esprit :

la profession est en mesure d'offrir des services-conseils et des services de certification, essentiels pour aider les organisations à exploiter les innombrables et riches données opérationnelles comme assises de la prise de décisions et de la planification. L'essor accéléré de l'économie numérique, sous l'impulsion de la pandémie, ne fait que souligner l'importance du rôle stratégique des CPA.

Il importe aussi de comprendre pourquoi la situation actuelle fait figure de moment charnière pour les jeunes. Enfants du numérique, ils ont grandi avec l'omniprésence d'Internet et des technologies mobiles. Dans l'économie en ligne post-COVID 19, la relève sera le moteur de l'innovation numérique et de l'entrepreneuriat.

Voilà pourquoi la profession entend préparer ses membres à répondre aux besoins des entreprises dans un marché propulsé par les données, en rapide évolution.

Pour toutes ces raisons, CPA Canada a appelé le gouvernement fédéral à arrimer son budget et ses plans aux besoins d'une économie à reconstruire.

La récession et les pertes d'emploi exigent des investissements en formation, afin d'étoffer les compétences et de dynamiser le marché du travail. Modernisons les politiques fiscales pour stimuler la productivité, l'innovation et l'apport de capitaux. Bâtons la confiance envers l'économie numérique et assurons une saine gouvernance des données, pour protéger les Canadiens et favoriser la croissance. L'aide d'urgence était nécessaire pour éviter l'enlisement, mais les décideurs doivent se tourner vers des cibles budgétaires à moyen terme qui limiteront l'endettement et renforceront la confiance des entreprises.

Le pays se reconstruira et bravera de multiples menaces, aussi bien la pandémie que des aléas comme les changements climatiques. Et les CPA seront là pour apporter leur concours et faire en sorte que les difficultés éprouvées par des régions et secteurs clés soient prises en considération. ♦

PIVOT

VOLUME 3 | NUMÉRO 6

LAURÉAT
3 médailles d'or
6 médailles d'argent
Prix du magazine
d'affaires :
B2B 2020

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION, VERSION ANGLAISE Paul Ferriss

RÉDACTEUR PRINCIPAL Dave Zarum

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION, VERSION FRANÇAISE Mathieu de Lajartre

DIRECTEUR ARTISTIQUE Adam Cholewa

DIRECTEUR DE LA PHOTOGRAPHIE Daniel Neuhaus

ÉDITRICE DÉLÉGUÉE Melanie Morassutti

DIRECTEUR ARTISTIQUE ADJOINT Dan Parsons

ADJOINTES À LA RÉDACTION Harriet Bruser, Ada Tat

RÉVISEURES

Jen Cutts, Janet Morassutti

CORRECTRICE D'ÉPREUVES Marie-Annick Thabaud

COLLABORATEURS

Ali Amad, Rodolphe Beaulieu, Brian Bethune, Matthew Billington, Chris Bolin, Steve Brearton, LeeAndra Cianci, Rob Csernyik, Francis Fong, Matthew Hague, Matthew Halliday, Wade Hudson, Ziya Jones, Kagan McLeod, Pacinthe Mattar, Luis Mora, Chris Powell, Guillaume Simoneau, Vanmala Subramaniam, Adrienne Tanner, Katie Underwood, David Wile, Lara Zarum

ÉDITRICE Heather Whyte, MBA, APR, CDMP

ÉDITEUR DÉLÉGUÉ Tobin Lambie

DIRECTEUR DE PROJETS, CONTENU Douglas Dunlop

DIRECTRICE DES VENTES Laura Cerlon

REPRÉSENTANTS, VENTES PUBLICITAIRES

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

DIRECTRICE, SERVICES LINGUISTIQUES Jane Finlayson

CONSEIL CONSULTATIF SUR LA RÉDACTION

PRÉSIDENT :

John Redding, CPA, CMA

MEMBRES :

Mauri K. Dohen, CPA, CMA
Debra J. Feltham, FCPA, FCGA
Ashley Lowe, CPA, CA



St. Joseph Communications contribue à la plantation d'un arbre via GrandTrees pour chaque tonne de papier utilisée pour le numéro 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
Télééc. : 416-204-3409

MONTRÉAL

2020, boul. Robert-Bourassa,
19^e étage
Montréal (Québec) H3A 2A5
Tél. : 514-285-5002
Télééc. : 514-285-5695

ABONNEMENT

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

INTERNET

cpacanada.ca/pivotmagazine

PUBLICITÉ

publicite.pivotmagazine
@cpacanada.ca

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

ST. JOSEPH MEDIA

PDG

Tony Gagliano

PRÉSIDENT

Douglas Kelly

VICE-PRÉSIDENT PRINCIPAL,

STRATÉGIE

Duncan Clark

Directeur, Marketing

Rui Costa

DIRECTRICE GÉNÉRALE,

CONTENU Maryam Sanati

DIRECTEUR GÉNÉRAL, VENTES,

CONTENU STRATÉGIQUE

Jonathan Harris

VICE-PRÉSIDENT, RECHERCHE

Clarence Poirier

DIRECTRICE, PRODUCTION

Maria Mendes

CHEF, PRODUCTION

Joycelyn Tran

DES EXIGENCES TRÈS COMPLEXES EN MATIÈRE DE PAIE?

VIP



GCH ENTIÈREMENT INTÉGRÉE

Ressources humaines Planification de la main-d'œuvre Recrutement
Portail employés Paie Gestion des talents Apprentissage Portail
gestionnaires Santé et sécurité Rendement des employés Administration
des régimes de retraite Intelligence d'affaires et analytique

Contactez Martine Castellani au (450) 979-4646

www.dlgl.com

CANADA
LES SOCIÉTÉS
LES MIEUX
GÉRÉES

Membre platine

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

DLGL

MISSION

HUMBLE DE NATURE

Wendy Harris, PDG du SACO, croit en la force de l'entraide. Elle entend faire le bien autour d'elle - et bien le faire. **PAR ADRIENNE TANNER**

Wendy Harris, CPA, a exploré divers domaines : après avoir travaillé pour un organisme de réglementation des valeurs mobilières, elle devient directrice financière d'un centre de yoga, puis directrice de l'exploitation d'une grande agence de recrutement à Toronto. En 2009, elle trouve sa voie comme directrice financière au Service d'assistance canadienne aux organismes (SACO). Fondé en 1967, cet OSBL met en relation des conseillers bénévoles et des entités des secteurs public et privé, des institutions et des entrepreneurs qui cherchent des conseils en développement économique. Mme Harris y a été promue présidente et chef de la direction en 2011. « Je relève des défis jour après jour et je côtoie des collaborateurs d'exception, entre autres parmi les conseillers bénévoles. » L'une des deux branches du SACO fournit des services de développement économique aux communautés autochtones du pays; l'autre offre des conseils commerciaux, financiers et organisationnels à un éventail d'institutions et d'entrepreneurs, dans une perspective mondiale : l'organisation compte des employés dans 20 pays. Évidemment, la COVID-19 a forcé toute l'équipe à travailler de la maison. Mme Harris a récemment ajouté son nom à une lettre signée par 150 œuvres de bienfaisance canadiennes demandant au gouvernement fédéral de créer un fonds de stabilisation de 10 G\$ pour appuyer les programmes caritatifs ébranlés par la pandémie. « Le SACO a signé cette lettre par solidarité, pour s'assurer que les efforts visant à réduire la pauvreté au Canada et dans le monde se poursuivent » dit-elle. « Nous continuons à soutenir nos partenaires locaux,

vulnérables, ce qui montre que nous vivons dans un pays où on tend la main aux autres. La pandémie a mis en évidence les liens de solidarité. »

« Une économie plus solide pour une vie meilleure », telle est votre vision.

Une infrastructure économique solide, voilà le moteur du changement économique et social durable. Il s'agit de renforcer les capacités de nos partenaires et clients en entrepreneuriat, en gestion et en gouvernance. Finance et microfinance, tourisme et hôtellerie, agroalimentaire, tous des secteurs à forte croissance pour les clients, sont nos priorités.

En quoi est-ce avantageux pour le Canada et le monde?

Contribuer à la prospérité ouvre la voie à des occasions d'affaires et à des échanges bilatéraux. Quand les pays et communautés en développement déploient leurs ailes, la pauvreté recule, et la paix et la sécurité progressent.

Il est facile de voir le rôle que le CPA peut jouer ici. Quel pourcentage de vos conseillers bénévoles portent le titre? Quelles sont leurs forces?

Environ 20 % sont des CPA, qui apportent des atouts considérables, de la planification commerciale, stratégique et opérationnelle aux systèmes financiers et comptables, et aux audits d'optimisation des ressources. Ils savent faire preuve de souplesse et comprendre les divers types d'entreprises. Il est important que nos conseillers, quels que soient leurs antécédents, soient à l'écoute et adoptent une approche flexible.





Le SACO peut profiter de la grande expérience de Wendy Harris dans les secteurs public et privé.

Quel rôle le développement économique joue-t-il dans les efforts de réconciliation du Canada avec les peuples autochtones?

Nos conseillers offrent leur savoir-faire pour aider les partenaires autochtones à participer pleinement à l'économie et à tracer leur propre voie vers la prospérité. Nos conseillers ont travaillé avec nombre de leaders, dont Shawn Atleo, ancien chef national de l'Assemblée des Premières Nations. À ses débuts dans les affaires, il avait demandé l'appui du SACO pour lancer une entreprise de ressources humaines, qui est toujours en activité.

La sensibilisation accrue à la réconciliation a-t-elle changé votre travail?

Dès sa création, le SACO a eu pour mandat de servir les communautés autochtones, un engagement maintenu. Grâce à la sensibilisation du public, les communautés autochtones obtiennent davantage de reconnaissance et de soutien. Et nous espérons que la sensibilisation à la réconciliation attirera les investissements.

Quel type de travail avez-vous effectué en partenariat avec les communautés?

En 2008, nous avons lancé un programme national d'éducation financière pour les familles autochtones, financé par Résolution des questions des pensionnats indiens Canada, bureau créé pour apporter un soutien aux anciens élèves des pensionnats. Nous avons organisé des ateliers structurés pour les aider à gérer les indemnités reçues et à protéger leur avoir.

Qu'est-ce qui vous a amenée au SACO?

J'ai toujours aimé les milieux en pleine croissance, et la direction du SACO cherchait du sang neuf. L'aide au développement international avait changé. Il fallait produire davantage de résultats et de valeur, penser à rehausser la discipline et la reddition de comptes. Jusque-là, nous avions surtout compté sur le gouvernement du Canada pour le financement. Un des défis consistait à sensibiliser les donateurs à l'international, les entreprises et les particuliers, pour élargir le financement.

Votre énoncé de valeurs insiste sur le respect de la diversité. Le mouvement Black Lives Matter l'a montré, plusieurs institutions ont encore du chemin à faire pour favoriser la diversité.

Nous travaillons en partenariat avec le client, comme mentors, pour l'aider à résoudre un problème, à planifier ou à atteindre un objectif. Notre énoncé de valeurs, axé sur le respect, part du principe que

le client connaît à fond son propre univers et le climat politique.

Que faites-vous pour vérifier les antécédents des conseillers?

D'abord, il leur faut présenter leur candidature. Nous leur faisons passer des entrevues, nous validons leurs références et nous vérifions leurs antécédents judiciaires, puis nous discutons longuement avec les candidats pour évaluer leur souplesse. Ils rédigent des déclarations d'intérêt et participent à des concours. Des évaluations sont faites à la fin des affectations pour analyser le travail accompli en fonction des attentes. Les conseillers dont le travail n'a pas été à la hauteur ne sont pas retenus.

Quelles sont les qualités du conseiller bénévole?

Les conseillers humbles, qui remettent en question leur expérience et leurs aptitudes, sont généralement les meilleurs. ♦

BEC SUCRÉ

L'année 2019 a été plus faste que jamais pour le sirop d'érable. Les producteurs canadiens, dont 91 % sont des Québécois, en ont fabriqué 49 millions de litres, contre 11 millions en 1989. Les progrès technologiques ont fait merveille. Mais l'acériculture est menacée par les changements climatiques, qui vont pousser la production plus au nord. Le réchauffement sera à la fois un atout et un inconvénient. — *Steve Brearton*

46 %

Part des producteurs nord-américains qui pensent que les changements climatiques nuiront aux récoltes des 30 prochaines années.

-36 %

Diminution prévue de la teneur en sucre de l'eau d'érable d'ici 2100. Quand la température de l'arbre dépasse 7 °C, il cesse de produire du sucre.

18 mars

Date prévue de la mi-saison de l'entaillage dans le nord du Québec d'ici 2100, presque un mois plus tôt qu'aujourd'hui, en raison du réchauffement climatique.

100 %

Augmentation attendue du volume de sève recueilli dans le nord du Québec d'ici 2100. Au New Hampshire et au Massachusetts, parallèlement, on prévoit une légère diminution.

Passez de...

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

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

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

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

Vous travaillez pour une PME?

QuickBooks en ligne vous connecte avec le reste de l'entreprise, ce qui vous donne la liberté de vous concentrer sur ce que vous aimez faire.

Vous ne connaissez pas QuickBooks en ligne?

**Obtenez un
rabais de 50 %**

Vous travaillez dans un cabinet comptable?

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

- Donnez des réponses rapidement grâce à la Boîte à outils Comptable
- Simplifiez les tâches des clients en synchronisant les données de la paie et des impôts
- Trouvez plus de clients au moyen de notre répertoire ConseillerPro
- Et plus encore!

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

EN IMAGES

SORTIR MANGER, AU SENS PROPRE

À Montréal, distanciation oblige, les terrasses ont pullulé, l'été passé : les restaurants ont pris leurs aises, s'appropriant la rue.

PAR ZIYA JONES

Été 2020. Dans Outremont, l'avenue Bernard revit. Depuis juin, on peut y revenir se promener, faire les boutiques, manger un morceau. La phase 3 du plan de réouverture s'est amorcée, même si depuis, le passage de Montréal en « zone rouge » a forcé les restaurateurs et tenanciers de bar à fermer de nouveau leurs portes. Sur l'élégante artère arborée, piétonne pour un temps, cafés et restaurants peuvent agrandir leur terrasse pour respecter les consignes de distanciation physique. Autre atout, le permis pour terrasse, ruineux en temps normal (à 85 000 \$, on y pense à deux fois), est pour ainsi dire donné, à 50 \$. Une mesure salvatrice pour les établissements acculés à la fermeture au confinement printanier. Comme ils tournent à capacité réduite, le recours à l'espace extérieur permet aux restaurants de rattraper quelque peu leur manque à gagner. Les Montréalais, lassés de la popote maison, prennent d'assaut les terrasses des incontournables de l'avenue Bernard. Paroles et propos de quelques restaurateurs obligés de composer avec la COVID-19. ♦

LES ENFANTS TERRIBLES

Masque obligatoire à l'intérieur pour clients et employés, ainsi que visière pour ces derniers, désinfection fréquente des tables, lavage des mains à répétition pour la brigade et éloignement des tables, espacées de deux mètres ou séparées par des cloisons si l'espace manque. Des précautions qui ont porté leurs fruits. L'affluence en a témoigné. « Nous avons connu un été des plus réussis », se félicite Anthony Palfreeman, au gouvernail du restaurant. « En terrasse, le sourire est là. Les clients cueillent volontiers ces moments de bonheur, au soleil, entre amis. » La terrasse devait rester ouverte jusqu'au 13 octobre, et on avait prévu d'installer une lampe chauffante par table de quatre à l'arrivée de la fraîcheur.



CAFÉ SOUVENIR

« Quand la COVID a déferlé, c'était le branle-bas de combat, on a dû redoubler de prudence », explique Cathy Hadj-Ali, qui dirige l'établissement. Mais tous ces efforts ont été couronnés de succès. Si certains clients hésitaient à s'asseoir à l'intérieur, ils prenaient une table dehors. Le café avait maintenu sa capacité d'accueil, et quand il faisait beau, la terrasse ne désemplassait pas. « On est là depuis 28 ans, alors on a nos habitués, forcément. »



**BRASSERIE
BERNARD**

« Les terrasses ont ranimé tout le quartier », confie Adrian Piché, maître d'hôtel à la Brasserie Bernard. Équipé de cinq postes de désinfection, le restaurant fournit son personnel en masques jetables et lunettes de protection. Les menus sont jetables, et la carte des vins est désinfectée après chaque utilisation. Les terminaux de paiement électronique de même. Les clients ne tarissaient pas d'éloges : « Ils sont heureux de nous revoir, ravis que nous soyons aux petits soins. »

N° 900

Devant l'illustre Théâtre Outremont, la pizzeria avait disposé 15 tables, à deux mètres les unes des autres. Les surfaces et objets étaient désinfectés entre chaque client. Palmiers en pot et chaises en osier faisaient dans le chic nostalgique, et des lampes chauffantes devaient s'ajouter au décor dès le temps fraîchi.



ACTUALITÉ

HORS TAXES

Mise à l'arrière-plan par la pandémie, la brûlante question de la taxe sur les services numériques (TSN) revient à l'avant-scène. **PAR MATTHEW HALLIDAY**

C'est l'année de tous les revirements sur la scène internationale. En janvier, la dispute transatlantique sur les nouvelles taxes imposées aux géantes américaines des technologies s'annonçait comme l'un des drames de 2020, aux péripéties haletantes (c'est « le différend économique le plus décisif du monde », avançait *The New York Times*).

Durant l'été 2019, le ton avait monté quand la France, lassée d'attendre un consensus européen, avait pris la décision unilatérale d'instaurer sa propre taxe sur les services numériques (TSN), prélevée sur les ventes réalisées dans l'Hexagone par les colosses des technos.

Les États-Unis, voyant leurs entreprises attaquées, avaient immédiatement riposté en taxant 2,4 G\$ US d'importations françaises, du vin aux sacs à main. Le Forum économique mondial de janvier à Davos allait être le théâtre de l'épreuve de force. In extremis, Donald Trump et Emmanuel Macron ont consenti à une trêve. La France attendrait 2021 pour prélever sa taxe, de sorte que les négociations entamées à

l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) puissent aboutir à des dispositions harmonisées sur la scène mondiale.

Le problème, c'est que les grandes sociétés numériques échappent trop souvent à l'impôt sur les bénéfices réalisés là où elles exercent des activités. En théorie, l'imposition des multinationales se fait d'après leur présence dans tel ou tel pays. Or, vu la montée du numérique, la nécessité de la présence à l'étranger s'amenuise, si bien que l'entreprise peut se soustraire à l'impôt sur les bénéfices dans un État en particulier, même si elle y dégage des bénéfices considérables. Mais certaines nations, comme la France, entendent prélever une taxe sur les ventes réalisées sur leur territoire.

Autre problème, le traitement fiscal des énormes revenus publicitaires dégagés par les titans de la techno, grâce à la masse critique de consommateurs qui affluent sur leurs plateformes. « C'est l'idéal pour les publicitaires », explique Wei Cui, qui enseigne la fiscalité à la Faculté de droit Peter A. Allard de l'Université de la Colombie-Britannique. « La France et le Royaume-Uni s'insurgent : vous exploitez une ressource sur notre territoire, à savoir nos citoyens, et vous en tirez profit. »

Le juriste compare la TSN à une redevance qui, « au lieu d'être perçue sur les hydrocarbures, par exemple, sera prélevée en fonction du regard des consommateurs ».

Voilà qui a conduit à des appels à une réforme mondiale du droit fiscal, qui arrimerait (en partie) les bénéfices aux pays où vivent les consommateurs, au-delà des ressorts territoriaux où les entreprises ont établi leurs bureaux et installations.

Pour régler cette question, la Commission européenne a proposé en 2018 une taxe de 3 % sur les recettes dégagées par la publicité et l'activité des utilisateurs. Ce n'était pas une solution définitive, mais une mesure temporaire en attendant la révision en profondeur de la fiscalité des entreprises dans le marché unique.

Toutefois, en mars dernier, les États membres de l'UE n'avaient pas encore trouvé de consensus sur les modalités d'une TSN. Comme les discussions étaient dans l'impasse, l'UE les a reportées, et l'OCDE a souhaité la tenue de discussions élargies sur la refonte du cadre fiscal international.

