

# PIVOT

**LAURÉAT**

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



## UN JOUR NOUVEAU

La pandémie  
a bouleversé le  
monde du travail.  
L'heure est venue  
d'embrasser  
le changement.

SEPTEMBRE-OCTOBRE 2020



L'AUDIT SE  
RÉINVENTE



ENTREVUE AVEC  
PAUL MARTIN



LE CUIR FAIT  
PEAU NEUVE

# 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](http://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](http://voirdemain.cpacanada.ca)

# PRENEZ PART AUX ÉCHANGES EN CINQ ÉTAPES

C'EST FACILE COMME BONJOUR, PROMIS!



## Inscrivez-vous

Visitez [voirdemain.cpacanada.ca/register](http://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](http://voirdemain.cpacanada.ca/register)



**CPA**

COMPTABLES  
PROFESSIONNELS  
AGRÉÉS  
CANADA

CPA Canada

**Voir demain**

RÉIMAGINER LA PROFESSION.

## 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 ce faire, profitez des économies que vous propose CPA Canada : traitement rapide des paiements, messagerie sécurisée, produits informatiques pour l'entreprise et plus encore.

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



### ÉCONOMISEZ 55 %!

Bénéficiez d'une réduction exclusive de 55 % sur les envois au Canada (sauf le service de livraison Purolator Express<sup>MD</sup> Midi).



### 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.



### ÉCONOMISEZ JUSQU'À 30 %!

Inscrivez-vous pour obtenir jusqu'à 30 % de rabais sur un forfait Infini de Rogers, en plus d'un crédit de 300 \$.



### TARIFS PRÉFÉRENTIELS!

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



### RABAIS DE 50 %!

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



### TARIFS PRÉFÉRENTIELS!

Votre partenaire de traitement de paiements tout-inclus. PandaPay offre une structure de prix améliorée et à faible risque qui réduit le coût de traitement des transactions électroniques.



### 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.



### JUSQU'À 1 724 \$ DE RABAIS!

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



### RABAIS DE 40 % ET PLUS!

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

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



Voyez comment les entreprises et les industries s'adapteront dans les mois et années à venir à [cpacanada.ca/avenirdutavail](http://cpacanada.ca/avenirdutavail).

## ARTICLES DE FOND

### 24 | La nouvelle frontière

L'audit se transforme depuis quelques années, mais comment adopter de nouvelles façons de faire quand l'avenir est incertain?

PAR JOHN LORINC

### 30 | La force du nombre

Les communautés autochtones connaissent un essor économique durable, ce qui favorise leur prise d'autonomie financière.

PAR RACHEL JANSEN

### 34 | À bout de souffle

Les coursiers employés par des entreprises de livraison de repas veulent sortir de la précarité, et leur message commence à passer.

PAR JASON McBRIDE

### 40 | Cabinet nomade

Chad Davis et Josh Zweig ont ouvert un cabinet comptable sans bureau permanent. Un modèle qui pourrait se généraliser?

PAR MATT O'GRADY

### 46 | L'aire du large

Périmètre de sécurité autour des bureaux, signalisation, sens de circulation, retour des cloisons : coup d'œil sur le bureau de demain.

PAR ADRIENNE TANNER

ILLUSTRATION KAGAN MCLEOD



EN UNE  
PHOTO DANIEL  
EHRENWORTH

6 | Mot de la présidente et chef de la direction sortante

8 | Courrier des lecteurs

EN PRIMEUR

10 | Relève assurée pour cet ancien premier ministre.

13 | Un faux pas qui fait trébucher en bourse.

14 | De simples constructions en bois? Oh que non.

16 | L'allocation universelle : une idée trop belle pour être vraiment mise en œuvre?

18 | Repenser la *Grille de compétences* des CPA.

19 | Des fraudes qui n'ont pas fini de nous étonner.

20 | La reconnaissance faciale, ou *Big Brother* au coin de la rue.

## EXPRIMEZ-VOUS

Faites-nous parvenir vos commentaires à [pivot.lettres@cpacanada.ca](mailto: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.

EN PRIME

51 | Haut les masques!

52 | Le cuir végétal trouve de plus en plus d'amateurs.

54 | Laissez-vous votre employeur avoir accès à votre code génétique?

55 | Retour sur les meilleurs livres d'affaires de l'année.

56 | Que lire et que regarder cet automne?

58 | Cave de rêve pour ce CPA.