Parallèlement, certains ont commencé à prendre les choses en main. Plusieurs pays, la France en tête, ont proposé ou adopté une TSN unilatérale. Le Royaume-Uni a instauré la sienne le 1^{er} avril dernier. En 2018, l'Échiquier de Sa Majesté déclarait « viser à faire en sorte que les entreprises numériques acquittent des impôts à la hauteur des rentrées

considérables que les utilisateurs leur procurent » et « pallier l'absence d'un cadre fiscal international adapté aux réalités de la répartition des bénéfices d'une multinationale entre différents pays ».

En juillet, 22 pays (dont l'Italie, l'Autriche, la Turquie, l'Indonésie et l'Inde) ont instauré une TSN, et un nombre équivalent de pays y travaillent en ce moment. Au Canada, pendant la campagne électorale fédérale de 2019, le Parti libéral a proposé une TSN à 3 %, semblable à celle envisagée par l'UE. Le directeur parlementaire du budget a estimé qu'elle rapporterait 540 M\$, et chacun des grands partis en a élaboré sa propre version. À noter, il ne faut pas confondre la TSN et la « taxe Netflix », qui a fait débat, mais qui constitue, elle, une taxe à la consommation sur les services numériques, comme la TPS. Rappelons que, en principe, les fournisseurs étrangers, numériques ou autres, ne sont pas tenus de percevoir la TPS. En théorie, les Canadiens sont censés évaluer ce qu'ils dépensent pour de tels services, et, de leur propre chef, remettre les sommes exigées à l'ARC. En pratique, quel contribuable se montrera aussi zélé?

Fin 2019, cependant, le fédéral a fait marche arrière. Plus question d'instaurer sa TSN le 1^{er} avril 2020;

Selon le directeur parlementaire du budget, une taxe sur les services numériques rapporterait

540 M\$

au Canada.

on attendra le consensus de l'OCDE. En décembre 2019, Radio-Canada rapportait ces paroles de Justin Trudeau : « On ne veut pas nécessairement s'avancer trop loin, trop rapidement, comme l'a fait la France. »

D'autres arguent que, sans des précurseurs tels que la France, la discussion internationale serait moins avancée. « Je ne pense pas que ces discussions de fond auraient lieu à l'OCDE si certains pays n'avaient pas instauré leur propre TSN », fait valoir Toby Sanger, directeur de Canadiens pour une fiscalité équitable, OSBL d'Ottawa. « Quand les autorités préfèrent attendre de voir ce que propose l'OCDE, rien ne bouge. Un immobilisme qui irrite. »

Ce qui nous ramène à janvier dernier. Peu après la trêve déclarée par MM. Trump et Macron, l'OCDE s'est engagée à énoncer un cadre fiscal d'ici fin 2020. Il est impératif de parvenir à un accord mondial pour éviter de fâcheuses conséquences comme la double imposition. Les conventions fiscales internationales, qui prévoient des mécanismes visant à la réduire, ne s'appliquent pas aux taxes prélevées sur les ventes, comme la TSN.

La promesse a cependant commencé à aller à vau-l'eau au cours de l'été. En juin, les États-Unis

Appels de candidatures Année inaugurale



The Canadian
Accounting
Hall of Fame

Le Temple
de la renommée comptable
du Canada

✦ **Souligner l'excellence.** Les appels de candidatures sont ouverts pour les intronisés et le Conseil des électeurs 2021 du Temple de la renommée comptable du Canada.

Pour en savoir plus, visitez www.caaa.ca/fr/trcc 

se sont opposés au projet de taxe numérique lancé par l'OCDE. Les membres de l'OCDE s'étaient « tous ligués pour escroquer les États-Unis », s'est indigné Robert Lighthizer, représentant américain au Commerce.

Cette sortie a mis fin aux espoirs d'une conclusion rapide dans ce dossier, et Donald Trump a jeté de l'huile sur le feu, en évoquant une guerre commerciale.

La France s'est derechef engagée à prélever sa taxe d'ici la fin de l'année. Peut-on toujours espérer une solution consensuelle? L'OCDE devrait réunir ses membres en octobre afin qu'ils s'accordent sur les dispositions clés d'un nouveau cadre fiscal. Et aux États-Unis, selon les résultats de l'élection présidentielle de novembre, la partie sera peut-être à rejouer. Les délibérations et débats aboutiront-ils?

Dans le discours du Trône de septembre, le gouvernement fédéral a évoqué la question de l'imposition du numérique, tout en ajoutant qu'il s'agira d'un travail à long terme.

Alors, quel avenir pour la TSN? Qui vivra verra. ♦

Matthew Halliday est journaliste indépendant à Halifax. Ses articles ont paru dans The Walrus, Châtelaine et The Globe and Mail, entre autres publications. Il est par ailleurs cofondateur et directeur général du magazine primé The Deep.

ÉCONOMIE

DES VILLES EN JEU

La pandémie a bouleversé le travail. Elle est aussi à la veille de remodeler les infrastructures urbaines.



FRANCIS FONG

Nous observons le monde changer, en temps réel, à l'ère du télétravail quasi généralisé. Selon Statistique Canada, dans les 10 jours qui ont suivi la déclaration d'une pandémie par l'OMS (le 11 mars), 4,7 millions de Canadiens sont passés au télétravail. Soudain, le Canada comptait un total de 6,8 millions de télétravailleurs, soit près de 40 % de la main-d'œuvre. Il y en a un peu moins depuis mai, mais en août, près de 2 millions de salariés n'étaient toujours pas retournés au bureau. Installation ergonomique (ou non)?

Veston et pantalon de pyjama, pour les réunions sur Zoom? Sérieuses ou amusantes, ces questions nous font en tout cas oublier le changement radical qui s'est opéré. Habilement ménagée, la transition a rompu le lien entre travail et lieu de travail. Si de nombreuses tâches peuvent être réalisées n'importe où, le choix du lieu de résidence n'est alors plus défini par le lieu de travail. Le facteur de proximité, de tout temps, nous amenait à choisir une zone urbaine, où se trouvaient généralement les meilleures perspectives d'emploi. Les agglomérations

LES AGGLOMÉRATIONS DE LA GRANDE BANLIEUE, LES VILLAGES ET LES ZONES RURALES ATTIRENT PLUS DE CANADIENS QU'AVANT.

ont prospéré, l'urbanisation croissante étant considérée comme un fait de société : aujourd'hui, la moitié de la population est concentrée dans sept villes, nous dit Statistique Canada.

À l'ère du télétravail, l'attractivité des métropoles, inéluctable hier encore, sera-t-elle ébranlée?

Nous le saurons bientôt.

Nul doute que les grands centres continueront de séduire, fiers de leurs nombreux aménagements, de leur mosaïque culturelle, de leurs innombrables restaurants. Néanmoins, un certain nombre de Canadiens les fuient déjà, en quête d'espace à moindres frais. Mais où que soit le point d'équilibre, on notera probablement un renversement de la tendance à l'urbanisation, au profit des agglomérations de deuxième ou de troisième couronne, des villages, et des zones rurales qui n'avaient plus la cote ces dernières décennies.

La désurbanisation risque de bouleverser de fond en comble nos perspectives sur les villes.

Prenons l'un de nos sujets de prédilection en économie : le marché du logement. Tous les Canadiens, tôt ou tard, se sont interrogés sur les conditions à réunir pour que le déséquilibre se corrige à Vancouver et à Toronto, marchés immobiliers en surchauffe. Effondrement à la Bourse, confinement généralisé, trois millions de chômeurs (un record), rien n'y fait, l'immobilier résiste. Citadins, vous rêvez d'une maison? Rêvez encore et toujours. Les perturbations économiques, semble-t-il, ne feront pas fléchir les prix.

Quelles que soient les fluctuations économiques, la valeur de cette unifamiliale tant convoitée a toujours été soutenue par un relèvement constant de la demande. Prenez Toronto, qui, entre les

recensements de 2006 et 2016, a connu une croissance moyenne de 33 500 nouveaux ménages par année. Chacun a besoin de se loger, mais la construction peine à suivre le rythme. Certains quartiers ont été reconstruits, les tours de condos poussent ici et là, mais la Ville Reine n'a ajouté que 33 600 unités de logement par an pendant cette période. À peine de quoi répondre à la demande. Et ces logis et lotissements n'étaient probablement pas dans les quartiers les plus prisés, ou du genre rêvé par les acheteurs. Peu importe, pendant ce temps-là, le prix des maisons a doublé.

Cependant, si les Torontois délaissent leur port d'attache pour s'installer ailleurs, en Ontario ou dans une autre province, la pression va baisser, et l'histoire prendra une autre tournure. Exode urbain.

Par ailleurs, dans les hautes sphères, la question des infrastructures revient périodiquement sur le tapis. Des discussions qui, invariablement, ressassent la nécessité d'étendre les réseaux de transport public dans les centres urbains, et pour cause. Alors, pourquoi développer les réseaux de transports en commun? Convaincre les navetteurs de délaissé l'automobile, ménager la transition vers une économie à faible empreinte carbone, faciliter l'accès au logement en reliant davantage de collectivités au centre-ville, favoriser la densité urbaine et les déplacements à pied, tels sont les arguments invoqués.

Hélas, les perspectives de fréquentation des transports en commun sont sombres. En avril, au plus fort du confinement, le nombre d'utilisateurs du réseau TransLink, à Vancouver, avait chuté de 80 % à 95 %. Baisse du même ordre pour les réseaux TTC et GO Transit de la conurbation torontoise. Même si des réouvertures progressives ont lieu dans tout le pays, les prévisions de remontée de la fréquentation sont modestes; Translink estime qu'elle se situera cet automne à 50 % ou 60 % du niveau préconfinement.

Quelle urgence y a-t-il donc à investir dans les transports en commun? Et que dire des projets d'infrastructures? Plus largement, à quoi ressemblera la transition vers une économie à faible empreinte carbone si notre population est encore plus dispersée?

Un contexte qui soulève bien des questions.

Oui, le télétravail change la donne. Les différents ordres de gouvernement, les décideurs, les entreprises et les particuliers, tous aux prises avec la pandémie, tâtonnent et aspirent à retrouver la situation d'avant. Mais l'urbanisation, et tout ce qui s'y rattache, est l'une des facettes de notre monde qui ont fondamentalement changé. ♦

Francis Fong est économiste en chef à CPA Canada.

L'ENTRAIDE, FORCE MONTANTE

Un mouvement de solidarité qui gagne du terrain.

PAR ALI AMAD

Quand l'Organisation mondiale de la Santé a lancé l'alerte à la pandémie, le 11 mars dernier, quelques Canadiens ont retroussé leurs manches et lancé un appel à la solidarité sur les réseaux sociaux.

En l'espace de 72 heures, au moins 35 groupes altruistes avaient été créés sur Facebook pour distribuer denrées et autres nécessités aux aînés et aux familles. La solidarité, c'est contagieux : plus de 30 000 Canadiens se sont mis de la partie. Et le mouvement a essaimé. En Inde, en Suisse, en Afrique du Sud, étudiants, travailleurs sociaux, bibliothécaires et militants n'ont pas hésité à s'unir pour aider leurs concitoyens vulnérables ainsi que des millions de personnes au chômage forcé, confinement oblige.

Dans ces filières de soutien bénévole, on prêche et on pratique l'entraide; on se donne la main. Les États, débordés, aux prises avec la montée du chômage et de la précarité, se mobilisent pour parer au plus pressé. Et les groupes d'entraide - d'une poignée de voisins à une armée de bénévoles, ralliés sous la bannière d'une ville, voire d'une région - poussent à la roue pour offrir aux démunis les premières nécessités. De quoi se nourrir, se vêtir, se soigner. Certains bénévoles recueillent des fonds de secours; d'autres devisent sur Skype avec des solitaires, question de briser l'isolement. Pour coordonner et souligner les gestes de générosité, on met à contribution Facebook, WhatsApp et Instagram, sans oublier des outils comme Slack et Google Docs.

Aider son prochain en temps de crise n'a rien de nouveau, mais la vision contemporaine de la chose tire ses origines d'un essai influent rédigé en

1902 par le philosophe et anarchiste russe Pierre Kropotkine, qui appelait à l'entraide, et non à la lutte.

Anarchie et entraide, même combat? Décentralisés, exempts de hiérarchie, façonnés par les bénéficiaires de l'aide plutôt que par les donateurs, les groupes d'entraide se distinguent des organisations caritatives institutionnelles. À l'époque où le gouffre des inégalités se creuse, de nombreuses entités qui s'identifient comme des organisations de solidarité voient dans les disparités structurelles l'une des causes profondes du dénuement où sont plongés tant de démunis, qui dépendent de leur soutien.

Voilà pourquoi certains groupes d'entraide se transforment aujourd'hui en associations sans but lucratif, comme les « Banker Ladies » de Toronto.



Ces Canadiennes d'origine africaine créent des coopératives financières communautaires, pour reproduire le succès des cercles de prêt, qui aident les défavorisés. En prônant des réformes socio-économiques qui soutiennent les marginalisés vulnérables, les adeptes de la solidarité se disent que si une autre pandémie frappe, leur aide ne sera pas aussi désespérément nécessaire.

AU TRAVAIL

AUTOGESTION

Les jours de la structure hiérarchique classique seraient comptés.



ROB
CSERNYIK

Volages côté emploi, les millénariaux? Il semble que oui. Selon un sondage Gallup de 2016, seulement 30 % des Y s'investissent à fond dans leur travail. Et l'an passé, un coup de sonde auprès d'un millier de jeunes cadres a montré que 75 % d'entre eux butinent d'un emploi à l'autre pour progresser dans leur carrière. De nos jours, il faut offrir mieux qu'un bon salaire : autonomie, souplesse et épanouissement sont des incontournables – et les nouvelles idéologies, renforcées par la pandémie, influent sur les choix professionnels.

De fait, certaines entreprises ont remodelé la hiérarchie traditionnelle en faveur de l'autogestion, qui procure aux employés une autonomie décisionnelle accrue. Un nouveau mot à apprendre : « holocratie », du grec *holos*, c'est-à-dire « entier ». Qu'est-ce donc?

Tout simplement un mode de gestion selon lequel gouvernance et prise de décisions sont décentralisées. Le patron... quel patron? Brian Robertson, fondateur de l'organisation Holacracy, compare cette structure à la complexité du vivant, en faisant un parallèle avec les cellules, qui assument des rôles spécifiques aux fins du fonctionnement harmonieux du corps, sans chef d'orchestre apparent.

Créée en 2007, Holacracy a fait la manchette quand le géant des ventes de chaussures en ligne Zappos a adopté la pratique, en janvier 2014. L'holocratie reste néanmoins mal comprise et moins commentée que d'autres méthodes de gestion. Un millier d'entreprises auraient pris le tournant, à l'échelle du monde. Selon M. Robertson, au Canada, la démarche fait figure de nouveauté, mais le mouvement s'amplifiera, dans le sillage de quelques précurseurs convaincants. *Pivot* a rencontré certains de ces pionniers pour faire le point.

L'agence de voyages torontoise G Adventures a bénéficié d'une large couverture médiatique – et mérité des prix – pour son fonctionnement nouveau genre. « Nous ne sommes soumis à aucune hiérarchie; nous collaborons entre collègues, quel que soit notre rôle », explique Gurmehar Randhawa, CPA, chef des finances. Il n'y a pas d'appellation

Selon un sondage réalisé en 2019,

75 %

des jeunes cadres pensent qu'un nouvel emploi peut faire progresser leur carrière.

officielle pour désigner la structure (ou l'absence de structure) en question; les employés prennent des décisions en toute autonomie. Et les chefs d'équipe se font mentors et accompagnateurs plutôt que superviseurs.

M. Randhawa le souligne, les employés de tous les services nouent des relations de proximité, et l'équipe des finances se sent plus proche des autres groupes, ce qui n'aurait pas été le cas autrement. Il a même constaté une amélioration de ses prévisions, qui s'appuient désormais sur des données plus pointues, en fonction des marchés, au lieu de se fonder sur les tendances.

Comme autre exemple, après le départ d'un de ses fondateurs, la société de génie-conseil MistyWest, à Vancouver, s'est réorganisée en misant sur l'holocratie, début 2019. Selon l'ingénieur en chef Taylor Cooper, les employés font toujours du 9 à 5, mais bien des choses ont changé.

Moins de réunions, d'abord. Les employés se tournent vers Glass Frog, plateforme de gestion de projet créée par Holacracy, avant de prendre contact avec leurs collègues, pour gagner du temps, au lieu de chercher le consensus sans nécessité et, parfois, de marcher sur les platebandes des autres. Vous êtes au fait d'un problème? Vous êtes la mieux informée? À vous de trancher.

Pour M. Cooper, l'holocratie est également synonyme d'avantage concurrentiel, car les améliorations observées, même mineures, ne se produiraient pas dans une structure hiérarchique classique.

La société informatique torontoise Arctiq s'est mise à l'holocratie en novembre 2018. Elle avait grandi et comptait une douzaine d'employés (ils sont désormais 26). Ses dirigeants s'interrogeaient. Fallait-il créer des postes de gestionnaire? Repenser la structure opérationnelle? Tim Fairweather, l'un des associés, dit avoir opté pour l'autogestion après avoir vu certaines entreprises choisir de faire les

HOLOCRATIE : MODE DE GESTION OÙ GOUVERNANCE ET PRISE DE DÉCISIONS SONT DÉCENTRALISÉES.

choses autrement. « Rien n'empêche un coéquipier de prendre la barre, comme si l'entreprise était sa propre entreprise. »

Il fait observer que la liberté et la souplesse ont un revers : chacun doit adhérer à la philosophie, à défaut de quoi on gaspille temps et ressources. Un défi plus ardu dans les grandes entreprises. En 2015, un an après le passage à l'holocratie, Zappos a proposé des indemnités de départ volontaire aux

employés moins enclins à rentrer dans le rang. Dix mois plus tard, 18 % des salariés avaient accepté l'offre (6 % d'entre eux invoquant l'holocratie comme motif).

L'une des principales critiques adressées aux entreprises autogérées, c'est qu'en l'absence d'une équipe de direction clairement définie, les orientations générales et les responsabilités sont floues. Mécontente, méprise, qui interviendra? M. Cooper l'admet, l'arrangement n'est pas sans complexité. « Parfois, sans maître d'œuvre, certains projets seront jetés aux oubliettes. »

En contexte structuré, ce genre de problème restera l'exception et non la règle. Par sa nature même, l'holocratie exige que les employés choisissent un rôle et se portent d'emblée volontaires, si bien que l'entreprise devrait pouvoir composer avec les enjeux de responsabilité. L'autogestion

permet d'ailleurs aux organisations novatrices de se démarquer et d'attirer des candidats qui partagent leurs valeurs.

Certes, ce changement n'a rien d'une panacée; nombreux sont les travailleurs qui s'épanouissent dans un cadre traditionnel. Et les experts ont pu constater que l'idée convient surtout aux domaines où l'agilité domine, comme le génie logiciel.

M. Fairweather explique que la transition s'est faite sans heurts. « On a plutôt eu l'impression d'officialiser quelque chose qu'on faisait déjà. » Une forme de gestion encore marginale, donc, mais qui s'harmonisera peut-être d'entrée de jeu avec la culture de votre entreprise. ♦

Rob Csernyik est un rédacteur indépendant établi à Saint John (N.-B.). On peut lire ses textes dans The Globe and Mail, The New Republic et Maclean's.

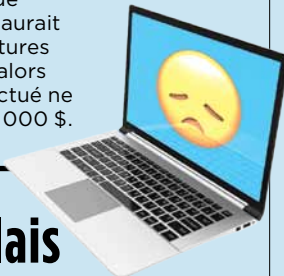
ESCROCS SANS SCRUPULES

Florilège de fraudes.

PAR LARA ZARUM

1,6 M\$

Somme que deux employés de la Ville d'Edmonton auraient volée entre 2015 et 2019, selon un auditeur. L'un d'eux aurait conclu un contrat frauduleux avec un de ses proches, propriétaire d'une entreprise de panneaux; l'autre aurait approuvé des factures totalisant 1,9 M\$, alors que le travail effectué ne s'élevait qu'à 250 000 \$.



« Je voulais travailler! »

S'exclame un Torontois de 54 ans mis à pied pour cause de COVID-19, qui a accepté l'offre d'emploi d'un soi-disant gestionnaire RH d'un supermarché. Prié de virer 4 000 \$ à un intermédiaire pour de l'équipement de bureau à domicile, il s'est exécuté : il avait reçu un chèque contrefait au nom de Sobeys pour couvrir les dépenses.