# CHANGEMENT DE GARDE

La profession – le monde, en fait – est au cœur d'une transition profonde. Comment la pandémie redéfinit-elle le travail? **PAR JOY THOMAS**



**En juillet**, après quatre belles années à la tête de CPA Canada, j'ai quitté mes fonctions de présidente et de chef de la direction. Voici donc mon dernier mot dans *Pivot*, une publication dont je tire fierté et que je continuerai à lire avec intérêt.

J'ai informé le Conseil d'administration de ma décision en 2019. Mon départ vient clore une vingtaine d'années consacrées à l'avancement de la profession comptable canadienne, où j'ai été une témoin privilégiée de nombreux changements positifs. Unification de la profession, évolution de nos modèles de formation, apport au développement économique et sociétal, rayonnement sur la scène mondiale : sans contredit, la profession a relevé maints défis.

L'irruption de la pandémie a déstabilisé les employeurs et les clients, et remis en question les fondements mêmes du travail. Dire qu'elle nous a poussés à revoir nos façons de faire est une évi-

dence. Le travail, déjà roi dans notre vie, se mêle plus que jamais à la sphère personnelle. Les frontières se brouillent.

Rivé à son écran, on s'accommode d'arrangements provisoires, assis à la table de la salle à manger ou relégué au sous-sol. On repense les démarcations invisibles du passé, qui séparaient travail et maison, deux mondes qui n'en forment plus qu'un, où quelques pas suffisent pour se rendre au bureau. Nous bénéficions ainsi d'un supplément de temps, un temps qui, étrangement, semble plus flou qu'avant.

Les nouvelles réalités du télétravail ont obligé les chefs d'équipe à innover pour motiver leurs troupes virtuelles et accueillir les recrues sans les avoir rencontrées en personne. Les chefs des finances, de leur côté, réfléchissent à tous ces bureaux vides, occupés il y a quelques mois, aujourd'hui désertés. Faut-il réduire la superficie des locaux et passer à des bureaux partagés? Les coûts fixes seront abaissés d'autant.

Soit, mais ce qui nous manque, c'est la camaraderie, la collaboration sur place, qui fait jaillir les idées. Cela dit, qui regrette les interminables trajets, matin et soir? Et puis, l'empreinte carbone, qu'alourdissaient les voyages d'affaires incessants, s'est allégée. Un équilibre subtil reste à trouver.

## L'APRÈS-COVID POURRAIT FAIRE PLACE À UNE RÉVOLUTION ET REMETTRE EN QUESTION DES PRINCIPES DE BASE : COMMENT TRAVAILLER? OÙ? POURQUOI?

John Trougakos, spécialiste du comportement organisationnel, enseigne à l'école de gestion Rotman de l'Université de Toronto, où il dirige une équipe qui, en mars, a lancé un sondage en ligne sur les réalités du télétravail.

À noter, seuls 17 % des 700 répondants veulent retrouver le statu quo et 83 % espèrent un modèle différent. Qui plus est, 60 % préféreraient un horaire réduit (8 heures par jour, 4 jours par semaine). Le professeur affirme aussi, se fondant sur des recherches menées en

Europe et ailleurs, que rien ne prouve que de tels réaménagements compromettent la bonne marche de l'entreprise. Dans les faits, l'accumulation de stress, les déplacements épuisants, les interruptions fréquentes au travail, qui entravent la productivité, coûtent des milliards aux employeurs, tous les ans.

La dissociation de l'activité professionnelle et du lieu de travail soulève des questions épineuses. Certaines datent d'avant la pandémie, mais voilà qu'elles revêtent une pertinence renouvelée. Doit-on être joignable en tout temps? Quel est l'effet psychologique de ces longues vidéoconférences?

Ces derniers mois, John Trougakos a été sollicité par de nombreux chefs de la direction et chefs des finances qui s'interrogeaient : comment piloter de grandes organisations éclatées, dispersées, virtualisées? Le chercheur a notamment observé que les travailleurs qui ont réussi à réduire leur stress en éliminant les déplacements, en ménageant des pauses régulières et, comme certains dirigeants de Silicon Valley, en méditant, ont gagné en créativité et en efficacité, par des efforts concentrés sur de courtes périodes. « Quand on prend du recul, même si c'est paradoxal, un constat ressort : pouvoir travailler moins mais mieux serait la clé. »

La principale leçon à retenir? On l'a remarqué, avant le déferlement de la COVID, le monde du travail restait fondé sur le modèle industriel. Employés et supérieurs se rassemblaient aux mêmes endroits, aux mêmes heures, jour après jour. Oui, les technologies (cellulaires, ordinateurs portables) ont érodé le modèle, mais à peine. Il suffit de penser aux lieux de travail tels qu'ils se déclinaient avant la pandémie pour s'en convaincre. Si nombre d'observateurs entrevoient une quatrième révolution

industrielle, l'après-COVID pourrait faire place à une révolution du travail, une remise en question des principes de base, en somme. Comment travailler? Où et pourquoi? Pour esquisser quelques réponses, *Pivot* vous propose un dossier sur l'avenir du travail. Fin de la poignée de main, nouveaux cabinets comptables virtuels, évolution de l'économie de la pige, espaces de travail post-covidien figurent parmi les nombreux sujets abordés.

En conclusion, sachez que l'avenir de CPA Canada est en bonnes mains. Charles-Antoine St-Jean, FCPA, FCA, nouveau président et chef de la direction, prend la relève. Nous nous connaissons depuis longtemps et nous avons siégé au Conseil de la Fondation canadienne pour l'audit et la responsabilisation. Fort de son cheminement exceptionnel et de ses compétences étendues, M. St-Jean saura, j'en suis convaincue, guider l'organisation d'une main sûre, alors que s'amorce une époque sans précédent.

Avant de se joindre à CPA Canada, M. St-Jean a été nommé, en 2017, président du Conseil sur la comptabilité dans le secteur public, où il avait siégé de 2006 à 2009. De plus, de 2004 à 2007, il a été contrôleur général du Canada.

M. St-Jean a obtenu son titre comptable chez EY, où il est devenu associé et associé directeur. Son parcours l'a amené à travailler auprès de clients du secteur public de tous les ordres de gouvernement, y compris de nombreuses sociétés d'État, tant au Canada qu'à l'étranger. Il a aussi exercé quelques années chez KPMG en Europe.

M. St-Jean a donné des conférences sur la gouvernance et la gestion financière dans le secteur public à l'Université Laval (programme du Collège des administrateurs de sociétés) et à l'Université d'Ottawa pendant des années.

Pour relever les défis qui se profilent, la pensée créatrice et le leadership agile seront nos atouts. Et la profession comptable canadienne, qui s'est taillée une brillante réputation dans le monde entier, se positionne comme chef de file pour façonner l'avenir. ♦

# PIVOT

VOLUME 3 | NUMÉRO 5



**RÉDACTRICE PRINCIPALE**  
Lara Zarum

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

**DIRECTEUR ARTISTIQUE**  
Adam Cholewa

**DIRECTEUR DE LA PHOTOGRAPHIE**  
Daniel Neuhaus

**ÉDITRICE DÉLÉGUÉE**  
Melanie Morassutti

**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**  
Matt Barnes, Brian Bethune, Kelly Boutsalis, Steve Brearton, LeeAndra Cianci, Daniel Ehrenworth, Francis Fong, Matthew Hague, Rachel Jansen, Jason Kirby, John Lorinc, Jason McBride, Kagan McLeod, Matt O'Grady, Miriam Porter, Jake Sherman, Guillaume Simoneau, Adrienne Tanner, Micah Toub, Irene Wiecek

**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 :  
Maury K. Donen, CPA, CMA  
Debra J. Feltham, FCPA, FCGA  
Andrée Lavigne, CPA, CA  
Ashley Lowe, CPA, CA



Partenaires dans la croissance

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

*Pivot* est publié six fois par an par Comptables professionnels agréés du Canada en collaboration avec St. Joseph Media. Les opinions exprimées par les auteurs, les rédacteurs et dans les publicités n'engagent pas la responsabilité de CPA Canada. Copyright 2020.