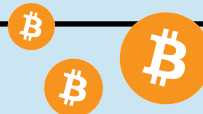
« J'avais peur de me faire expulser. »

Explique une étudiante brésilienne de 22 ans, de Calgary, qui a remis 3 500 \$ (toutes ses économies) à un prétendu fonctionnaire. L'escroc lui avait dit que son NAS était compromis et qu'elle devait payer pour prouver qu'elle n'était pas responsable d'activités suspectes.



29 300 \$

Somme que de faux représentants de l'ARC et soi-disant policiers ont soutirée à un homme de 36 ans de Peterborough (Ontario). Averti que son NAS avait été compromis et utilisé pour ouvrir 25 comptes bancaires, accusé d'avoir trempé dans le trafic de drogues, il a suivi les instructions des fraudeurs : faire de multiples retraits de son compte bancaire, convertir l'argent en bitcoins et leur remettre les fonds.



10

Nombre de plaintes reçues par le Centre antifraude du Canada (CAFC) entre mars et juillet à propos d'une entreprise qui recrutait ses victimes en ligne pour du « télétravail ». Elle leur envoyait des chèques frauduleux, leur demandait de les encaisser, puis de lui renvoyer les fonds. À la fin mai, le CAFC avait déjà reçu davantage de signalements d'escroqueries de ce genre que durant toute l'année 2019.

« L'administration... N'ACCEPTÉ PAS les bitcoins. »

Mise en garde publiée par la GRC sur un guichet de bitcoins à Red Deer (Alberta). Aidé par un employé serviable, un homme a ainsi renoncé à retirer ses économies de 90 000 \$, qu'il s'appropriait à remettre à un faux agent de l'ARC.

CHASSE AUX FRAUDEURS

EN CHIFFRES

DES CHIFFRES ET DES LIVRES

Au Canada, les livres, c'est un milliard de dollars, au bas mot. Une force vive, mais qui souffre. La pandémie n'a fait qu'accélérer les nouvelles tendances d'achat et de lecture. Le virage en ligne et le succès des ouvrages électroniques ont pris de court les libraires ayant pignon sur rue. Coup d'œil sur l'édition, avant et après le coronavirus. – Steve Brearton

EN FRANÇAIS DANS LE TEXTE



Les 5 romans canadiens parus en 2019 les plus vendus en français

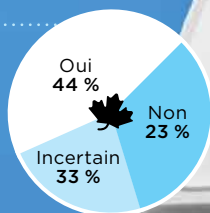
1. *Anna et l'enfant-vieillard* de Francine Ruel
2. *Ta mort à moi* de David Goudreault
3. *Au royaume des aveugles* de Louise Penny
4. *Les Testaments* de Margaret Atwood
5. *Ghetto X* de Martin Michaud

Proportion de livres écrits par des auteurs canadiens vendus en 2019

Librairies indépendantes	Tous les points de vente	Bibliothèques publiques
19 %	11 %	7 %

+1,4 % Augmentation des ventes de livres audio au pays entre 2018 et 2019. Aux États-Unis, ce chiffre était de 25 %.

Pourcentage de Canadiens ayant lu un auteur d'ici l'an dernier



ON TOURNE LA PAGE

Pour séduire les lecteurs, il a fallu innover.

77 Nombre d'échanges en direct avec des auteurs, de webinaires et d'autres manifestations tenus de mai à juillet sur *HarperPresents... from home!*, plateforme créée pendant la pandémie pour promouvoir les titres HarperCollins.

25 300 Nombre de visionnements des tables rondes en direct, des activités pour les enfants et des conversations avec les auteurs au Festival Frye de Moncton en avril, plus fréquenté en ligne qu'en personne.

15 Heure à laquelle, chaque jour depuis mars, des auteurs, autrices et libraires indépendants prennent la parole sur la page Facebook de l'Association des librairies du Québec pour faire des prescriptions littéraires.

CHANGEMENTS D'HABITUDES DUS AU CONFINEMENT

Changements
des habitudes
de lecture
pendant la
pandémie

Davantage
de lecture

58 %

Autant
de lecture

39 %

Moins
de lecture

4 %

Provenance des livres pendant la pandémie

PLUSIEURS RÉPONSES PERMISES

Détaillant en ligne ou appli

62 %

Site Web gratuit

34 %

Bibliothèque

28 %

Emprunt à un proche

28 %

Publications les plus lues pendant la pandémie

Comédie
romantique

+280 %

Roman
fantastique

+153 %

Roman
policier

+34 %

LIVRES AUTRES
QUE DES ROMANS
33,9 %

LITTÉRATURE
JEUNESSE
40,2 %

6 HEURES

Temps que le
lecteur canadien
adulte passe à lire
chaque semaine



LIVRES ÉLECTRONIQUES EN HAUSSE

« Une augmentation
de 25 % chez les
détaillants et de 130 %
en bibliothèque. »

Kevin Tumlinson, directeur
Marketing et relations publiques,
Draft2Digital

LA MAGIE DES FÊTES?

Le plus grand libraire du Canada, Indigo, avait déclaré des pertes en 2019, mais la pandémie et la fermeture forcée des points de vente n'ont fait qu'aggraver la situation. À l'approche des Fêtes, l'enseigne espère étaler la haute saison – elle vend déjà des calendriers de l'avent et des cartes de vœux – pour limiter la cohue et protéger les clients. Les Fêtes, c'est le tiers du chiffre d'affaires annuel, confiait Heather Reisman, la PDG, à La Presse Canadienne. « On vise le niveau de l'an dernier, à condition que les consommateurs jouent le jeu. »



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;



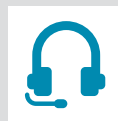
- un document d'information à l'intention des tiers (notamment les prêteurs), qui les aidera à comprendre la nature d'une mission de compilation et qui les informera quant aux changements découlant de la nouvelle norme;



- 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.

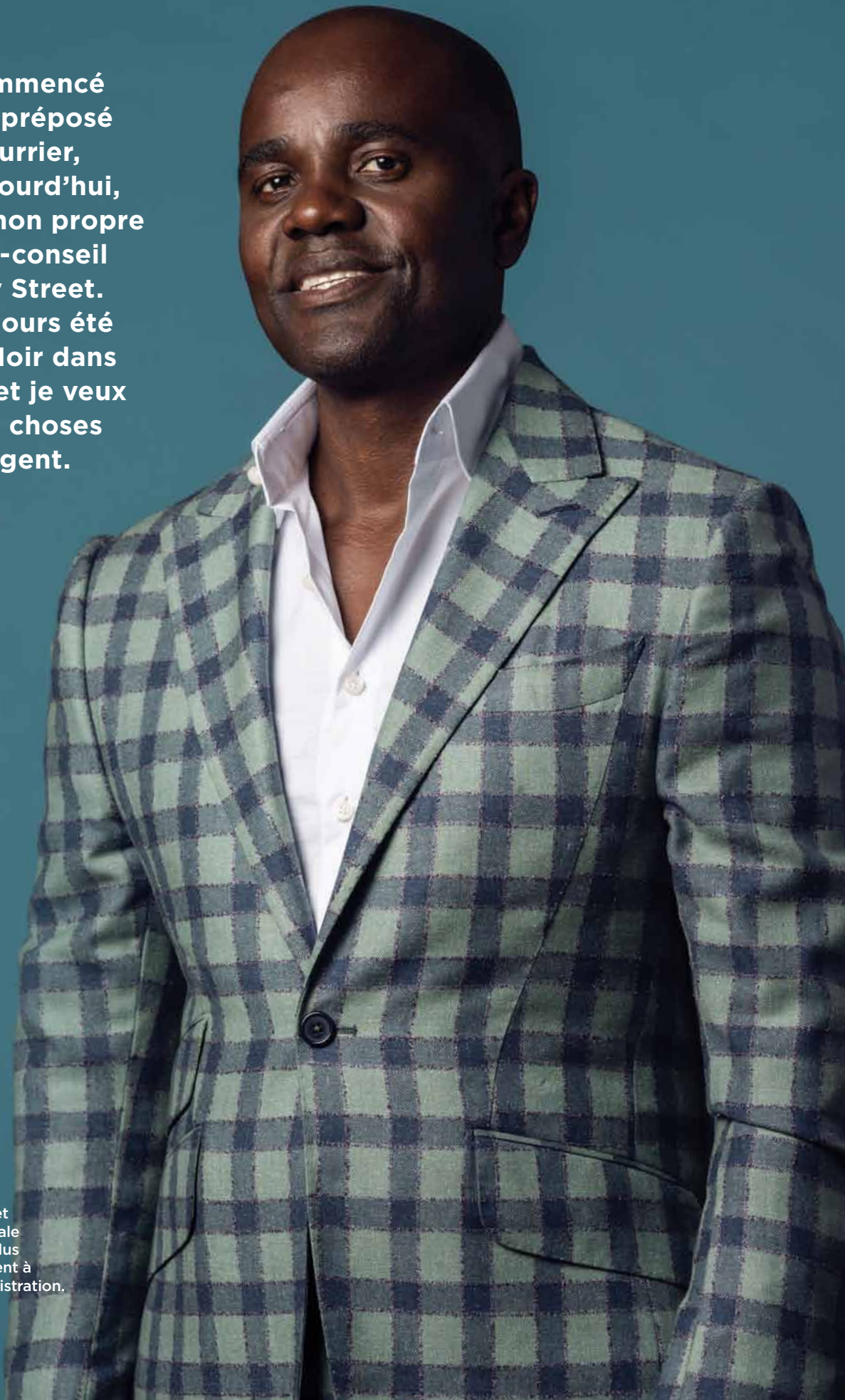
Voyez-y!

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

**J'ai commencé
comme préposé
au courrier,
mais aujourd'hui,
je dirige mon propre
cabinet-conseil
sur Bay Street.
J'ai toujours été
le seul Noir dans
la pièce et je veux
que les choses
changent.**

Wes Hall, président et
fondateur de Kingsdale
Advisors, veut que plus
de cadres noirs siègent à
des conseils d'administration.



Découvrez
comment devenir
un meilleur allié en
milieu de travail à
[cpacanada.ca/
devenirallie](http://cpacanada.ca/devenirallie)

PRIS

DE

HAUT

RÉCIT DE WES HALL
RACONTÉ À PACINTHE MATTAR

PHOTOS WADE HUDSON

Depuis mes débuts sur Bay Street il y a 30 ans, j'ai toujours été le seul Noir dans la pièce. J'y voyais une force, en quelque sorte : vous entrez, tout le monde est vêtu de blanc, mais vous, vous portez du rouge. Les regards se braquaient sur moi; certains exprimaient l'incompréhension. « Que fait-il ici, lui? » Mais je ne restais jamais à l'écart; j'allais vers les autres. Ma place était parmi eux, j'en étais sûr et je savais les convaincre.

J'ai commencé comme préposé au courrier et, depuis 2003, je dirige mon propre cabinet de services-conseils, Kingsdale Advisors, sur Bay Street. Mon parcours n'a pas été facile, malgré le soutien et le mentorat que j'ai reçus; j'ai dû composer avec des remarques désobligeantes et des plaisanteries

racistes. Parfois, un regard ou un geste en disait long sur ce qu'on pensait de moi. Un jour, vêtu d'un complet, je conduisais ma Ferrari décapotable sur Bay Street, musique de Jay-Z à fond, quand un homme m'a fait un signe de la main et m'a dit, en me remettant sa carte, de l'appeler si j'avais besoin d'un avocat un jour. C'était un criminaliste qui a cru que j'étais un rappeur ou un trafiquant de drogue – certainement pas un cadre supérieur qui travaillait dans la haute finance.

Jamais je n'aurais imaginé que ma vie prendrait cette tournure. J'ai grandi en Jamaïque, à Golden Grove, dans la paroisse de Saint-Thomas. C'est le plus bel endroit du pays : paysages verdoyants, inaltérés par la pollution, les usines et le tourisme, avec l'océan en toile de fond. Nous allions nous



Wes Hall avec sa grand-mère, Julia Vassel, qui l'a élevé à Saint-Thomas, en Jamaïque (en haut); avec ses fils (Brentyn, Darian et Broghan) après la mort de George Floyd (en bas).



coucher dès que la nuit tombait, et personne n'avait de téléviseur. Une autre époque, un autre monde. Saint-Thomas, c'est le lieu le plus pauvre de l'île, mais tous s'entraident. Quand j'y retourne, un repas (souvent, c'est un ragoût de chèvre) est organisé en mon honneur et celui de ma famille. Cet accueil témoigne de la générosité des habitants, car ils pourraient vendre la chèvre pour avoir de quoi se nourrir pendant un mois.

Ma grand-mère, Julia Vassel, m'a élevé avec mes frères et sœurs et quelques cousins dans une cabane de deux pièces – ma mère vivait dans une ville voisine, et mon père a émigré au Canada quand j'avais un an. Ma grand-mère, c'était une géante. Nous l'avons appelée Mama jusqu'à sa mort, et c'est la seule figure maternelle que j'ai connue. Infatigable, elle travaillait à droite et à gauche, elle n'arrêtait pas. Elle emballait des noix de coco et des bananes pour l'exportation, et la sève gluante des régimes

de bananes fraîchement coupés collait à ses vêtements. Nous étions petits, mais nous l'accompagnions pour l'aider de notre mieux, en assemblant les boîtes pour les fruits et en ramassant des noix de coco que nous entassions dans les tracteurs qui passaient. Elle nous emmenait partout.

Par ailleurs, Mama cultivait des fruits et légumes (patates douces, bananes, pommes de terre et autres) qu'elle vendait ou échangeait contre de la viande. Inlassable, elle vendait ses poudings maison pour pouvoir acheter le nécessaire. Je la revois dans la rue, un régime de bananes en équilibre sur sa tête. Je ne l'ai jamais vue en robe, mais toujours en pantalon, chaussée de bottes. Elle m'a appris à travailler dur et à ne pas chercher d'excuses, elle qui ne demandait rien à personne. Mama est décédée à 97 ans, dans le dénuement, en 2000, sans avoir vu ce que je suis devenu, ce qui m'a rempli de tristesse.

Je pensais passer toute ma vie en Jamaïque et me débrouiller comme marchand ambulancier. Quand j'ai eu 16 ans, mon père m'a fait venir au Canada, où il s'était installé à 25 ans, en laissant derrière lui sa carrière de joueur de cricket et un emploi assuré à l'usine Goodyear. Il brûlait d'envie de partir à l'étranger et était prêt à tout abandonner pour réaliser son rêve. Sa petite amie l'a rejoint, ils se sont mariés et ont eu cinq enfants. Je suis parti, plongé dans un sentiment d'irréalité jusqu'au moment où je suis descendu de l'avion à Toronto.

Je suis arrivé un vendredi, en 1985, et j'ai commencé l'école le lundi suivant. L'anglais était ma langue maternelle, mais ils m'ont inscrit en anglais langue seconde à cause de mon fort accent jamaïcain. Au début, les élèves blancs se moquaient de moi quand je répondais à une question du professeur. Je me suis donc mis à exagérer mon accent, ce qui plaisait à mes condisciples noirs (bon nombre avaient des parents d'origine jamaïcaine), et certains me prenaient pour modèle.

Travailler en usine, contracter un prêt hypothécaire pour acheter une maison convenable, me marier, avoir des enfants, subvenir aux besoins de ma famille en Jamaïque, c'est ce que j'imaginai comme parcours. Après mes études secondaires, j'ai fait une demande d'admission à l'université, mais l'aide financière m'a été refusée. Alors, à 18 ans, j'ai quitté le foyer paternel et vécu de petits boulots que je dénichais dans le journal : laver la vaisselle,

Rappeur? Trafiquant de drogue? Même sur Bay Street, on s'est souvent mépris sur Wes Hall.

faire le ménage dans des bureaux, attraper des poulets aux fermes Maple Leaf, je l'ai fait. J'ai été plongeur dans un restaurant de Scarborough; c'était le pire emploi de ma vie, et j'étais le pire plongeur qu'on puisse imaginer. Je portais des bottes qui montaient jusqu'au genou parce qu'il y avait de l'eau de vaisselle partout. Mais mon père m'avait toujours dit que je devais gagner ma vie, et j'ai fait à peu près tous les métiers.

À 19 ans, j'étais gardien de sécurité, et un ami qui avait postulé pour un emploi dans une salle de courrier dans un cabinet d'avocats a donné mes coordonnées à la directrice des RH, car il avait

accepté un emploi ailleurs. Elle m'a appelé et, avant même qu'elle termine de m'expliquer les tâches, j'ai dit « Oui ». Elle m'a engagé sur-le-champ, au téléphone.

Ce jour-là, je me suis acheté un complet et une cravate à l'Armée du Salut. J'ai mis ces vêtements tous les jours, même si je travaillais au courrier. Mes collègues se moquaient de moi : ils portaient des jeans et un t-shirt. J'ai ensuite été promu commis aux archives dans les bureaux des avocats, où je cataloguais les registres de clôture des actes juridiques. J'étais impressionné par ces messieurs, au téléphone avec les clients, renversés dans leur fauteuil, les deux pieds sur le bureau. Je voulais être comme eux.

Comme le cabinet payait certains cours aux employés, je me suis inscrit en comptabilité et en finance au Centennial College et j'ai suivi une formation d'assistant juridique au George Brown College, en cours du soir. J'étais ambitieux et intelligent, tout le monde le savait. Je demandais aux assistants juridiques de me donner du travail, mais jamais on ne me confiait des tâches importantes ou délicates. Un jour, ma supérieure m'a laissé entendre que je n'avancerais pas plus haut au cabinet. C'est le meilleur avis qu'on m'ait jamais donné. Si cette femme ne m'avait rien dit, j'aurais pu rester des années à ronger mon frein, dans l'espoir qu'on me confie des dossiers juridiques un jour.

Je me suis donc mis en quête d'un emploi ailleurs et j'ai envoyé mon CV à tous les cabinets d'avocats de Toronto. J'ai fini par recevoir un appel des Ressources humaines de Cassels, Brock & Blackwell. L'un des clients du cabinet, Global Television, cherchait un secrétaire adjoint, pour planifier les assemblées, tenir les procès-verbaux et assister aux réunions en présence des avocats, dans la salle du conseil. Il fallait s'assurer que les déclarations étaient en règle, et les examiner pour y corriger toute imprécision ou erreur. J'allais assister aux séances de clôture et passer en revue les éléments à diffuser, pour vérifier qu'aucune information diffamatoire ne s'y trouvait. À la fin, on m'a demandé si j'étais capable de faire toutes ces tâches. J'ai répondu que je me sentais capable d'apprendre à les faire. Je pensais qu'on ne me rappellerait pas.

Peu après, j'ai reçu un coup de fil du bureau de Glenn O'Farrell, alors vice-président aux affaires juridiques et réglementaires à CanWest Global, qui m'invitait à prendre un verre. Loin de m'interroger sur mes compétences, il s'est plutôt penché sur ma vie, mes ambitions, mes centres d'intérêt. À la fin de l'entretien, il m'a embauché. Il m'a donné ma chance.

C'est ainsi que j'ai fait mon chemin. J'ai passé quatre ans à CanWest Global, puis, en 1998, je suis devenu chef d'équipe à CIBC Mellon, où je supervisais 11 employés, qui étaient tous là depuis plus longtemps que moi. J'avais une vingtaine d'années, et mon subordonné le plus chevronné, dans la cinquantaine, me donnait du fil à retordre : il connaissait son travail dans les moindres détails et voilà qu'il devait rendre des comptes à quelqu'un qui avait trente ans de moins. Le ton montait, on se querellait, si bien qu'un jour, m'accusant d'arrogance, il a proféré une injure grossière. J'ai compris que je devais m'en faire un allié et non un rival; je lui ai donc laissé la parole lors des rencontres avec les clients et, quand une question se posait, je lui demandais son avis. Il a pris confiance et a fini par me dire qu'avec mes qualités de raisonnement, je pouvais monter bien plus haut. Il m'a montré comment négocier avec les autres, sans laisser l'amour-propre prendre le dessus. J'aurais pu lui dire que c'était moi le patron, mais je savais qu'il avait des choses à m'enseigner.