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

**MONTRÉAL**  
2020, boul. Robert-Bourassa,  
19<sup>e</sup> étage  
Montréal (Québec) H3A 2A5  
Tél. : 514-285-5002  
Télé. : 514-285-5695

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

**INTERNET**  
cpacanada.ca/pivotmagazine

**PUBLICITÉ**  
publicite.pivotmagazine  
@cpacanada.ca

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

## ST. JOSEPH MEDIA

**PDG**  
Tony Gagliano

**PRÉSIDENT**  
Douglas Kelly

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

**DIRECTEUR, MARKETING**  
Rui Costa

**DIRECTRICE GÉNÉRALE, CONTENU** Maryam Sanati

**DIRECTEUR GÉNÉRAL, VENTES, CONTENU STRATÉGIE**  
Jonathan Harris

**VICE-PRÉSIDENT, RECHERCHE**  
Clarence Poirier

**DIRECTRICE, PRODUCTION**  
Maria Mendes

**CHEF, PRODUCTION**  
Joycelyn Tran



### Des casinos propres

La British Columbia Lottery Corporation (BCLC) se fait un devoir de lutter contre le blanchiment d'argent. Le conseil d'administration et la haute direction ont lu avec intérêt, dans « M. Net » (mai-juin 2020), les réflexions de Peter German sur les politiques et pratiques des casinos du sud de la province, et tiennent à faire une mise au point.

On y mentionne que le fléau du blanchiment d'argent persiste. La BCLC précise que ce n'est pas le cas dans ses casinos. Quiconque veut se procurer des jetons avec 10 000 \$ ou plus en espèces doit présenter des pièces justificatives attestant l'origine des liquidités et signer une déclaration de provenance des fonds. Et l'établissement peut exiger que le client précise d'où viennent les espèces, quelle que soit la somme. Sur les chèques émis ultérieurement, le casino doit inscrire « Verified win » (gain attesté) ou « Return of funds – not gaming winnings » (remboursement de fonds – hors gain), pour éviter qu'un joueur ne convertisse en jetons de fortes sommes, joue un minimum, puis reconvertisse ses jetons sous forme de chèque émis par le casino. Nous avons fait faire des analyses indépendantes pour nous assurer que ces garde-fous sont efficaces. Voyez par vous-mêmes les rapports en ligne.

Par une approche factuelle et collective, tous les secteurs d'activité peuvent collaborer afin de contrer le blanchiment d'argent, qui nuit à notre économie et à nos collectivités.

– Greg Moore

Président et chef de la direction par intérim, BCLC

### Champions de l'éthique

J'ai lu avec intérêt l'article « Oser parler » (mai-juin 2020). Nous, CPA, devons louer ceux qui ont le courage de dénoncer les fraudes et les manquements à l'éthique. Alors, pourquoi parler de « dénonciateurs »? Le mot paraît péjoratif : derrière « dénoncer », on voit « trahir ». Pourquoi attribuer une telle étiquette à quelqu'un qui agit de bonne foi afin de décrier l'inacceptable? Je me fais donc le défenseur du terme « champion de l'éthique ». Il faut féliciter et non dénigrer les lanceurs d'alerte.

– Greg Hanson, FCPA, FCA, C.M., LL.D.  
Manitoba

### Ne pas confondre marathon et sprint

J'ai applaudi les efforts de sensibilisation aux problèmes de santé mentale; bravo pour « Le 9 à 5 réinventé » (sept.-oct. 2019). Quand j'ai dû m'absenter, j'ai pu toucher des prestations, puis j'ai repris progressivement le travail. Mais quatre mois après mon retour à temps plein, étonnamment, mon poste a été éliminé après une « restructuration ». La santé mentale, ce n'est pas comme une fracture qui guérit en huit semaines. Parfois, la guérison s'accomplit par étapes, après le retour au poste. J'étais quand même solide et, après mon congédiement, j'ai réussi à m'en tirer. Pour d'autres, plus fragiles, la situation aurait pu mal tourner.

– Anonyme

### Clarification

Dans le numéro de mai-juin de *Pivot*, l'article « Oser parler » comprenait une déclaration erronée sur les circonstances entourant l'entente proposée entre le croisiériste Maid of the Mist et la Commission des parcs du Niagara. L'article évoquait une « entente de faveur » et indiquait que « le stratagème avait coûté aux contribuables la bagatelle de 300 M\$ ». En fait, ce chiffre correspond à l'augmentation des encaissements que la Commission prévoit recevoir de Hornblower Canada, le nouveau croisiériste qui navigue au pied des chutes du Niagara. Comme le précisait l'article, en l'absence de preuve, il n'a pas été démontré que le croisiériste Maid of the Mist se soit livré à des activités condamnables. *Pivot* regrette d'avoir présenté cette déclaration erronée.

OBTENEZ  
JUSQU'À

**43**

HEURES  
DE PPC\*

# UNIS

DEVANT DES  
CHANGEMENTS  
SANS PRÉCÉDENT



**CPA**

COMPTABLES  
PROFESSIONNELS  
AGRÉÉS  
CANADA

À PARTIR DE  
**99\$**

# L'UNIQUE

CONGRÈS

VIRTUEL

Les 17 et 18 septembre 2020

En partenariat avec CPA Alberta

## Conférenciers principaux



**Tony Chapman**  
Conseiller en stratégie  
d'entreprise et conférencier



**Stephen M. R. Covey**  
Auteur à succès, conférencier  
et leader d'opinion



**Estelle Métayer**  
Présidente et fondatrice,  
Competia



**Pamela Steer**  
Chef des finances et directrice  
de la stratégie d'entreprise,  
 Paiements Canada

\* À l'achat d'un forfait Accès illimité + ateliers

[theone.cpacanada.ca/fr](https://theone.cpacanada.ca/fr) | [#CPAUNIQUE](https://twitter.com/CPAUNIQUE)



## MISSION

# VIVE LA RELÈVE

Paul Martin, qui a été premier ministre du Canada et ministre des Finances, entend préparer les leaders de demain. **PAR JASON KIRBY**

**L'une des initiatives phares** de Paul Martin comme premier ministre fut l'Accord de Kelowna, une entente quinquennale de 5 G\$ visant à combler l'écart socioéconomique entre les Autochtones et le reste de la population du Canada. La défaite de son gouvernement empêcha la mise en œuvre de l'entente, mais, après avoir quitté la politique, il lança l'Initiative de la Famille Martin (IFM), une œuvre de bienfaisance qui se consacre à l'éducation, à la santé et au bien-être des enfants et jeunes autochtones. M. Martin s'est entretenu avec nous sur l'évolution de sa fondation, le rôle du secteur privé pour s'atteler aux problèmes sociaux et les inquiétudes que soulève l'explosion des déficits publics.

### **D'où vient votre intérêt pour l'éducation des jeunes autochtones? Vous y pensiez avant d'entrer en politique?**

Oui. À 17 ans, je suis parti sur le pouce pour aller à Hay River, dans les Territoires du Nord-Ouest, et j'ai été embauché comme matelot sur les remorqueurs qui naviguent sur le fleuve Mackenzie. La majorité de mes collègues, matelots, seconds ou capitaines, étaient autochtones, et aux escales, on discutait ferme. Ils étaient travailleurs, intelligents et d'agréable compagnie, mais dès qu'on abordait leurs années de jeunesse et certaines problématiques, je voyais surgir une mélancolie qui m'était inconnue. En cause, l'acharnement des autorités d'hier, résolues à effacer leur culture.

### **En 2008, vous avez lancé un programme d'entrepreneuriat pour les jeunes autochtones. Pourquoi?**

Le programme Jeunes entrepreneurs autochtones (PJEÀ) est un cours de gestion, à l'origine très semblable à ceux donnés aux élèves de 11<sup>e</sup> et 12<sup>e</sup> années au Canada. Tout a commencé en 2008, quand nous avons offert ce cours dans une école secondaire de Thunder Bay, dont les élèves venaient de villages éloignés. Immédiatement, nous y avons appris une leçon : impossible de copier-coller les programmes

et manuels existants en Ontario pour les proposer aux jeunes autochtones. Il fallait des cours sur mesure, conçus sous l'angle des premiers peuples. À partir de ce constat, nous avons collaboré avec deux enseignants autochtones et avec Nelson Education, une grande maison d'édition, pour créer une première collection de manuels de gestion et de cahiers d'apprentissage fondés sur des exemples, des points de vue et des modèles autochtones. Depuis, nous avons diffusé le cours dans plus de 50 écoles au Canada, et non moins de 5 500 élèves l'ont suivi.

La principale raison d'être du PJEÀ? Notre conviction que ces jeunes ont droit au meilleur enseignement possible.

### **Comme vous l'avez déjà mentionné, votre travail compte aussi pour l'économie canadienne.**

La croissance dépend des générations montantes, et le segment de la population canadienne le plus jeune, qui grandit le plus vite, c'est celui des jeunes autochtones. Mais j'irais même plus loin. Pour qu'un pays prospère, il doit croire aux valeurs sur lesquelles il repose. Offrir à chaque jeune la possibilité de réussir, voilà l'une des plus belles valeurs que le Canada puisse se donner, telle est ma conviction.