En 2001, je suis devenu vice-président au développement des affaires chez Georgeson Canada, conseillers en communication avec les actionnaires. J'ai découvert l'immense potentiel que recelaient les services-conseils dans le domaine des courses aux procurations et du vote des actionnaires. En réunion avec le chef de la direction, j'écoutais les exposés, attentif à la démarche de l'entreprise auprès de ses actionnaires, et je me disais : « On pourrait faire beaucoup mieux. » Les investisseurs activistes n'existaient pas encore. À Georgeson, on recrutait des représentants qui appelaient les actionnaires afin de réunir des votes. Et si les actionnaires m'embauchaient pour faire le contraire : les débarasser d'un style de gestion indésirable? J'ai repéré une occasion de donner une tournure professionnelle à l'activisme actionnarial. J'ai suggéré qu'on réinvente nos façons de faire, mais Georgeson ne l'entendait pas ainsi.

Donc, en 2003, j'ai quitté Georgeson pour lancer le cabinet-conseil Kingsdale Advisors, spécialisé en communications stratégiques avec les actionnaires, qui compte 55 employés à Toronto. Nous avons décroché notre premier mandat d'envergure en 2004-2005, dans un dossier qui faisait intervenir Goldcorp à Toronto et Glamis Gold au Nevada. Goldcorp était sur le point d'absorber la vancouveroise Wheaton River Minerals quand Glamis a déposé une offre hostile en vue d'acquérir Goldcorp. Goldcorp nous a demandé de la défendre, et nous avons convaincu les actionnaires d'accepter l'offre de fusion avec Wheaton. Une fusion qui a représenté un tremplin pour Kingsdale.

Prendre l'initiative

Plus de 350 organisations ont signé l'engagement de l'Initiative BlackNorth de Wes Hall. Leurs promesses :

1

Créer un milieu empreint de confiance, où les employés, mis à l'aise, n'hésiteront pas à lancer des conversations difficiles et gênantes sur le racisme envers les Noirs.

2

Offrir à toute l'équipe des programmes de sensibilisation sur les partis pris inconscients et le racisme systémique envers les Noirs, et mettre à la disposition des intéressés des ressources de formation gratuites.

3

Élaborer de nouvelles stratégies d'inclusivité et faire le point sur les pratiques à recommander et à proscrire, afin de renseigner d'autres organisations, appelées à étoffer et à affiner leurs politiques.

4

Dans une logique de reddition de comptes, créer un conseil de direction sur la diversité auquel siègeront des dirigeants noirs, qui collaborera avec le chef de la direction et le conseil d'administration, et établira un réseau de hauts dirigeants voué à l'avancement des Noirs de talent.

5

Recruter et promouvoir des Noirs de talent dans le but de créer un bassin d'employés qui chemineront pour trouver leur place au conseil et à la haute direction, en fixant comme cible une proportion d'au moins 3,5 % de Noirs aux conseils d'administration du Canada, d'ici 2025.

J'ai souffert du racisme toute ma carrière : regards désapprobateurs, microagressions insidieuses, manœuvres sournoises, antagonisme. Certains allaient jusqu'à la provocation, comme pour m'inciter à me conformer à leur idée des comportements attendus d'un Noir. Ils voulaient que je réagisse, mais je restais imperturbable. J'ai fait taire les sceptiques en excellant, au-delà de toutes leurs attentes. Un jour, en conférence téléphonique pour une fusion-acquisition d'envergure, nous étions une quinzaine – clients, avocats, banquiers, administrateurs – et j'ai donné mon avis sur la marche à suivre. Un conseiller a déclaré : « C'est le conseil le plus stupide que j'aie entendu en 20 ans de carrière. » Je savais, en mon for intérieur, qu'il s'était permis cette remarque en public parce qu'elle visait un Noir. Protester? On m'aurait dit : « Écoute, tu interprètes. Peut-être que ton idée n'était pas pertinente. » Mais j'avais raison, et mon conseil tapait dans le mille. Une fois l'opération conclue, le conseiller, penaud, a envoyé un courriel à tout le monde, me présentant des excuses et m'invitant à dîner. C'est en faisant mes preuves que je suis arrivé à gagner la confiance de mes interlocuteurs.

À la mort de George Floyd, plaqué au sol par la police en mai, un déclic s'est produit. Impossible de garder le silence sur le racisme. Certains policiers ont les Noirs dans le collimateur, peu importe les progrès accomplis. Même si j'habite une belle demeure à Rosedale, l'un des quartiers les plus cossus de Toronto, on me rappelle sans cesse que je suis Noir. Quand on part en voiture, ma femme, Christine, me demande si j'ai une pièce d'identité, et nous faisons demi-tour sinon, parce que j'ai souvent été interpellé par la police, pour des raisons évidentes. Mon fils a été interpellé trois fois, un été. On lui a demandé comment il avait fait pour se payer une telle voiture et à qui elle appartenait. Quand je vais aux États-Unis, j'ai peur de me faire tuer lors d'un contrôle routier. Au moins, au Canada, je connais la marche à suivre, mais je sais que je pourrais aussi bien me retrouver face contre terre. Je sors mes papiers dès que les policiers s'approchent pour me questionner et je ne compte plus le nombre de fois où j'ai pensé : « Tu aurais pu subir le même sort que George Floyd. » Alors, j'ai arrêté de croire qu'il suffisait de retourner à mon élégant bureau et de prétendre que la vie est belle pour tous.

Grâce à mon travail, j'ai tissé des liens avec des personnages influents et, cet été, j'ai pris conscience que je devais m'en servir si je voulais changer les

choses. Peu d'autres Noirs au Canada ne sont en mesure de faire ce que je fais aujourd'hui. C'est une triste réalité, car il devrait y avoir une centaine de Wes Hall.

Après la mort de George Floyd, j'ai écrit un article d'opinion sur le racisme systémique. Et mon téléphone s'est mis à sonner : mes voisins et relations me proposaient leur aide. C'est ainsi qu'est né le Conseil canadien des chefs d'entreprise contre le racisme systémique envers les Noirs, qui se penche sur les barrières dressées dans le milieu des affaires.

Nous avons lancé l'initiative BlackNorth, pour inciter les entreprises à s'interroger sur l'absence de Noirs aux échelons supérieurs : y a-t-il des obstacles systémiques en cause? Peut-être embauchent-elles uniquement des diplômés de certaines écoles de gestion ou grandes universités où les Noirs sont moins nombreux. Peut-être leur conseil d'administration recrute-t-il exclusivement des administrateurs et dirigeants sortants. Voilà des obstacles systémiques. Si nous les aplanissons, de nouveaux horizons s'ouvriront. Je souhaite aborder les choses par le haut et amener les dirigeants à reconnaître l'existence du problème, puis à prendre un engagement écrit pour le régler. Je n'y vois rien d'extraordinaire; il suffit de susciter la réflexion.

En juillet, nous avons invité des chefs d'entreprise à signer un engagement à mettre fin au racisme systémique envers les Noirs, non seulement au conseil d'administration et à la haute direction, mais aussi chez les étudiants, grâce à des mesures et à des cibles précises. Nous avons fixé un objectif

« À la mort de George Floyd, un déclic s'est produit. Impossible de garder le silence sur le racisme. »

d'embauche de 5 % de Noirs parmi la population étudiante dans ces entreprises. Et quelque 3 000 participants étaient présents à notre premier Sommet BlackNorth, tenu virtuellement. Jusqu'ici, 300 organisations ont signé l'engagement, soit plus du tiers des entreprises du TSX 60 et la plupart des grandes banques. Pour le P.-D.G., le signer (ou non) envoie un message clair : les employés noirs ont un avenir (ou non) à la direction.

Il serait facile pour moi de dire que je n'ai pas souffert du racisme. Mais nous ne sommes qu'une poignée

de Canadiens noirs au sommet de la pyramide, et c'est problématique. Ouvrir les portes de la salle du conseil et de la haute direction n'est qu'un premier pas. Les Noirs qui y feront leur entrée seront sous pression, et les dirigeants ont le devoir de créer des programmes de mentorat et de parrainage pour assurer leur réussite. Il faudra probablement au moins une génération pour atteindre l'égalité. Après tout, nos droits civils n'ont été reconnus que dans les années 1960, et la lutte se poursuit encore aujourd'hui. J'aimerais pouvoir citer l'exemple d'une entreprise de premier plan qui nomme des Noirs à la direction et dire « Regardez! », car les autres lui emboîteraient le pas.

Je dis à mes cinq enfants, qui ont entre 10 et 25 ans, qu'ils ne doivent rien tenir pour acquis simplement parce que leur père a réussi et qu'ils vivent dans un beau quartier. Ma fille fréquente une école privée, et quand elle est dissipée, je lui explique que ses amies s'en tireront toujours à bon compte, mais elle, non. Quand mes fils étaient jeunes, ils jouaient au basketball dans le parc, et un jour, un voisin a appelé la police, les accusant de semer la pagaille et d'écouter de la musique à tue-tête. La police est arrivée, les a obligés à nettoyer les lieux et leur a demandé de partir. Ma fille s'est fait injurier à l'école : on lui a asséné le mot qui commence par

« N ». Un de ses frères, qui a subi le même sort, est rentré à la maison en déclarant qu'il ne voulait plus être noir. Et le tout, à Toronto.

Le succès de l'initiative BlackNorth commencera par la prise de conscience. Réunis en juin, les premiers ministres provinciaux ne se sont même pas entendus sur l'existence du racisme systémique. On ne peut pas s'attaquer à un problème que l'on refuse d'admettre. Pensez à la pandémie : même s'il est impossible de voir le virus se propager, on en a constaté les répercussions, et par conséquent, tout le monde s'est engagé à agir. Comme le coronavirus, le racisme est parfois invisible. Mais son existence est indéniable, parce que si peu de Noirs occupent un poste de direction. Parce que tant de Noirs n'ont pas accès à des soins de santé adéquats et à un système d'éducation à la hauteur. Parce que les entrepreneurs noirs, en quête de financement, essuient des refus de la part des institutions. C'est notre pandémie. Prenons acte du problème, nommons-le et réglons-le. Ce mouvement ne se fera pas du jour au lendemain, mais les gens doivent comprendre que c'est la chose à faire pour eux. Et une fois qu'ils l'auront compris, ils le feront de leur plein gré parce que c'est la chose à faire pour la société et pour leur entreprise». ♦

Un engagement qui compte

Priorité à la diversité et à l'inclusion dans les banques et cabinets de comptabilité.

Dans la foulée du mouvement Black Lives Matter, les cinq grandes banques veulent augmenter la représentation des personnes autochtones, noires et de couleur, surtout à la direction.

Dans le cadre de l'Initiative BlackNorth, Wes Hall a demandé aux grandes institutions financières canadiennes de prendre deux engagements : au moins 3,5 % des postes de direction y seront occupés par des Noirs d'ici 2025, et au moins 5 % des étudiants recrutés y seront

issus de la communauté noire. BMO a signé l'engagement; et Victor Dodig, qui dirige la CIBC, coprésidé le conseil de l'Initiative BlackNorth, auquel siège Brian Porter, à la tête de la Banque Scotia.

BMO a déclaré qu'elle entend réserver 40 % des emplois étudiants aux candidats autochtones, noirs et de couleur; RBC fera de même à compter de 2021. La TD a annoncé qu'elle entendait faire doubler le nombre de cadres noirs dans ses rangs d'ici 2022; elle veut aussi accroître de 50 % la proportion des minorités visibles au sein de son effectif (Noirs et Autochtones en tête), qui compteront pour au moins 25 % de son équipe de direction, d'ici 2025. En juillet, les cinq géantes ont remis collectivement 7,7 M\$ à des organismes de bienfaisance qui viennent en aide à la communauté noire au Canada, et RBC s'est engagée à prêter 100 M\$ de plus aux entrepreneurs noirs dans les

cinq prochaines années.

Le mouvement Black Lives Matter a également mené à un examen exhaustif des pratiques de diversité et d'inclusion chez les Quatre Grands. « Nous l'avons constaté, il y a encore du chemin à faire dans ce domaine », souligne Muriam De Angelis, CPA, leader à la diversité et à l'inclusion chez EY.

Le cabinet a entrepris un examen interne approfondi – un exercice annuel qui sera pérennisé – afin d'analyser ses pratiques de diversité et d'inclusion au niveau de la direction. Il en a communiqué les résultats à ses clients et fournisseurs, et collabore avec des organismes communautaires afin de favoriser le changement. « Notre stratégie consiste essentiellement à prendre appui sur notre renommée et à faire entendre notre voix pour faire évoluer les politiques et en arriver aux changements systémiques qui s'imposent. »

Cet automne, profitez d'économies 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 vous aider à les relever, CPA Canada vous fait profiter d'aubaines qui tombent à point nommé : solutions matérielles et logicielles, services de partage de fichiers sécurisés, location de véhicules, et plus encore.

Ne manquez pas nos offres spéciales pour les membres : abonnez-vous au bulletin électronique *Nouvelles économies et offres de CPA Canada* ou à l'*Avis d'économies et d'offres de CPA Canada*.



RABAIS DE 50 %!

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



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.



DES PRIX EXCLUSIFS!

Bénéficiez de prix exclusifs sur les appareils et accessoires Surface de Microsoft, de la garantie du meilleur prix sur les logiciels Microsoft et du soutien technique Sherweb.



JUSQU'À 35 % D'ÉCONOMIES!

Économisez jusqu'à 35 % à l'achat de produits Lenovo. D'autres offres vous sont aussi proposées, dont certaines à durée limitée.



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.



OFFRE SPÉCIALE!

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



PREMIÈRE ANNÉE GRATUITE!

Les membres de CPA Canada obtiennent Verifyle Pro gratuitement pendant un an, une valeur de 144 \$. Profitez d'un espace chiffré en nuage de 100 Go pour le stockage et le partage de messages et de documents ainsi que d'une fonctionnalité pour l'ajout d'un nombre illimité de signatures numériques.



TARIFS PRÉFÉRENTIELS!

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



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.



25 JANVIER 2020
Premier cas confirmé
de COVID-19 au Canada

EN PLEIN

JANVIER

FÉVRIER

MARS

AVRIL

**La COVID-19 a ébranlé
l'économie. Et la relance, alors?
Voici quelques points de vue
éclairés sur le redémarrage.**



MARASME

ENTREVUES PAR ALI AMAD

Le baromètre était au beau fixe. Croissance, taux d'intérêt, marché de l'emploi, expansion urbaine, tous les indicateurs en témoignent. Le Canada, modèle de solidité, inébranlable dans la tourmente des rivalités et hostilités qui déchirent les puissances, fait figure de havre sûr. Soudain, en mars, la pandémie frappe, et le monde s'arrête. Subventions salariales et autres prestations d'urgence creusent brutalement le déficit. Le Canada se retrouve au bord du gouffre. La disparition d'un million d'emplois fait grimper le chômage à 13,7 %, un sommet depuis la Grande Dépression. La COVID-19 exacerbe d'inquiétantes failles, mal camouflées par des mesures de fortune : inégalités profondes, aide sociale lacunaire, chaînes logistiques vulnérables. Alors, à quoi ressemblera l'économie une fois apaisés les soubresauts de la crise? Nous avons sondé six observateurs de confiance, présents dans divers milieux. Présages et prémonitions, prédictions et pronostics, ils se prononcent. →

MAI

JUIN

JUILLET

AOÛT

SEPTEMBRE

« Les subventions salariales éviteront la faillite aux commerces de détail. »



Pedro Antunes,
économiste en chef,
Conference Board du Canada



Au printemps, les ventes de détail ont chuté de 25 % au Canada. Du jamais vu. Le confinement, exigé pour protéger la population et aplatis la courbe, a mis à mal l'économie : en mars, 40 % des commerces ont fermé; l'été venu, 20 % d'entre eux n'avaient pas encore rouvert.

Les commerces sur rue, tels que les boutiques et stations-service, qui, pour certains, offraient des produits et services non essentiels, ont été durement éprouvés, mais d'autres créneaux bénéficient carrément d'une hausse : épicerie, rénovation, spiritueux et cannabis. La pandémie a hâté le passage au commerce électronique. D'abord lents au virage, nos détaillants ont dû presser le pas et s'adapter aux plateformes numériques : les ventes en ligne ont plus que doublé par rapport à l'an dernier. Si le commerce en ligne les expose à la concurrence internationale,

ce passage leur donne aussi la possibilité de s'approprier des parts de marché.

À quoi ressemblera le secteur du détail en 2021? Le chemin s'annonce cahoteux, et tant qu'il n'y aura pas de vaccin, on s'attend à des mises à l'arrêt localisées, après des éclosions mineures. Les détaillants tourneront à capacité réduite, ce qui freinera les ventes; leurs coûts de main-d'œuvre augmenteront, pour assurer le respect de la réglementation sanitaire. Vu le flou qui règne, les clients, inquiets à l'idée de perdre leur emploi, hésiteront à dépenser.

En contexte de rentabilité en berne et de capacité réduite, le gouvernement fédéral avait le devoir de continuer à épauler les entreprises en prolongeant le programme de subvention salariale d'urgence jusqu'en 2021. La Subvention salariale d'urgence du Canada (SSUC), qui compte pour 75 % des salaires dans les entreprises admissibles, permet aux détaillants d'échapper à la faillite et de réembaucher. Et elle protège le pouvoir d'achat des employés bénéficiaires, d'où une remontée de la consommation, en ligne et en magasin. Déjà, la SSUC a sauvé du chômage près de trois millions de travailleurs. On sait qu'ailleurs, les subventions salariales ont jugulé le chômage, notamment aux Pays-Bas.

Le secteur du détail, fragile, court à sa perte si un autre grand confinement survient, en réponse à une deuxième vague. L'État, faute de moyens, serait dans l'incapacité de consentir autant de largesses qu'au printemps, la consommation chuterait, les marchés obligataires et boursiers s'affoleraient. Il faudrait, plutôt, des mises à l'arrêt localisées, qui éviteraient de paralyser la majorité des détaillants. À souligner, le commerce électronique apporte une solution provisoire pour rester à flot jusqu'à l'arrivée d'un vaccin.



« Pour les PME, un prêt du gouvernement ne suffit pas. »



Werner Antweiler,
professeur agrégé,
Sauder School of Business

On sait que les crises font plonger la demande de biens et de services, ce qui fait fondre le chiffre d'affaires des entreprises. Mais la pandémie a ceci de particulier qu'elle a bouleversé à la fois la demande et l'offre : en huit mois, nombre d'entreprises ont été acculées à la fermeture; tant d'autres tournent à capacité réduite. En 2008, année de la Grande Récession, le ralentissement a frappé de plein fouet les fabricants, mais aujourd'hui, ce sont les services qui écopent. Le PIB du Canada a chuté de 39 % ou presque au T2 2020, en raison de l'affaissement de la consommation.

L'État a multiplié les politiques et programmes d'aide pour éviter la faillite à des centaines de milliers d'entreprises et donner un coup de pouce à des millions de sans-emploi. Si de nombreux ménages ont pu compter sur la Prestation canadienne d'urgence, pour la plupart des entreprises, l'aide a pris la forme de prêts. Le Compte d'urgence pour les entreprises canadiennes (une enveloppe de 55 G\$)

offre aux PME des prêts sans intérêt à hauteur de 40 000 \$, dont 10 000 \$ à radier si le solde est remboursé avant la fin de 2022.

Derrière ces prêts, on voit l'idée qu'une reprise en force de la demande après le confinement viendra compenser les manques à gagner des mois précédents. Difficile d'y croire. Si vous n'avez pas fait de voyage cette année, vous n'en ferez pas deux l'an prochain; la demande perdue s'est volatilisée, un point c'est tout. Les PME, qui tournent à capacité réduite, peinent à couvrir leurs frais, et, déjà fragilisées, elles s'endettent davantage, au risque de ne pouvoir rembourser. C'est surtout vrai pour le secteur de l'accueil, de la restauration, du divertissement, où on sera contraint de réduire la voilure pendant encore des mois.

Au lieu de consentir des prêts, simple aide à court terme, il faut penser à des approches de soutien aux travailleurs qui ont fait leurs preuves à l'étranger. Le système du chômage partiel que l'Allemagne pratique en période de crise protège les emplois par la compression des heures de travail, d'où une baisse des salaires, compensée en partie par un appoint versé par l'État. Le Canada a créé le programme Travail partagé, mais les Allemands vont bien plus loin, et peu d'entreprises le connaissent ou en comprennent les avantages; il n'a guère été mis à profit.

Quelle que soit l'aide fournie aux entreprises, l'essentiel reste de rassurer les consommateurs. S'ils hésitent à dépenser, l'incertitude se répercutera. En plus des subventions salariales, l'État devrait apporter une aide aux employeurs qui instaurent des protocoles de sécurité et installent des cloisons en plexiglas, par exemple. Mais il faut trancher pour déterminer qui sera secouru et qui sera sacrifié. Le principal critère à considérer : l'organisation assure-t-elle des infrastructures vitales? Tel est le cas des sociétés de transport public, qu'on ne peut laisser échouer.

Soyons réalistes, certaines entreprises devront sombrer pour que l'économie survive dans l'ensemble. À long terme, ce sera le tribut à payer pour en arriver à une relance responsable et durable.

« L'accès à l'allègement des loyers est à revoir. »



Laura Jones, vice-présidente exécutive et chef de la stratégie, Fédération canadienne de l'entreprise indépendante

Quand le confinement a été déclaré, les PME ont fermé par dizaines de milliers, et les loyers sont restés impayés. En principe, toute entreprise devrait disposer d'un fonds de prévoyance de trois mois, mais c'était le cas de peu d'entrepreneurs avant la crise, et encore moins en cette période de disette : le chiffre d'affaires plonge, les plages d'activité rétrécissent.

C'était l'affaire de deux semaines, a-t-on cru au départ. Huit mois ont passé, et même les entreprises les plus robustes ont épuisé leurs réserves. Selon un sondage de la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI) réalisé au printemps, la moitié des entrepreneurs auraient été incapables de payer leur loyer de juin sans l'aide du gouvernement, et 22 % craignaient d'être expulsés.

Je ne vois pas d'embellie à l'horizon, surtout avec l'arrivée de la deuxième vague. On ne soulignera jamais assez l'importance de l'aide gouvernementale aux PME en 2021. La Subvention salariale d'urgence a été utile, mais l'Aide d'urgence du Canada pour le loyer commercial (AUCLC) est un échec lamentable. Certes, l'idée d'un fardeau partagé séduit. Un loyer allégé de 75 % pour le locataire, le provincial et le fédéral versant 50 % au propriétaire, qui accepte une réduction de 25 % du loyer total. Le propriétaire touche le gros de son loyer, mais le locataire peut respirer. En pratique, néanmoins, deux obstacles se dressent. Primo, les propriétaires doivent consentir à participer, or nombre d'entre eux refusent, pour plutôt exiger le loyer intégral. Secundo, seules les PME qui accusent une perte de 70 % du chiffre d'affaires mensuel sont admissibles. On a mis la barre trop haut, et des milliers d'entreprises sont laissées pour compte.

Les données dévoilées par le ministère des Finances cet été indiquent que moins de 10 % des fonds affectés à l'AUCLC ont été décaissés. Évidemment. Plus de 106 000 PME ont pu y recourir, mais c'est encore insuffisant. Seulement 20 % des PME peuvent continuer à fonctionner sans allègement du loyer, nous apprend un récent sondage de la FCEI.

Puisque l'AUCLC n'est plus, les PME ont besoin d'un nouveau programme gouvernemental donnant accès à un allègement de 50 % du loyer commercial avec ou sans l'adhésion du propriétaire. D'autre part, revoyons à la baisse le critère trop rigoureux d'une perte d'au moins 70 % du chiffre d'affaires. Ces changements, qui feront office de planche de salut, ont déjà trop tardé.

« La flexibilité augmente la productivité et remonte le moral. »



Jean McClellan, associée,
leader, Management
et organisation, PwC Canada

Bien avant le coronavirus, de grands virages s'amorçaient pour favoriser la flexibilité. PwC avait investi 150 M\$ dans la mise à niveau des compétences de quelque 8 000 employés, pour les préparer à demain, en vue de mieux servir clients et collectivités. Les flux de travail se sont substitués aux feuilles de calcul, la visualisation des données en temps réel a supplanté les diapositives, et des robots logiciels abattent désormais les tâches répétitives. Nous avons pris une longueur d'avance, mais la COVID-19 a fortement accéléré le processus, pour nous comme pour tant d'organisations, à l'échelle planétaire.

Dans les entreprises, de nouvelles pratiques ont été pensées en vue de faciliter la transition du personnel mis en télétravail pour des raisons de sécurité. La direction s'est orientée vers un modèle de confiance, assorti d'une définition claire des attentes, afin de responsabiliser les employés au lieu de les surveiller à distance. Dotés de nouvelles compétences, ils ont appris à mieux travailler en équipe, grâce à des outils virtuels. Les entreprises rationalisent et accélèrent les processus décisionnels pour gagner en agilité, devant l'imprévisibilité. Chez PwC, la productivité a augmenté : on perd moins de temps à se déplacer, et d'après nos enquêtes internes, le système d'encadrement et les programmes de mieux-être nous aident à garder le moral. Selon une étude de PwC Luxembourg sur les résultats des interventions de soutien au perfectionnement, chaque dollar investi rapporte ou fait épargner deux dollars, sinon plus.

On dit que de nombreuses entreprises qui ne sont pas situées en zones chaudes envisagent un retour au bureau, à temps complet ou partiel, ou par alternance, d'ici la fin de l'année. Alors, à quoi ressemblera le monde du travail demain? Comment sera définie la présence au travail? Quelle valeur apporteront les bureaux centralisés?

La pandémie a ceci de bon qu'elle a suscité d'utiles réflexions. Les employeurs se sont tournés vers un renforcement des pratiques de santé-sécurité, qui précisent les attentes et obligations. Certaines entreprises exigent de leurs employés qu'ils confirment chaque matin



par écrit ne présenter aucun symptôme de la COVID-19, sans quoi ils ne passent pas la porte.

Nous avons vu combien la flexibilité compte pour faciliter l'organisation du travail. En prévision d'une éclosion ou de toute autre crise, les entreprises prennent des mesures : reconfiguration de l'espace, ventilation contrôlée, installation de postes de travail et distanciation, surtout dans les zones communes, pour éviter l'engorgement. Si un cas positif est détecté, la section contaminée pourra être cloisonnée.

Mieux encore, nous avons appris que la structure du travail doit miser sur la responsabilisation des effectifs et l'obtention de résultats qui encouragent chacun à aller de l'avant. La réduction des coûts compte parmi les avantages tangibles de l'approche; parmi ses avantages intangibles, il y a une culture qui arrime le travail de l'employé à ses valeurs et à celles de l'employeur.

Il s'agit de créer un environnement adapté aux différentes personnalités. Certaines entreprises testent l'alternance : un jour à distance, un jour au bureau. Ces solutions hybrides, gages de souplesse, préservent l'interaction sociale si précisée. En fin de compte, la plupart des employés aiment pouvoir choisir entre leur domicile et le bureau, selon les besoins.

Cela dit, en contexte de pandémie, on surnage au lieu de s'épanouir. Et les experts estiment que nous en avons pour encore 12 à 18 mois de ce régime. Le paysage a changé. Profitons-en pour tracer de nouvelles voies stratégiques, et délaissions le statu quo. Quelques organisations, incapables de garder des bureaux à moitié vides, explorent d'autres pistes : réduire leur empreinte, choisir des locaux moins chers, reconfigurer leur espace existant. Dirigeons-nous là où nous mène le changement, porteur de renouveau.

« L'automatisation fera disparaître des millions d'emplois. Un passage obligé? »



Linda Nazareth, chargée de recherche principale en changements économiques et démographiques, Institut Macdonald-Laurier

Voilà que s'opère une nouvelle révolution industrielle, véritable mutation structurelle, sous l'impulsion du numérique. Les robots remplacent les ouvriers à la chaîne de montage, les applis bancaires rendent désuets les services au comptoir, et au supermarché, les bornes libre-service supplantent les caissiers. Les entreprises adoptent à grande échelle l'automatisation et l'IA.

La crise économique n'a fait que hâter la transition. Les nouvelles technologies permettent de repenser les emplois de première ligne, en particulier ceux où se présentent des risques d'exposition à la COVID-19. Aux États-Unis, le robot Tally patrouille dans les magasins d'alimentation et sonne l'alerte quand les stocks s'amenuisent. Chez Walmart, Alphabot sélectionne et emballe les produits d'épicerie commandés en ligne. Récessions et avancées techniques vont de pair. Leur chiffre d'affaires en chute libre, les entreprises sont prêtes à tout pour réduire les coûts et accroître l'efficacité. Ce qui signifie, en général, recourir à la technologie pour exécuter les tâches naguère confiées au personnel moins qualifié.

C'est vrai que chez Amazon ou Walmart, on manquait de bras, alors on a embauché tant et plus. Mais ce sera un feu de paille. La pandémie n'a fait que précipiter l'inévitable : le congédiement d'une main-d'œuvre peu qualifiée et la disparition d'entreprises de services qui battaient déjà de l'aile. Une législation qui tente de protéger les emplois et les entreprises de ce genre court à l'échec si elle va contre la déferlante du changement.

Il ne faut pas forcément voir la montée en puissance de l'automatisation et de l'IA comme une menace. Dans l'ensemble, la technologie œuvre en notre faveur : baisse du prix des biens et services, passage à un travail plus gratifiant, accélération de la croissance figurent parmi les atouts cités. Dans une étude de 2018, le Forum économique

mondial estimait que la robotique et l'IA allaient créer 58 millions d'emplois d'ici 2022.

Il reste que le virage risque de se faire long et pénible pour les travailleurs forcés de se reconvertir. Selon le Forum, la technologie éliminera 75 millions d'emplois. En outre, le travail contractuel et à mi-temps pourrait se généraliser, et les salaires réels risquent d'accuser une baisse, si bien que le fossé se creusera entre favorisés et défavorisés.

Au sortir de la pandémie, il faudra déterminer comment prendre le tournant en évitant d'aggraver les situations de chômage structurel et les inégalités à long terme. Se tourner vers le revenu minimum garanti, piste onéreuse évoquée à l'occasion, revient à concéder que dans notre économie, il est devenu impossible pour certains de vivre de leur travail. Il faudrait plutôt former les travailleurs frappés par l'obsolescence pour faciliter leur réintégration. L'entreprise qui se consacre au perfectionnement des employés garantit leur gagne-pain et évite les écueils.

Bien des employeurs investissent à fond dans la mise à niveau des compétences : en 2018, AT&T a dévoilé un programme de formation en ligne de 1 G\$ pour requalifier près de la moitié de ses 250 000 employés. L'année suivante, Amazon prenait un engagement semblable. Dans ce monde nouveau, les compétences techniques ne seront pas les seules à compter. L'empathie, la créativité, l'esprit critique seront aussi des qualités prisées. Tous ces changements sont amorcés. Jusqu'où nous porteront-ils? Nous verrons si la mise au point d'un vaccin en 2021 nous ramènera à la normalité.





« Les voyages d'affaires reprendront, en toute sécurité. »



Nancy Tudorache,
vice-présidente
régionale, Canada,
Global Business
Travel Association

Au cœur de l'activité économique, les voyages d'affaires? Évidemment. Outils de choix pour tisser des liens de confiance avec les clients et les partenaires, moteurs de la création d'emploi et synonymes de croissance, les voyages d'affaires apportent des atouts. Les outils de communication à distance ne font pas le poids. D'après la *Harvard Business Review*, les réunions en personne sont 34 fois plus susceptibles de susciter des réactions positives que les réunions à distance. Au Canada, les voyages d'affaires contribuent au PIB à hauteur de 40,1 G\$, tandis qu'aux États-Unis, l'économie gagne ou perd 5,5 G\$ US en PIB et 74 000 emplois

pour chaque centile d'écart dans les budgets réservés aux voyages d'affaires.

Tous les voyages facultatifs ou presque ont été annulés au printemps avec la mise à l'arrêt du monde. Une impasse qui freine les entreprises dans leurs activités et qui, de surcroît, a démolé la chaîne logistique qui sous-tend le secteur du voyage. Au cours des quatre premiers mois de la pandémie, nos principaux aéroports ont accusé une baisse moyenne de 96 % du nombre de passagers, et plus de la moitié des hôtels du Canada ont dû fermer, certains provisoirement, il est vrai. Les agences de location de voitures et les services auxiliaires de la chaîne des voyages d'affaires n'ont pas connu un sort meilleur : d'après une enquête conduite en juillet par la Global Business Travel Association (GBTA), les pertes mensuelles se chiffraient à 108,5 G\$ US pour l'ensemble du secteur au Canada. Les voyages d'affaires doivent reprendre. Ce sont des tremplins de croissance, des gages de vitalité économique. En 2021, le besoin de voyager se fera sentir : à en croire 78 % des voyageurs d'affaires sondés dans le cadre d'une enquête mondiale de la GBTA, la technologie ne pourra remplacer les entretiens en face à face pour gagner ou conserver des marchés.

Il faudra environ trois ans pour revenir à un volume normal de voyages d'affaires. Le drame du 11 septembre avait mis en évidence la nécessité de renforcer la sécurité; dans la même logique, la crise actuelle sera l'occasion de marquer une pause et de réévaluer nos pratiques. Les entreprises passent au crible leur chaîne de fournisseurs privilégiés, des transporteurs aériens aux groupes hôteliers, pour s'assurer qu'ils mettent en place des protocoles de santé et sécurité adaptés aux risques de la COVID-19. Les fournisseurs aux protocoles cohérents et clairs se donnent les moyens de retrouver leur prééminence.

En outre, les entreprises sensibilisent les employés aux pratiques recommandées pour se déplacer en toute sécurité et leur distribuent des trousse de voyage, où l'on trouve masques et gel désinfectant. Les intervenants du secteur s'interrogent aussi sur la sécurité à long terme : des protocoles de nettoyage renforcés au carnet de santé où seront résumés les antécédents des voyageurs, diverses pistes sont explorées. La biométrie avancée s'intégrera aux démarches d'enregistrement dans les aéroports, afin d'évaluer la santé des voyageurs et de détecter les symptômes. Enfin, les opérations sans contact deviendront la nouvelle norme.

Avec la mise en œuvre de ces mesures viendra une confiance retrouvée dans tout le secteur du voyage, qu'un vaccin arrive ou non en 2021. En ce monde émergent, on ne voyagera peut-être plus exactement comme avant, mais on voyagera, en prenant des précautions. Si une autre crise sanitaire devait se déclarer, nous serions mieux préparés. ♦

PRENEZ PART AUX ÉCHANGES EN CINQ ÉTAPES

C'EST FACILE COMME BONJOUR, PROMIS!



Inscrivez-vous

Visitez voirdemain.cpacanada.ca/register et répondez aux questions.

Confirmez

Ouvrez le courriel de confirmation et validez votre compte.



Explorez

Ouvrez une session et familiarisez-vous avec l'interface et les sujets de discussion.

Participez

Publiez des commentaires, ajoutez des « J'aime », répondez aux sondages et aux questions et échangez.



Créez un signet

Ajoutez le site à vos favoris et consultez-le jour après jour.

INSCRIPTION : voirdemain.cpacanada.ca/register



CPA

COMPTABLES
PROFESSIONNELS
AGRÉÉS
CANADA

CPA Canada

Voir demain

RÉIMAGINER LA PROFESSION.

UNE PLATEFORME EN LIGNE OÙ LES CPA SE CONCERTENT POUR ABORDER DE FRONT LES ENJEUX

Dans le monde numérique d'aujourd'hui, on se tourne volontiers vers de nouveaux outils collaboratifs en ligne pour mobiliser les intéressés autour de thèmes d'actualité.

En 2018, Comptables professionnels agréés du Canada (CPA Canada) a invité les CPA et les acteurs du milieu des affaires, ici comme à l'international, à un dialogue numérique dans le cadre de l'initiative **Voir demain : Réimaginer la profession**. Nous leur avons posé une série de questions en ligne pour repérer des sujets clés à explorer en vue de repenser l'avenir de la profession comptable.

Le projet Voir demain a pris une ampleur considérable depuis son lancement il y a deux ans. Nous sommes mieux placés que jamais pour scruter les difficultés qui touchent la profession et les possibilités qui s'ouvrent à elle. Cette année, forts de nos recherches et d'une plateforme participative, nous entendons trouver des réponses à des questions polémiques; étudier l'omniprésence des perturbations accélérées qui transforment les affaires; tirer parti du savoir de leaders, au Canada et ailleurs; et inviter les parties prenantes de toutes les industries à se joindre à nous pour positionner les CPA comme chefs de file, au cœur du tournant numérique.

Nouvelle plateforme interactive pour Voir demain

Nous entamons une nouvelle phase de l'initiative Voir demain et nous avons construit un outil en ligne repensé (voirdemain.cpacanada.ca) afin de donner aux CPA une tribune pour débattre de sujets clés et entrer en relation avec d'autres parties prenantes du milieu des affaires et de la comptabilité. Ce nouvel outil participatif offre les atouts suivants :

- un forum, pour lancer les discussions et établir un véritable dialogue avec les autres participants;
- des sondages-éclair, pour se prononcer sans délai sur des questions importantes;
- des contenus connexes à télécharger (articles, publications et autres) afin de rester au courant.

Michael Massoud, CPA, CA, modérateur de la plateforme Voir demain, qui suit de près les idées et commentaires que les participants ont formulés, se montre enthousiaste :

« C'est une excellente occasion pour les CPA de contribuer au renouveau de la profession en prenant part à des débats sur divers sujets pertinents », précise-t-il.

« La profession est sur le point de connaître une



transformation fondamentale, et il nous incombe de réagir en conséquence pour prendre le virage. L'avenir des CPA, de la profession et des entreprises canadiennes en dépend. »

Au fil de nos réflexions et recherches, nous publierons d'autres questions à explorer sur la plateforme, afin de mettre en débat :

- les nouvelles méthodes de mesure de la création de valeur;
- les fonctions endossées par la profession pour préserver l'intégrité des données décisionnelles;
- le rôle des CPA, garants de la confiance et de la déontologie, dans l'économie numérique;
- les programmes de développement professionnel visant à conférer aux CPA le bagage exigé pour réussir à l'ère numérique.

Les idées générées sur l'outil participatif aideront nos équipes de CPA et d'experts à mener à bien nos recherches sur la gouvernance des données, la création de valeur et les nouvelles compétences demandées à l'avenir.

Prenez part au mouvement : ensemble, réinventons le rôle des CPA, leur travail et leur influence dans le monde.

À vous la parole. voirdemain.cpacanada.ca

La grande argentièrè

Nommée vérificatrice générale du Canada, le poste de ses rêves, Karen Hogan arrive en pleine tourmente et devra éplucher le plan de soutien COVID-19 de 82 G\$.

PAR VANMALA SUBRAMANIAM
PHOTOS GUILLAUME SIMONEAU

Incarner la conscience financière du pays n'est pas chose aisée. Il faut du courage. Pour occuper la fonction de vérificateur général – l'apanage de 16 titulaires seulement, depuis la Confédération –, il importe de se montrer à la hauteur de l'idéal de l'audit : fiabilité, retenue et impartialité à toute épreuve. La tâche est solitaire, plus grande que nature, plus grande que soi. Le pouvoir d'obliger l'État à jouer cartes sur table exige un équilibre inébranlable, une intrépidité innée, des antécédents exemplaires. Quand, en 2002, Sheila Fraser révèle le scandale des commandites et signale que les autorités ont enfreint à peu près toutes les règles en attribuant pour 1,6 M\$ de

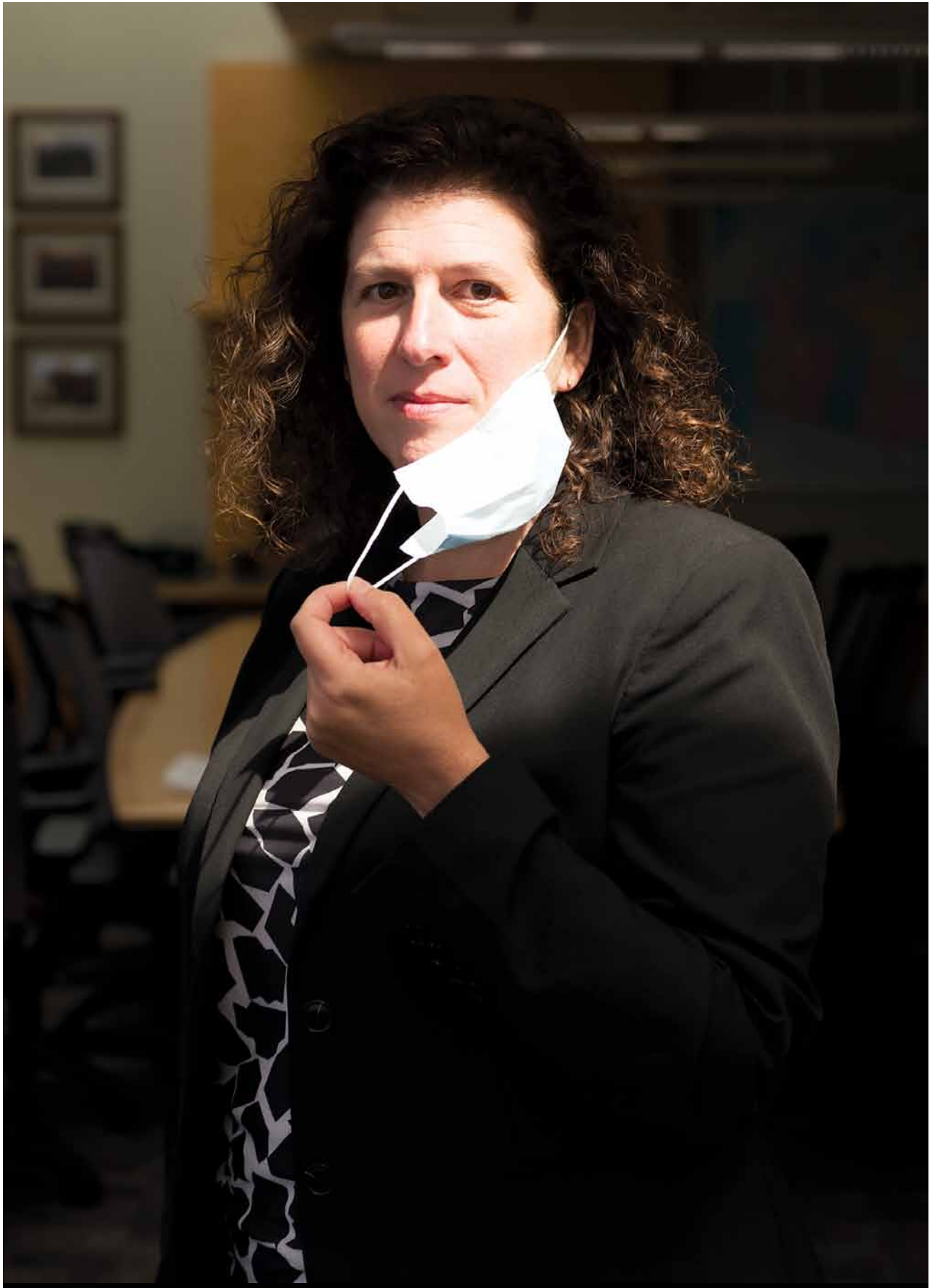
contrats à une agence publicitaire, c'est son visage qu'on voit à l'écran, son nom qui figure sur le rapport. Moment décisif, s'il en fut.

La fonction exige sérieux et résilience.

Mme Hogan en a l'étoffe.

Elle est la deuxième femme à occuper ce poste. Montréalaise d'origine, mère de deux adolescents, elle préfère l'anonymat de son bureau aux projecteurs. Avant sa nomination, en juin, Google n'en disait mot, ou presque.

Mme Hogan connaît tous les recoins du Bureau du vérificateur général du Canada. Pendant près de 15 ans, elle a travaillé pour Mme Fraser et son successeur, Michael Ferguson, ses mentors.



Début 2019, Ottawa est sous le choc du décès soudain de M. Ferguson, victime d'un cancer. Plusieurs hauts fonctionnaires encouragent alors Mme Hogan à postuler. La barre est haute : M. Ferguson était connu pour son humilité, sa compassion, sa nature contemplative.

Les collègues de Mme Hogan estiment qu'elle a le tempérament, l'intelligence et la vision à long terme nécessaires pour veiller au retentissement élargi des efforts du Bureau au chapitre de la responsabilité publique. Le prestige ne l'aveugle pas. Pour Mme Hogan, le Bureau est un organe vital de la démocratie; le diriger est la forme ultime du service public, une occasion de se montrer à la hauteur de ses prédécesseurs et de leur héritage, de donner d'elle-même aux citoyens.

Les étapes de mise en candidature et les entrevues seront exigeantes. Et c'est pendant les premières semaines de la pandémie que le téléphone finit par sonner chez Mme Hogan, à Orléans, en banlieue d'Ottawa.

« On s'y préparait, mais la décision se faisait attendre », explique Steve Broad, son mari. « Quand elle a enfin reçu le coup de fil, la conversation a été interrompue. Problème de réseau. Quelques heures plus tard, une fois la connexion rétablie, c'est Bill Morneau qui proposait officiellement le poste à Karen. Elle rayonnait de joie. »

Le 8 juin, en plein confinement, Mme Hogan est nommée vérificatrice générale. Les premiers mois, elle travaille de la maison et communique avec ses quelque 600 employés par vidéoconférence. Un véritable défi dans une organisation où la technologie « doit se moderniser », précise-t-elle.

Disons-le, Mme Hogan a réussi un coup de circuit en plein orage. En effet, quelques semaines auparavant, la pandémie s'abattait sur le monde, provoquant ravages, anxiété et la plus grave récession de l'histoire récente. En mai, le taux de chômage atteignait 13,7 %, un sommet. Le gouvernement Trudeau instaure alors un plan de soutien initialement estimé à 82 G\$ pour aider les travailleurs et les entreprises. Et les crédits débloqués ne cessent d'augmenter, à mesure que la pandémie se prolonge. En juillet, les libéraux prévoient déjà un déficit annuel de plus de 343 G\$ et une dette qui dépasse la barre des 1 200 G\$.

Le volume de travail de la vérificatrice générale devient colossal, et le rôle du Bureau, crucial, sans commune mesure avec les mandats habituels : il faut auditer, en un temps record, chaque dollar dépensé par les autorités fédérales pour soutenir l'économie, à l'ère de la COVID-19. Et évaluer

si le Canada était prêt à affronter une pandémie de cette ampleur.

Au fil des mois, Mme Hogan reste imperturbable, malgré la nature herculéenne du projet. Le Bureau s'est déjà lancé dans des entreprises de grande envergure, entre autres l'audit du Plan d'action économique de 2009-2010 (une enveloppe de 40 G\$) mis en place au lendemain de la crise de 2008. « C'est vrai que la tâche peut sembler gigantesque. Mais il suffit de la décomposer en ses parties constitutives, de les aborder une par une », affirme, calme, confiante, celle qui sait mener sa barque.

Cette réserve tranquille est la marque de commerce de Karen Hogan. Née à Montréal en 1971, dans l'arrondissement de Saint-Laurent, elle quittera la ville à l'âge de 26 ans. Après une scolarité primaire en français – un atout pour son avenir dans la fonction publique –, elle découvre qu'elle est douée en mathématiques. Pourtant, elle ne fait pas encore le lien entre mathématiques et comptabilité. « Pour une adolescente au secondaire, qui ignore tout du métier, difficile de rêver d'une carrière en comptabilité. » La jeune fille est loin de se douter qu'elle finira par choisir cette voie, même si c'est de famille. Son père, Wayne, possède un grand cabinet d'assurances et tient tous les livres lui-même.

C'est au cégep Vanier que Mme Hogan s'initie à la comptabilité. Un professeur remarque ses dons et l'encourage à faire des études en gestion. L'étudiante talentueuse aime le volet analytique de la matière, qui la tient en haleine et exige une attention sans faille. Gare aux moindres détails!

Bien que la tâche puisse sembler gigantesque, Karen Hogan reste calme et confiante.

Un défi motivant pour elle, une contrainte pour nombre de ses camarades. À 18 ans, elle entre à Concordia, en commerce et comptabilité.

Et la vie continue. Au début des années 1990, Mme Hogan rencontre son futur mari, Steve, pendant ses études de premier cycle. Ils sont tous deux conviés à la fête de remise de diplôme d'un ami commun. « Quel sourire! J'ai eu le coup de foudre », confie Steve, associé dans une entreprise spécialisée en orthopédie et en médecine sportive. Ils se marient en 1998.

Son diplôme de Concordia en poche, Mme Hogan opte pour le secteur privé et entre au cabinet comptable Schlesinger Newman Goldman, à Montréal, avant de devenir directrice chez





Ernst & Young, à Thunder Bay. Elle ne compte pas ses heures, travaille, étudie, s'occupe de son jeune ménage, et obtient son titre professionnel.

Rob Mozzon, FCPA, qui a côtoyé Mme Hogan pendant ses trois ans à Thunder Bay, se rappelle les innombrables allers-retours de sa consœur à Montréal pendant les fins de semaine, elle qui n'interrompait jamais ses tâches pendant les trajets. « Un vrai bureau de travail. Karen est arrivée à Thunder Bay quand Ernst & Young a absorbé les activités du bureau de KPMG là-bas. Elle a réussi un tour de force : amener deux concurrents à travailler ensemble. » Pour Mme Hogan, l'audit traçait la voie du succès. « On apprend une foule de choses sur les diverses stratégies d'entreprise », explique-t-elle.

La jeune femme poursuit son ascension. En 2000, elle est promue aux bureaux d'Ernst & Young à

Ottawa avant d'entrer à Postes Canada en 2003 comme directrice principale à la comptabilité des sociétés, pour ensuite devenir contrôleuse de gestion à la World Heart Corporation.

C'est dans ce contexte que Mme Hogan a eu son premier enfant, et ses déplacements constants commençaient à lui peser. (Ryan et Kaitlyn ont aujourd'hui 18 et 15 ans.) « J'avais déjà une certaine marge de manœuvre, mais je souhaitais trouver un nouvel équilibre entre les sphères professionnelle et familiale. » Elle envisage alors une carrière dans la fonction publique. Sa famille est installée dans la capitale, et il y a des ouvertures au Bureau du vérificateur général, où s'affaire une armée de comptables et d'auditeurs. Oui, les mandats dans le secteur privé lui plaisent, mais Karen Hogan préférerait de loin se consacrer à l'audit des comptes publics. Faire en sorte que les pouvoirs publics prennent leurs responsabilités, veiller à renforcer les assises de l'économie et de la démocratie, voilà des fonctions qui lui conviendraient à merveille. Elle fonce.

Q uiconque occupe un poste de haut fonctionnaire doit se préparer à se retrouver sous les feux des projecteurs. Il y a quelques années, tous les regards se sont tournés vers Sheila Fraser, la vérificatrice générale qui a souligné tant de lacunes sur le plan des comptes publics et de la sécurité nationale. Un journaliste de Vancouver est même allé jusqu'à voir en elle « la Mick Jagger de la profession ».

Mme Fraser a fermement dissipé cette image de vedette. « Je suis comme tout le monde. Je mène une vie calme, sans histoire. »

Karen Hogan, elle aussi, est vraiment comme tout le monde, ce qui plaît à ses collègues. « Elle ne ménage aucun effort pour créer une culture dynamique et participative », souligne Renée Pichard, vérificatrice générale adjointe, collaboratrice de longue date. En octobre 2019, quand Mme Hogan était encore vérificatrice générale adjointe, pendant un tournage vidéo pour promouvoir un programme de développement du leadership, elle s'est installée sans façon sur un tapis de yoga, coiffée d'un bandeau rouge, pour prendre quelques postures tout en parlant de leadership avec un collègue.

Le courage indéfectible de Mme Hogan transparaît dès qu'elle évoque la nécessité de débloquer des crédits supplémentaires pour le Bureau. Il y a urgence, compte tenu de la portée titanesque des projets en cours. L'an passé, Sylvain Ricard, alors vérificateur général par intérim, avait demandé plusieurs millions de dollars au gouvernement. Quand le Parlement a chargé le Bureau de procéder à l'audit des plans de réponse à la pandémie, il a réitéré son plaidoyer. En juillet, Mme Hogan a demandé à son tour. Selon elle, les

coûts d'un examen des programmes engagés dans le sillage de la COVID-19 seront « astronomiques ». En plus, le Bureau, qui manque cruellement de personnel, doit moderniser son infrastructure de TI pour accélérer la cadence. Au moment de mettre sous presse, les fonds n'avaient toujours pas été débloqués.

Les coûts d'examen des programmes engagés dans le sillage de la COVID-19 seront « astronomiques ».

L'équipe de Mme Hogan travaille d'arrache-pied pour évaluer les mesures prises par le fédéral en réaction à la pandémie, sur le plan financier et opérationnel. C'est un processus d'audit standard : comprendre les différents programmes et leur portée, déterminer comment les jauger, en soulever les risques et les répercussions. La Prestation canadienne d'urgence (PCU) a été mise en œuvre avec rapidité, mais ce geste, applaudi au départ, a été bien vite remis en question, une fois le programme passé au crible. Il fallait resserrer les critères pour éviter les abus, s'est-on récrié.

« Le mot "fraude" a circulé. Mais rappelons-nous que les pouvoirs publics, devant l'urgence, souhaitaient prêter secours aux Canadiens sans délai, et que les

contrôles en tout genre auraient ralenti les choses. D'où un compromis à ménager, vu les circonstances. »

Le plus grand défi du Bureau? Le temps. Le Parlement exige un rapport conclusif sur l'état de préparation de l'administration fédérale à la pandémie et sur le programme de soutien au revenu d'ici le printemps, au plus tard. On remettra donc à demain l'audit des nombreux autres programmes hors COVID-19. Il a fallu ajourner les audits de performance d'une centaine d'organismes et de ministères, même si le Bureau poursuit l'audit des états financiers d'une quarantaine de sociétés d'État. Et la tâche s'alourdit au Bureau. Les ministères chargés des programmes, mobilisés par la pandémie, ont fort à faire, ce qui finit par ralentir la communication.

Karen Hogan travaille depuis 15 ans au Bureau. Elle en connaît tous les rouages et sait qu'elle doit se faire entendre haut et fort, et revenir à la charge pour faire valoir les besoins de son équipe. Il y a plusieurs années, le Bureau avait participé à des mesures de compression, de son propre chef, sans jamais voir son financement rétabli par la suite, malgré la création de sociétés d'État qui étendaient encore son champ de compétence. Le résultat? Faute de budget, il a été impossible de se doter d'un nouveau logiciel d'audit avancé, assorti d'outils de communication à la hauteur, une situation qui, explique Mme Hogan, a eu des répercussions en

contexte de surcharge. De quoi susciter le tumulte en pleine pandémie.

La modernisation du Bureau figure parmi les priorités de la vérificatrice générale, nommée pour 10 ans. Il faudrait adopter un meilleur logiciel d'analyse des données et travailler sur l'accès à la technologie : dans les Territoires, dont les comptes sont audités par le Bureau, les problèmes de connectivité sont monnaie courante. « Si la connexion laisse à désirer, l'audit piétine. C'est le genre de choses qu'on doit régler. »

« Je veux explorer différents moyens de communication pour toucher un auditoire élargi. » Mme Hogan s'interroge aussi sur la complexité technique des rapports d'audit, hors de portée pour le public. Et elle aimerait miser sur les médias sociaux pour attirer davantage de candidats de talent au Bureau. Un vent de changement souffle : un compte Instagram vient d'être ouvert.

Transparence, ouverture, modernité, tels seront les mots d'ordre de Karen Hogan, bien présente en arrière-plan, fin prête à relever ses manches et à s'atteler à la tâche. ♦

ENCORE PLUS
D'ACTUALITÉS
EN LIGNE!

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

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 31 décembre 2020.

1 866 653-8629

thomsonreuters.ca/Pivot-Onvio



THOMSON REUTERS®



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

LE GROS LUXE?

À CONTRE-PIED?

Un nouveau venu dans le créneau des chaussures décontractées presse le pas, sans folles dépenses. **PAR MATTHEW HAGUE**

Ces dix dernières années, les entrepreneurs vancouverois Mikaella Go et Tony Yu ont donné une impulsion à une dizaine de jeunes pousses. La dernière mise sur pied, avec leur ami Andy Wang, est audacieuse : Vessi, nouvelle marque de chaussures tout-aller. C'est que les Canadiens sont parmi les plus grands consommateurs de chaussures en tous genres : un total d'environ 8 G\$, soit plus de 620 \$ par famille. Un marché où quatre géants (Nike, Adidas, Skechers et New Balance) écrasent la concurrence avec leurs budgets marketing combinés de 10 G\$.

Les fondateurs de Vessi ont toutefois une approche empreinte de sagesse. « C'est un énorme avantage de pouvoir vivre cette saine émulation aux côtés de grosses pointures comme Nike et Adidas, souligne Mikaella Go. Et pour une PME, c'est facile de réagir au quart de tour. » Pour Glynis Tao, consultante en plan d'affaires, qui intervient auprès d'entrepreneurs et de créateurs, suivre les traces des maîtres ne suffit pas. « Ils ne fabriquent pas un produit, ils règlent un problème que les acteurs dominants négligent; se démarquer est essentiel. »

Les créations, exemptes de logo, sont en Dyma-tex : ce tricot en maille ultraléger et imperméable, un polyuréthane végétalien, a été développé dans l'usine textile de la famille de Andy Wang. De quoi plaire aux consommateurs soucieux du sort des animaux. Selon une étude de marché réalisée par WGSN Instock, l'offre d'articles en similicuir a presque doublé, tant aux États-Unis qu'au Royaume-Uni, entre mi-2018 et mi-2019. Les grands acteurs proposent des choix végétaliens, imperméables ou sport-chic. Mais aucun ne combine les trois caractéristiques. Par ailleurs, les jeunes entrepreneurs se sont serré la ceinture : distribution en ligne uniquement, blitz marketing sur Instagram et recours à des micro-influenceurs. En plus de combler un vide dans le marché, Vessi a fait ce que Glynis Tao recommande à toute nouvelle venue : « Évitez de constituer des stocks; commencez par valider la demande. » Avant son lancement en 2018, la PME a tâté le terrain en mettant un rendu de son idée sur Kickstarter en 2017. En quelques semaines, elle a récolté plus de 1,25 M\$. D'ici un an, la millionième paire de Vessi devrait sortir de l'usine. ♦



MÉCANISMES DE DÉFENSE

Les géants de l'industrie pharmaceutique peinent à trouver un vaccin, mais d'ingénieuses solutions anti-COVID surgissent dans le secteur technologique. **PAR WING SZE TANG**



1. LE RECOURS AUX ROBOTS

La pandémie a forcé tous les acteurs de l'économie à revoir leur copie, surtout les fabricants, qui réclament évidemment de travailler sur place. Pour les entreprises vulnérables aux éclosions de COVID-19, c'est le moment ou jamais de s'intéresser à l'automatisation, d'après un rapport récent de PwC.

Selon l'International Federation of Robotics, la demande mondiale en robots industriels a bondi : +19 % par an, en moyenne, de 2013 à 2018. Le Canada, où les robots sont moins présents que chez les précurseurs comme la Corée du Sud, occupe néanmoins le 13^e rang mondial, avec ses 145 robots pour 10 000 travailleurs du secteur industriel.

À l'heure de la distanciation, obligatoire pour contrôler la contagion, les fabricants ont toutes les raisons du monde de recourir à des robots pour faire le lien entre les travailleurs placés à deux mètres les uns des autres. Serait-ce le début du règne des machines, entrevu depuis longtemps? Les robots collaboratifs spécialisés (aussi appelés « cobots »), aux bras articulés couplés à des pinces de saisie, pourraient donc côtoyer les êtres humains.

« La pandémie sera-t-elle le catalyseur d'une révolution robotique en Amérique du Nord? Nul ne le sait. Pour l'instant, on reste au stade de la gestion de crise », explique Samuel Bouchard, cofondateur et PDG de Robotiq à Lévis, spécialisée en cobots. « Mais la COVID-19 marquera un tournant pour certaines usines. »

Fin mars, Robotiq a lancé une initiative sur le thème de l'apport des cobots, nouveaux alliés pour lutter contre la COVID. L'entreprise entend aider les fabricants de biens

essentiels (équipement médical, p. ex.) à accélérer la cadence, en déployant des cobots en deux semaines tout au plus, contre trois à six mois en temps normal.

Pendant la pandémie, la demande en robots a chuté, vu le fléchissement de la demande en biens, mais M. Bouchard pense qu'une prise de conscience a eu lieu. Les avantages de l'automatisation ressortent, croit-il. Bien des industriels, exposés aux risques qu'apporte la concentration géographique des chaînes d'approvisionnement, éprouvent des difficultés : leurs pièces détachées viennent de pays durement touchés.

« La pandémie aura pour conséquence un rapatriement ou une nouvelle répartition d'une partie de la production, mais pas à n'importe quel prix. » L'automatisation sera essentielle pour abaisser les coûts. Après tout, embaucher de dociles robots, c'est encore moins cher que se tourner vers une main-d'œuvre étrangère, si peu coûteuse soit-elle.



2. LE REPÉRAGE DES SIGNES AVANT-COUREURS

Au XXI^e siècle, les épidémies, fréquentes, vite propagées, étendront leur emprise, prédisait l'OMS dans son guide *Managing Epidemics* de 2018. Mondialisation, transport aérien, urbanisation, autant de facteurs montrés du doigt. Les auteurs se disaient convaincus qu'à l'arrivée du prochain fléau, on tarderait à en prendre la mesure. Prémonitions avérées?

Cependant, les logiciels d'IA comme ceux qu'a développés BlueDot, jeune pousse torontoise spécialisée en mégadonnées, pourraient tout changer. La veille du jour de l'an, BlueDot a fait les manchettes en annonçant en primeur l'éclosion de

COVID-19 à ses clients, dont des administrations publiques, des centres hospitaliers et des entreprises.

La société fermée, fondée en 2013 par le Dr Kamran Khan, infectiologue, innove pour mieux détecter les pandémies grâce à l'analyse de données. Les systèmes classiques de surveillance reposent sur la collecte d'informations fournies par les autorités sanitaires, parfois mises à jour tardivement, mais la plateforme BlueDot, elle, puise dans de multiples sources et épiluche quelque 100 000 articles de presse dans 65 langues. Densité démographique, insectes vecteurs de transmission, foyers d'infection animaliers, trafic aérien, tout y passe. Autant de précieuses clés pour prévoir la propagation des maladies.

Pour les clients de BlueDot, être parmi les premiers à prendre connaissance d'une éclosion, c'est pouvoir, par exemple, se procurer en amont suffisamment d'équipement de protection, sans craindre les ruptures de stock. « Nous avons été prévenus à la première heure, le 31 décembre, mais il était impossible de mesurer l'ampleur que prendrait l'éclosion de Wuhan », souligne le Dr Michael Gardam, médecin-chef à l'hôpital Humber River de Toronto. Ce n'est qu'avec le temps qu'on a constaté que la propagation prenait des proportions démesurées. Après quelques semaines néanmoins, le Dr Gardam a entrevu la probabilité d'une pandémie. « Nous avons pris des mesures dès la mi-janvier : commandes d'équipement de protection, activation du plan de préparation à une pandémie. » (L'OMS n'a officiellement qualifié la COVID-19 de pandémie que le 11 mars.)

Depuis, BlueDot, qui a réuni plus de 9,4 M\$ en capital-risque, a élargi sa clientèle : la Californie et la ville de Chicago s'y sont ajoutées. Et fin mars, Santé Canada décidait d'adopter la plateforme BlueDot pour assurer le suivi et la modélisation de la COVID-19, dans le but de freiner la propagation, en prévision des prochaines vagues.



3. LA RIPOSTE DES MASQUES

Armes essentielles, les masques bloquent la projection des gouttelettes respiratoires, mais ils se déclinent sous tout un éventail de formes : du masque médical N95 aux couvre-visages en coton cousus main, leur efficacité varie sans commune mesure. Au bout d'une semaine, on détectait encore des particules virales sur la surface externe d'un masque chirurgical, selon une étude publiée dans la revue *The Lancet Microbe*. Justement, l'innovation de la québécoise I3 Biomedical, de Mirabel, pourfend le virus. Son masque TrioMed à usage unique, recouvert d'un film antimicrobien autonettoyant, éliminerait 99 % des virions en quelques minutes, d'après des tests réalisés par l'Université de Toronto.

L'agent antiviral? Une solution de triiodure, sans danger pour les humains, comme l'explique Pierre-Jean Messier, président et fondateur d'I3 Biomedical. Les chercheurs essayaient de stabiliser la forme iodée depuis des dizaines d'années, en vain. L'innovation réside dans le recours à une solution à base d'iodures stables, intégrés aux fibres à l'échelle moléculaire, explique-t-il.

Une innovation brevetée qui résout un problème courant : difficile de résister à l'envie de se toucher le visage, et, ce faisant, de contaminer le masque et les mains. Le masque TrioMed s'avère particulièrement utile pour les professionnels de la santé, qui doivent se couvrir le visage à longueur de journée.

« Comme la demande au Canada et ailleurs a grimpé, l'usine tourne à plein régime », ajoute M. Messier, sans révéler les chiffres exacts. Destiné jusqu'ici aux professionnels de la santé, le masque se vend aussi dans certaines pharmacies.

Cela dit, pour M. Messier, la hausse des ventes n'est que temporaire, et la demande se tarira après la pandémie, le port du masque ne faisant pas partie intégrante de la culture comme en Asie. Pour l'instant, la pandémie est bel et bien là, et les fabricants canadiens travaillent d'arrache-pied pour que nous puissions en sortir indemnes. ♦

COVID : SANTÉ

VIRAGE SPORTIF

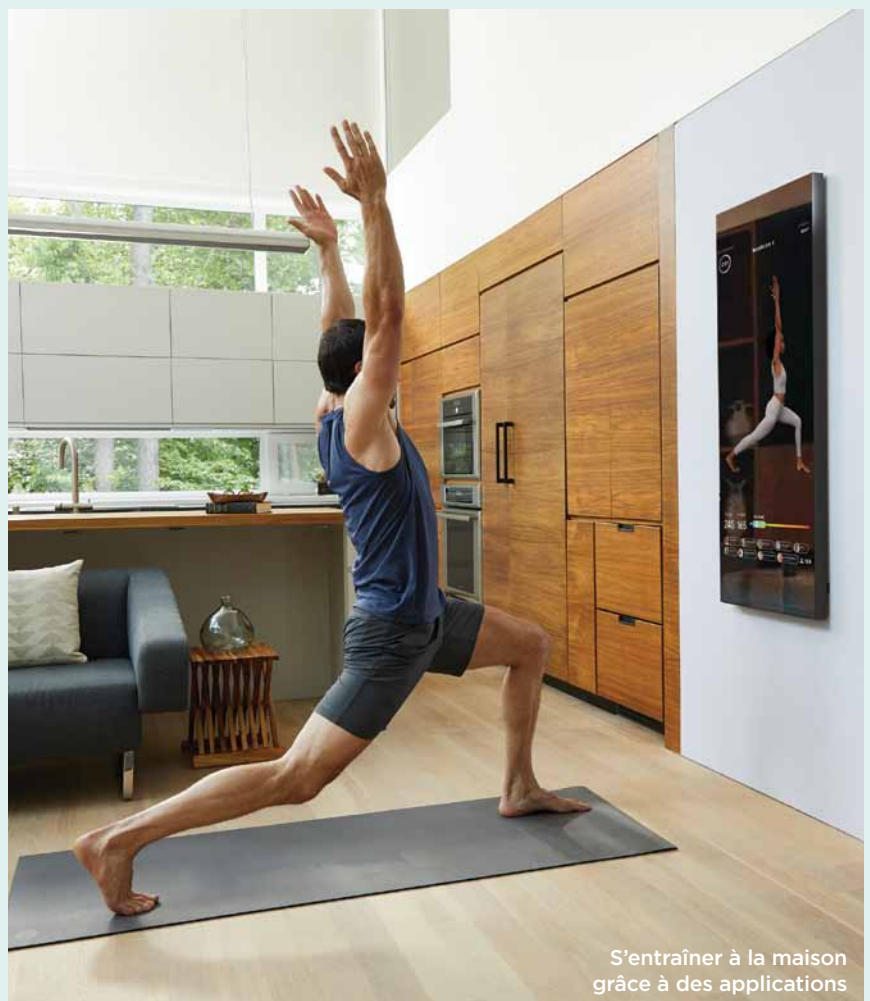
Les grandes enseignes de la mise en forme se meurent, mais certains acteurs trouvent leur salut dans les cours virtuels. **PAR MATTHEW HAGUE**

Oui, c'est une battante. Comme vice-présidente des finances pour les Jeux olympiques de Vancouver, avec un mandat de cinq ans et un budget de 10 G\$, Carey Dillen, CPA, a su éviter l'endettement et dégager des bénéfices, un exploit pour une ville hôte. Depuis 2015, elle dirige YYOGA, jeune pousse vancouveroise qui compte 170 employés et 12 studios en Colombie-Britannique et en Ontario.

« La COVID a fait l'effet d'une douche froide », lâche Mme Dillen. En mars, le confinement l'a obligée à fermer tous les studios et à rembourser les abonnés. Le chiffre d'affaires s'est

réduit comme une peau de chagrin. « Je n'avais jamais eu à licencier du personnel. J'ai eu de la difficulté. »

Cet exemple illustre la position précaire de nombre d'acteurs du milieu, aux prises avec une rentabilité en berne après des années d'expansion. Avant la COVID-19, l'industrie nord-américaine de la mise en forme pesait plus de 30 G\$ par année, forte d'une croissance annuelle de 3 ou 4 %. Aujourd'hui, on ne compte plus les grandes chaînes américaines qui ont fait faillite, dont Gold's Gym et 24 Hour Fitness. Le Conseil canadien de l'industrie du conditionnement physique prédit une



S'entraîner à la maison grâce à des applications

« quantité massive de fermetures » en raison des pertes catastrophiques causées par la pandémie.

Si les gymnases et studios de yoga trébuchent, c'est que leur modèle repose sur la présence physique. Même à l'ère d'Amazon et de Bumble, on veut rencontrer son entraîneur au gymnase et suivre un cours de Zumba en studio avec des amis, au lieu de regarder des démonstrations sur YouTube. Selon l'International Health, Racquet & Sportsclub Association, en 2019, un Nord-Américain sur cinq était abonné à un gymnase ou à un studio de mise en forme. Les applis et les équipements à la maison? Un plan B saisonnier, d'après LatentWorks Analytics, qui signale que le premier facteur de succès des centres sportifs, c'est le sentiment d'appartenance au groupe.

APRÈS DES ANNÉES DIFFICILES, LE TITRE DE PELOTON A GRIMPÉ DE 10 %.

La COVID-19 n'a pas anéanti tout espoir de faire du sport ensemble, mais elle a changé la donne. Et les entreprises qui créent une atmosphère de camaraderie semblent prendre une longueur d'avance.

Prenez de jeunes pousses comme Peloton et Mirror, qui diffusent en temps réel des cours de cardiovélo, la première, sur l'écran de ses vélos stationnaires, la seconde, sur un écran mural au fini miroir. Côté esprit d'équipe, elles sont toutes deux en tête.

« Nos cyclistes tissent des liens entre eux et avec les instructeurs, partout dans le monde, un atout à l'ère de la distanciation sociale », souligne Jamie Herbert, directeur général de Peloton Canada. Grâce au « Leaderboard », une fenêtre où s'affiche la liste des membres qui suivent le même cours, et leurs données en temps réel (rythme cardiaque, cadence), l'utilisateur se fixe des objectifs et s'entraîne avec des coéquipiers en direct ou à la demande. « Les membres nouent des liens de camaraderie, au-delà de la plateforme

Peloton », explique-t-il. Certains cybercyclistes se retrouvent sur un groupe Facebook et planifient même des séances d'entraînement à distance ou en personne.

Sur l'écran géant Mirror, qui affiche la liste des participants, d'où un sentiment d'appartenance et de proximité, on suit des cours virtuels entre amis et on communique volontiers ses résultats (dépendance calorique et fréquence cardiaque) sur Facebook. Un moyen de s'autocongratuler, mais aussi de montrer son allégeance au groupe.

Après plusieurs années difficiles, le titre Peloton a grimpé de 10 % cette année. Entre février et mars, les téléchargements de son appli ont quintuplé. Mirror, elle, s'est fait racheter par la géante vancouveroise Lululemon pour 500 M\$ US, une somme considérable pour une entreprise qui n'a que deux ans, même si elle compte Gwyneth Paltrow et Kate Hudson comme clientes.

Il reste un obstacle de taille à franchir : le prix. Il faut prévoir 2 600 \$ US pour le vélo Peloton et 1 500 \$ US pour l'écran Mirror, au bas mot. De la place, donc, pour des concurrentes qui ciblent des clients au budget plus raisonnable. La new-yorkaise NEOU a justement été fondée en 2019 par Nate Forster car sa sœur, mère célibataire de trois enfants, ne pouvait s'offrir un Peloton. Sa solution : une appli qui donne accès à 3 000 cours en tout genre, dont certains donnés en direct et signés SoulCycle ou Barry's Bootcamp. Qu'on possède un vélo stationnaire, des poids, ou rien du tout comme équipement, on trouve son bonheur. Les gros plans et la musique entraînante évoquent l'ambiance dynamique d'un cours en salle. Et comme les cyclistes Peloton, les adeptes de NEOU peuvent voir qui parmi leurs amis suit le cours.

Le succès de NEOU dépasse le simple effet de mode. Parmi les 50 000 abonnés recrutés en un an (à raison d'environ 12 \$ US par mois), le taux de fidélisation d'un mois à l'autre s'établit à 90 % – ce qui a valu à l'entreprise de recueillir plus de

30 M\$ US de capital-risque. Évaluée à 40 M\$, NEOU a pour ambition de devenir « la Netflix du conditionnement physique », révèle Jaime Kinsley, chef des communications.

NEOU, comme Peloton et Mirror, née dans le numérique, offre d'emblée des séances connectées à domicile. Mais le virage du marché déborde le cadre du virtuel. Ainsi, ClassPass, lancée en 2013, donne à ses abonnés accès à un réseau de 30 000 salles de sport. Une idée novatrice : pourquoi se contenter d'un seul centre sportif quand toutes les portes s'ouvrent?

Hélas, la COVID a mis à mal cette idée. Ébranlés par la pandémie, 95 % des partenaires mondiaux de ClassPass ont dû fermer pour un temps. « Nous avons donc collaboré avec eux afin de proposer des cours virtuels dès mars », fait valoir Mandy Menaker, directrice des relations publiques. La demande a augmenté de 25 % d'une semaine à l'autre au cours des premiers mois. Certes, reconnaît-elle, les séances en ligne ne peuvent se substituer aux cours en présence, mais « les instructeurs dynamiques et motivants » réussissent à s'en rapprocher.

Bien avant la pandémie, en 2019, YYOGA s'était mise à offrir des cours en ligne sur son appli. Mais à l'époque, « bon nombre de nos membres en ignoraient l'existence », explique Mme Dillen. Si la préférence générale allait au yoga en personne, tout a changé en mars. À présent, aux membres de l'Ontario et de la Colombie-Britannique, qui suivent les cours de leurs yogis préférés, donnés de chez eux ou en studio, s'ajoutent d'autres clients du monde entier, qui s'inscrivent en ligne.

Il reste que la transition ne s'est pas faite sans accroc, et que YYOGA a dû fermer deux studios pour de bon. Le problème? Une séance en personne coûte 20 \$, contre 8 \$ par mois pour les cours en ligne. « YouTube regorge de cours gratuits, explique Mme Dillen. On essaie de donner une valeur ajoutée, grâce à des défis de groupe ou à des activités sociales en ligne. Mais le virtuel n'a pas encore remplacé le réel. » ♦

DES IDÉES CONTAGIEUSES

La lutte contre la COVID-19 se joue sur tous les fronts : cloisons, revêtement et tissus antimicrobiens s'ajoutent à l'arsenal.

PAR MATTHEW HAGUE

Quand la grippe porcine a frappé l'Afrique en 2009, les éleveurs l'ont combattue, armés d'une invention d'ici : de solides cloisons lavables, conçues pour isoler les porcs et prévenir la contagion. Fabriqués à Palmerston, en Ontario, par Trusscore (auparavant MSW Plastics), spécialiste en matériaux avancés, les panneaux en PVC NorLock ont résisté aux coups de groins et aux souillures en tout genre.

Dès l'apparition de la COVID-19, Dave Caputo, chef de la direction, s'est rendu compte que les cloisons pouvaient aussi servir à séparer les êtres humains. Sans tarder, Trusscore a créé les panneaux TempWall, recouverts du bouclier antimicrobien Aegis Microban qui, selon les tests de la FDA, élimine 99,9 % des germes, y compris le coronavirus. « Non poreuses, faciles à nettoyer, lisses, nos cloisons sont déjà antibactériennes, et le traitement antimicrobien renforce la protection. »

Dans une conjoncture morose (l'économie canadienne devrait se contracter en 2020 de 8,2 % selon le Conference Board du Canada, ou de 8,4 % selon le Fonds monétaire international), la production d'éléments antimicrobiens pourrait représenter une lueur d'espoir. La demande mondiale en produits anti-COVID-19 – cloisons, poignées de porte, rampes, tissus – pourrait grimper de 8,2 % par an, cinq années de suite.

Pour Trusscore, la concurrence sera vive. Doug Olson, inventeur d'Edmonton, a débuté dans la transformation des viandes. Sachant que le sel conserve le bœuf et le porc, il a demandé à un laboratoire privé d'en étudier d'autres applications plus larges, ce qui a débouché sur un partenariat de recherche avec l'Université de l'Alberta, en 2010. Grâce à une étude de 2017 validée par le *Journal of*

Hospital Infection, l'équipe a découvert que le sel peut être compressé pour atteindre une forte densité, semblable à celle d'une surface dure, telle que la porcelaine. Et le chlorure de sodium élimine une myriade de bactéries comme l'E. coli, la salmonelle et le *Staphylococcus aureus* résistant à la méthicilline (SARM), qui peut provoquer des infections et toucher aussi bien le cœur que les poumons.

L'entreprise issue des travaux de M. Olson, Outbreaker Solutions, cherche des partenaires pour mettre en marché son produit breveté. « Il y a une foule d'applications à envisager, des poignées de porte aux interrupteurs, et les hôtels s'y intéressent », explique Matt Hodgson, cofondateur d'Outbreaker, aux côtés de Brayden Whitlock. Les regards se braquent sur Outbreaker, qui a remporté un concours d'innovations sur la COVID organisé par Roche Canada : le géant pharmaceutique lui a consenti une subvention pour déterminer à quelle vitesse le coronavirus meurt au contact du nouveau matériau.

Les poignées de porte antiviruses en sel compacté et les cloisons dernier cri pour mieux loger les porcs évoquent l'avant-garde, mais d'autres inventions antimicrobiennes plus conventionnelles surgissent aussi. La québécoise A3 Surfaces teste un procédé qui anodise et obture les pores de l'aluminium avec un agent antimicrobien exclusif, à appliquer sur les barres qu'on agrippe dans le métro et l'autobus. Le métal, protégé pendant au moins un an, peut être retraité. Une étude du Conseil national de recherches Canada a montré que le revêtement tuait 99,9 % des bactéries. L'évaluation de Santé Canada suit son cours.

À Etobicoke, l'ontarienne Myant a inventé des tissus de fibres antibactériennes, qui comportent du fil de cuivre. Au moins six études américaines l'ont prouvé, le cuivre, désinfectant naturel, élimine le coronavirus, entre autres micro-organismes. Myant propose déjà un masque, en vente sur son site. « De tels agents antimicrobiens pourraient s'intégrer à n'importe quel textile », explique Hannah Fung, directrice marketing. « Pensez aux sièges des salles d'attente et des transports en commun, des espaces fréquentés mais rarement désinfectés. »

Cela dit, certains se demandent si les matériaux antimicrobiens valent la peine qu'on s'y attarde. Aux États-Unis, les experts des Centers for



Disease Control and Prevention signalent que peu d'études prouvent que les surfaces antimicrobiennes empêchent la propagation des maladies. Le cabinet-conseil McKinsey met en garde contre le danger économique de la résistance aux antimicrobiens (RAM) : les microbes s'adaptent aux antiviraux et antibactériens, qui deviennent inopérants. Et les revêtements naturels (comme le cuivre) ne sont pas nécessairement aussi durables que les matières qu'a inventées l'être

POUR GAGNER LE COMBAT CONTRE LES MICROBES, IL FAUDRA PROUVER L'EFFICACITÉ DES ARMES À LONG TERME.

humain. Une étude rapportée dans *Genome Biology and Evolution* a montré qu'à travers l'Histoire, le recours au cuivre a coïncidé avec l'émergence de micro-organismes résistants, notamment l'E. coli. Le coronavirus SARS-CoV-2, qui vient de naître, mute déjà. Va-t-il s'adapter aux boucliers désinfectants d'aujourd'hui? Pour remporter la bataille du marché antimicrobien, il faudra prouver l'efficacité des armes à long terme.

Dans le secteur des antimicrobiens, le risque de surinvestissement varie d'une entreprise à l'autre. La création de tissus parsemés de fil de cuivre de Myant ne s'éloigne pas outre mesure de ses activités bien établies : la production de vêtements munis de détecteurs qui mesurent les signes vitaux des patients. Pour son premier projet de lutte contre la COVID, l'entreprise a choisi les masques, car la demande était là. « Le gouvernement a lancé un appel aux entreprises pour contrer la pénurie d'équipement de protection individuelle, fait valoir Mme Fung. Notre direction a analysé sans tarder nos compétences de base pour trouver moyen de réorienter notre savoir-faire. Nos machines à tricoter, nos spécialistes, nos employés sont sous un même toit, ce qui nous rend extrêmement agiles. Nous sommes passés du concept à la commercialisation en quelques semaines. »

En revanche, des entreprises comme A3 et Outbreaker courent davantage de risques : développer des technologies pendant des années, espérer que Santé Canada les approuvera, escompter que le marché sera au rendez-vous, que d'incertitudes.

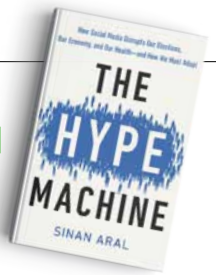
Qui ne risque rien n'a rien, selon le proverbe. On s'arrache déjà les cloisons TempWall de Trusscore. Pari tenu pour l'entreprise qui fabrique 400 panneaux par jour pour des hôpitaux d'Amérique du Nord.

Les urgences des hôpitaux Grand River et St. Mary's à Kitchener, en Ontario, ont servi de sites de tests (le directeur des urgences du St. Mary's, le Dr Jay Green, a participé au développement de produit). Parmi les autres clients de Trusscore, le Wake Forest University Baptist Medical Center en Caroline du Nord et des centres de traitement de la COVID, installés à Hanover, à Kincardine et à London, en Ontario. Pratiques, les cloisons temporaires sont déplacées au besoin, pour assurer l'isolement dans des espaces bondés où, autrement, les patients auraient du mal à respecter la distance de deux mètres.

Les cloisons TempWall ont servi de tremplin à Trusscore, au-delà des hôpitaux. En mai, la jeune pousse décrochait 5 M\$ en capitaux de démarrage, un investissement inégalé depuis sa création treize ans auparavant. Oui, la recherche de capitaux avait commencé bien avant la COVID, mais le succès des cloisons TempWall pendant la pandémie a permis à Trusscore d'aller plus loin. Son prochain défi sera de se diversifier et d'adapter ses produits pour en faire des cloisons de bureau, par exemple. Après tout, les Canadiens s'apprentent à retourner travailler sur place, au bureau. Et certains télétravailleurs cloîtrés chez eux entendent sans doute participer eux aussi à l'effort de réinstallation, en toute sécurité. ♦

BONNES FEUILLES

VÉRITÉ VRAIE



Observateur avisé, Sinan Aral, qui décode la réalité revue et corrigée par les médias sociaux, propose une autre voie.

PAR BRIAN BETHUNE

L'auteur est catégorique : propulsées par l'émotion et la négativité sur les médias sociaux, les fausses nouvelles prennent de vitesse les vraies nouvelles. Colportés avec un malin plaisir par des intermédiaires qui croient tirer les ficelles, rumeurs et racontars font la pluie et le beau temps sur les places boursières : les fausses nouvelles y auraient trois fois plus de poids que les vraies. À l'échelle planétaire, la désinformation aurait souvent fait pencher la balance et orienté le vote d'une tranche d'électeurs. C'est « une machine à déformer la réalité » que lance l'engrenage des plateformes en ligne, souligne Sinan Aral dans *The Hype Machine*. Les mensonges s'y transmettent « à la vitesse de l'éclair » ; la vérité avance à pas de tortue.

Professeur de gestion au MIT, investisseur dans les titres techno, l'expert en fausses nouvelles lève le voile sur les médias sociaux. Dans une prose vive qui s'appuie sur maintes études, Sinan Aral, qui a longuement travaillé pour des géantes des TI, explique que promesses et périls vont ici de pair, dans son analyse rigoureuse et bien argumentée. Pendant la pandémie, on aura diffusé aussi bien des informations vitales que des élucubrations sur de pseudo-cures délétères. Tant de mauvaises nouvelles sur les fausses nouvelles! L'auteur assène un choc au lecteur pour mieux le convaincre.

Méfions-nous de la désinformation. La manipulation du cours des valeurs mobilières et l'ingérence électorale par des agents à la solde des Russes sont déjà là, mais nous n'avons encore rien vu. L'ère des vidéos hypertruquées est à nos portes. L'apprentissage profond, qui passe par les réseaux antagonistes génératifs, pose en adversaires

deux systèmes : le premier génère des données synthétiques, et le second s'efforce de séparer le vrai du faux. Le premier apprend du second, et à l'instar des médias sociaux, il se nourrit de lui-même : il passe de la présentation de divers choix à la prise en compte des sélections faites, puis à une offre précise, ciblée, persuasive. La fausse vidéo est déjà étonnamment convaincante. Si voir, c'est croire – on retient 10 % de ce qu'on lit, mais 95 % de ce qu'on regarde –, les fausses nouvelles seront bientôt plus aguçantes que jamais.

Il faut donc agir. Les parties prenantes (entreprises, gouvernements et utilisateurs) peuvent actionner des leviers, séparément ou en combinaison, pour influencer sur quatre dimensions : *le code* qui régit les plateformes sociales; *les flux financiers* qui y circulent (les avantages pécuniaires générés par leur modèle); *les normes* suivies par l'industrie; et *les lois* qui la réglementent.

La boucle de rétroaction des médias sociaux favorise la polarisation, en raison des préférences cataloguées et des recommandations transmises par les amis. Sinan Aral propose de revoir le bouton J'aime : on cliquerait plutôt sur un bouton Vrai (« Je crois que c'est vrai ») ou Fiable (« La source m'inspire confiance »). Un score de véracité s'ajouterait aux profils Twitter, d'après une évaluation des messages antérieurs par des vérificateurs de faits. Si des cotes élevées attirent des adeptes sur Twitter et Facebook, ce remaniement du code poussera la « machine à engouement » vers le positif. Tout comme les riches s'enrichissent, la popularité fait boule de neige sur les médias sociaux. Les normes de l'industrie évoluent déjà, bien que lentement; les utilisateurs conviennent que « sur Twitter, retweeter ne signifie pas forcément approuver ».

Utopie, direz-vous? Pensez alors à un angle d'attaque qui a fait ses preuves. Quand l'argent coule à flots, il faut remonter à la source. Aux États-Unis, la démarche conduit immédiatement à des considérations antitrust. Facebook, en particulier, doit-elle être démantelée? M. Aral émet des réserves.

Certes, on évoque le monopole d'Amazon, qui vend ses propres produits sur sa propre plateforme, et peut faire jouer les règles en sa faveur. Mais Facebook, omnipotente elle aussi, s'abstient d'abuser de son pouvoir pour serrer la vis aux consommateurs : ses services sont gratuits. Ce qui en fait un monopole, dans la mesure où de jeunes pousses n'auraient aucune chance contre elle, c'est son manque d'interopérabilité. Demandez à Facebook votre graphique social (une base de données de contacts qui s'arrimerait à un autre réseau), et vous n'obtiendrez pour ainsi dire rien d'utile, ni quoi que ce soit qui pourrait nuire à la rentabilité de la géante.

Et le cadre législatif, alors? Il incombe aux États d'obliger les plateformes technologiques, en particulier les réseaux sociaux, à faciliter l'extraction des données propres à l'utilisateur. Selon le même principe, la Federal Communications Commission, aux États-Unis, a exigé la transférabilité des numéros de téléphone en 1996. Dans l'univers des médias sociaux, la concurrence fait défaut, et son émergence forcerait les acteurs à voir les consommateurs comme des clients à servir, et non plus comme des ressources à exploiter. L'auteur recommande donc d'imposer la transférabilité des données pour permettre l'essor de plateformes qui afficheraient éventuellement des boutons Vrai ou Fiable. D'autres remaniements s'ajouteraient, afin d'éviter que les fausses nouvelles ne riment avec rentabilité (YouTube a retiré les publicités qui accompagnaient les vidéos antivaccination). On ne peut guère espérer plus, de la part des gouvernements et des plateformes elles-mêmes, sans nuire aux promesses des médias sociaux, jumelées à des périls.

À en croire Sinan Aral, pour le reste, il n'en tient qu'à nous, la troisième partie prenante. Une fois la concurrence arrivée, les consommateurs devront choisir les valeurs à respecter et se tourner vers les plateformes qui y souscrivent. Le virage se fera par étapes, conclut-il, mais ce sera le meilleur moyen de dompter la machine à engouement. ♦

LES CHOIX DE PIVOT

Temps libres

PAR CHRIS POWELL

À lire

Les dix prochaines années seront mouvementées : main-d'œuvre hautement robotisée qui supplantera les êtres humains, aînés plus nombreux que les enfants, émergence d'une classe moyenne en Asie et en Afrique subsaharienne, qui déplacera le centre de gravité de l'économie loin de l'Occident.

C'est ce qu'avance Mauro F. Guillén, sociologue et économiste, dans **2030: How Today's Biggest Trends Will Collide and Reshape the Future of Everything**. L'auteur embrasse de larges perspectives pour nous aider à décoder l'avenir et à nous y adapter.



À regarder

Nicole Kidman retrouve David E. Kelley, créateur de *Big Little Lies*, dans une nouvelle minisérie dramatique, **The Undoing**, où elle incarne une thérapeute en vue dont le mari (Hugh Grant) pourrait être impliqué dans le meurtre d'une femme. Aux commandes, Susanne Bier, réalisatrice de *The Night Manager* et de *Bird Box*. Rendez-vous sur HBO ou Crave pour la première.

À écouter

Pour Marshall McLuhan, célèbre théoricien des médias, « nous façonnons nos outils, puis nos outils nous façonnent ». Internet, qui a remodelé la société pour le meilleur et pour le pire, en est un bel exemple. **Rabbit Hole**, un nouveau balado en huit parties de Kevin Roose, chroniqueur technique au *New York Times*, explique que personnalités et préférences se définissent désormais par le numérique, d'où la montée en puissance de la désinformation massive véhiculée par des groupes comme QAnon.

BONNES FEUILLES

L'HUMANITÉ EN JEU

Notre vision du progrès nous a fait perdre de vue l'essentiel. Il est encore temps de corriger le tir. **PAR MATHIEU DE LAJARTRE**



Omniprésentes, la crise sanitaire et la crise économique occupent tout l'espace médiatique, reléguant la crise écologique – pourtant plus dramatique encore – au second plan. Pourtant, à défaut d'agir, le pire nous attend, s'alarmement les auteurs *D'un monde à l'autre : Le temps des consciences* (Fayard, 2020).

Respectivement environnementaliste médiatique et philosophe, Nicolas Hulot et Frédéric Lenoir dénoncent cette course absurde au soi-disant progrès dans laquelle nous nous sommes lancés. Aveuglés par nos réussites, notamment technologiques, nous ne tolérons plus de limites, tablant sur « une croissance infinie dans un monde fini ». Mais ce qui est techniquement possible n'est pas toujours humainement souhaitable, rappellent-ils. Et les auteurs de citer Albert Einstein : « Notre époque se caractérise par la profusion des moyens et la confusion des intentions ».

Ils nous préviennent : plus nous tarderons à réintroduire du sens dans nos vies, plus le changement sera brutal, et plus nous affronterons de crises sanitaires, écologiques et sociales. D'ailleurs, n'eût été de l'industrialisation massive de l'agriculture, de la destruction de la biodiversité et de la circulation des personnes, jamais le virus ne se serait autant propagé.

UN SYSTÈME VOUÉ À L'ÉCHEC

Face à des enjeux universels, nos démocraties doivent s'adapter. La plus grande utopie serait de croire que notre système économique continuera à fonctionner à l'identique, alors qu'il « porte en lui-même sa propre obsolescence en se fondant sur l'exploitation [les auteurs parlent même de pillage] des ressources, comme les énergies fossiles (pétrole, gaz naturel et charbon), qui sont appelées à s'épuiser. » Or, poursuivent-ils, si « la rareté se pilote, la pénurie se subit », comme le chaos qui l'accompagne.

« Dans beaucoup de domaines, la vision comptable se fait sur un temps restreint, alors que si on l'envisageait sur un temps plus élargi, on s'apercevrait qu'en investissant de l'argent en amont, on éviterait beaucoup de dépenses en aval. » Un changement radical pour ne pas sacrifier l'avenir sur l'autel du présent s'impose donc. Il faut miser sur la solidarité plus que sur l'individualisme; sur la préservation de la planète plus que sur sa destruction.

Depuis des décennies, soulignent les auteurs, le chiffre est au centre de tout (quantité, rendement, rentabilité, efficacité...), alors que les individus ne peuvent s'épanouir qu'en mettant la qualité au centre de leur vie. Bien sûr, cela implique des règlements et des lois, explique Nicolas Hulot, qui a été ministre de la Transition écologique et solidaire en France, mais ce serait une imposture de refuser d'y voir les normes de demain, alors que les projets porteurs dans des secteurs d'avenir ne manquent pas : agroécologie, moteurs à hydrogène, économie sociale, circulaire et solidaire, énergies renouvelables et durables...

Il faut aussi réformer notre fiscalité archaïque, qui impose encore prioritairement le travail et ne taxe pas assez les services numériques ou les biens qu'on souhaiterait faire disparaître. Abolissons de même « l'économie spéculative, dont les travers sont l'exil fiscal et l'optimisation fiscale ». Dans notre monde hyperconnecté, comment peut-on encore tolérer qu'aux yeux de tous, 1 % de la planète capte 93 % de la richesse? À l'injustice s'ajoute l'humiliation, un élément explosif incompatible avec la paix.

Profitons du moment, une fois la crise sanitaire jugulée, pour redéfinir nos valeurs individuelles et collectives. Libérons-nous de la vision à court

terme, qui empêche souvent les politiciens d'agir, pour nous concentrer sur le bien commun, au-delà des échéances électorales. La politique doit être une vraie force de régulation au service de tous.

DE LA VANITÉ À L'HUMILITÉ

Le virage implique aussi de changer notre façon de voir les choses, ajoute à maintes reprises Frédéric Lenoir. Il faut limiter ses désirs, ralentir, insiste-t-il. Loin des écrans et des réseaux sociaux, la beauté de la nature, la connaissance, la lecture ou la musique, par petites touches, procurent de grands instants de bonheur.

À l'excès et au gâchis, préférons la satisfaction des besoins essentiels, en respectant notamment le monde du vivant, qui nous le rendra au centuple. Le but n'est pas de limiter nos plaisirs, mais de les réorienter vers des sources moins destructrices, vers des sources profondes de « joies de l'être » et non de « joies de l'avoir ». Cela nécessite de mieux distinguer le futile de l'utile, en changeant moins souvent d'auto ou de

« À FORCE DE VOULOIR POSSÉDER, C'EST NOUS-MÊMES QUI SOMMES DEVENUS POSSÉDÉS. »

téléphone, par exemple, ou en mangeant moins de viande. Hélas, nos habitudes sont conditionnées, et il est plus dur d'être vertueux quand les autres ne le sont pas. Comme disait Victor Hugo, « À force de vouloir posséder, c'est nous-mêmes qui sommes devenus possédés. »

Être libre revient justement à s'affranchir de tels automatismes. Il faut à tout prix s'inscrire dans le temps et injecter de la conscience dans notre quotidien. La vie est précieuse parce qu'elle a une durée limitée. À nous de privilégier la qualité dans notre existence, en veillant à laisser aux autres, à commencer par nos enfants, une planète viable. *D'un monde à l'autre*, c'est tout cela, et bien plus encore : un appel à l'insurrection des consciences. ♦

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.



APPELEZ AUJOURD'HUI...

Vendez d'ici la fin de l'année!

ACCOUNTING PRACTICE SALES
THE GLOBAL LEADER IN PRACTICE SALES

PRODUIRE DES RÉSULTATS - UN CABINET À LA FOIS

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

VIVE LES COURBES

Aymie Rondeau, CPA de 39 ans, née à Regina, a trouvé sa vocation : habiller les beautés tout en rondeurs, invitées à fréquenter The Curvy Shop, sa plateforme en ligne.

PAR KATIE UNDERWOOD

Au secondaire, j'étais loin de penser à la comptabilité. J'ai choisi le droit et l'administration, mais quand j'ai suivi des cours de comptabilité, j'ai vu que j'étais douée. *J'ai décidé d'en faire une carrière.*

J'ai lancé The Curvy Shop en 2018. À l'époque, je m'intéressais à la question de l'acceptation de soi. Petite fille, j'adorais la mode, mais quand j'ai grandi, cet intérêt s'est éteint. **J'enfilais des vêtements mal coupés, faute de mieux.** Il fallait que je ravive la flamme, d'autant plus que le marché de la mode pour les rondes restait à défricher.

The Curvy Shop vise à faire avancer la société sur les plans de l'acceptation et de l'inclusion. C'est aussi une idée logique sur le plan économique. **La mode taille plus, c'est un marché de plusieurs milliards de dollars,** à peine exploité. Comme j'avais toujours voulu être entrepreneure, je me suis dit : *« C'est le moment de foncer. »*

J'ai un côté ingénieux, débrouillard. On m'a dit : *« Toi, tu trouves des solutions. »*

Dans le monde de la mode, les rondes se sentent laissées pour compte. Au Curvy Shop, on les encourage à assumer leurs courbes. **La mode, c'est pour tout le monde, les rondes aussi.**

J'évite la mode éphémère, les choses que je ne pourrai pas porter longtemps. Je pense au budget, c'est le métier qui le veut. **Je suis raisonnable et je choisis mes styles : pas question de refaire toute ma garde-robe au gré des modes éphémères.**

The Curvy Shop, c'est une plateforme en ligne qui offre une collection d'articles de marque et de créateurs. Il n'y a pas de marchandise en stock. La cliente fait ses choix, puis elle est redirigée vers le site de la marque pour conclure ses achats. **Je passe les sites au peigne fin pour dénicher des vêtements bien coupés et tendance.**

À long terme, la prochaine étape sera de créer ma propre griffe. **Au Canada, hormis Penningtons-ADDITION ELLE, il n'y a pas de marques taille plus qui s'imposent.** Donc, un créneau à exploiter.



Plus de performances, plus d'économies. Faites le calcul.

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



Nous savons que notre logiciel est le meilleur au Canada et nous passons de la parole aux actes.



Cameron Peters
PDG et fondateur
Trilogy Software Inc.

Si vous achetez TaxCycle avant
le 17 décembre, **vous économisez 100 \$.**
Et si vous ne pensez pas qu'il vous
fait gagner plus de temps, nous vous
rembourserons votre argent au complet —
PLUS 500 \$.*

TaxCycle

L'évolution du
logiciel d'impôt.

Nous sommes les seuls dans l'histoire de
la préparation des déclarations de revenus
au Canada à offrir une garantie du genre.
Personne n'a jamais produit un logiciel
comme TaxCycle! Téléchargez un essai
gratuit à taxcycle.com/fr-ca/cpa et mettez-
nous à l'épreuve. Vous n'avez rien à perdre,
mais tout à gagner.

Téléchargez un essai gratuit à taxcycle.com/fr-ca/cpa

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

Notre vente se termine **le jeudi 17 décembre 2020**

*Pour recevoir un remboursement complet, plus une carte-cadeau Amazon de 500 \$, vous devez acheter une suite ou un combo, vous devez avoir un numéro de la TED valide de l'ARC, vous ne devez jamais avoir acheté TaxCycle par le passé, et vous devez avoir suivi une séance d'orientation en ligne d'une heure. Voir tous les détails à taxcycle.com/garantie.