### **Vous avez ensuite lancé un programme axé sur la littératie.**

Le taux de décrochage chez les Autochtones prend sa source dans les difficultés de lecture et d'écriture que connaissent les enfants en 3<sup>e</sup> année. Le projet d'écoles modèles pour la littératie de l'IFM a été lancé en 2009 sous forme de projet pilote dans deux écoles des Premières Nations, Walpole Island et Kettle & Stony Point. Au début, seuls 13 % des élèves savaient lire et écrire en fin de 3<sup>e</sup> année. Après quatre ans de travail, ce taux est passé à 81 %. À cette époque, la Première Nation Kettle & Stony Point avait pour chef Tom Bressette. Quand il a annoncé les résultats, il a déclaré, en s'adressant au pays : « Vous pensiez qu'on n'y arriverait pas, mais on a réussi. Nous pouvons

tout accomplir; il suffit d'avoir les outils pour le faire. » Ce projet d'écoles modèles est présent dans 12 établissements; ils seront 18 à la rentrée.

**Sur quoi avez-vous votre travail aujourd'hui?**

L'être humain est façonné par le développement de ses capacités cérébrales, qui se fait notamment de la conception jusqu'à l'âge de cinq ans. C'est là qu'il acquiert ses capacités verbales et sa résilience. Cindy Blackstock [qui défend les droits des enfants autochtones] l'a bien dit quand elle a déploré que trop d'Autochtones passent leur vie d'adulte à essayer de guérir de leur enfance. Nous avons donc lancé un programme de visites à la maison pour les jeunes mamans et les femmes qui attendent un bébé. Nous avons commencé dans la Première Nation crie Ermineskin, en Alberta, où nous avons encouragé les mères qui avaient relevé les défis que représente l'éducation des enfants à former un groupe de visiteuses à domicile. Rémunérées, elles ont reçu un encadrement conçu en collaboration avec la communauté. Le programme Premières années existe dans cinq collectivités, et nous envisageons de le déployer à grande échelle.

**Quel rôle le secteur privé devrait-il jouer pour résoudre certains problèmes?**

Il y a deux choses. La première, c'est le financement. Ces programmes coûtent quelque chose à court terme, mais ils allègent considérablement les dépenses à long terme. La deuxième, c'est l'expertise apportée par nos partenaires, comme dans le cadre du Programme de mentorat Martin / CPA Canada pour les élèves autochtones du secondaire. Nous aimerions que les jeunes qui prennent part à nos programmes continuent leurs études : dans une économie numérique, plus on a d'instruction, mieux on s'en sort. Il faut donc des mentors, et les membres



Paul Martin visite l'école primaire de Napi, dans la réserve de la nation Piikani en Alberta, en 2017.

**INVESTIR DANS LA POPULATION EST VITAL, ET LES CANADIENS ONT PLUS QUE JAMAIS BESOIN D'AIDE.**

de CPA Canada ont répondu à l'appel. C'est l'un de nos programmes les plus précieux, car lorsque les élèves veulent parler, que ce soit à propos de leurs perspectives de carrière ou de leur vie à la maison, ils ont quelqu'un pour les écouter et les guider.

**Ces dernières années, on a assisté à une remise en question de la raison d'être de l'entreprise, invitée à voir au-delà des profits pour les actionnaires. Qu'en pensez-vous?**

Il est certain qu'une entreprise qui ne réalise pas de profits ne pourra pas prospérer. D'un autre côté, celle qui ne reconnaît pas sa responsabilité sur le plan des besoins sociaux nuira à l'économie.

**LONGUEUR D'AVANCE**

Le Programme de mentorat Martin / CPA Canada oriente les jeunes autochtones dans leur parcours, au secondaire et au-delà.

Depuis le lancement de l'Initiative de la Famille Martin en 2008, CPA Canada s'associe à l'organisation pour offrir aux élèves autochtones du secondaire le Programme de mentorat Martin / CPA Canada. En Colombie-Britannique, en Alberta, en Saskatchewan, au Manitoba, en Ontario et au Québec, des jeunes sont jumelés à des équipes de mentorat composées de CPA et d'autres professionnels

de la comptabilité, choisis par leur employeur. Certains mentors bénévoles proviennent de grands cabinets (BDO Canada, Deloitte, EY, Grant Thornton, KPMG, MNP et PwC); d'autres travaillent pour le gouvernement fédéral, et d'autres encore évoluent dans un établissement d'enseignement. Pour eux, c'est l'occasion de découvrir la culture et les réalités des communautés autochtones.

Les élèves sont sélectionnés par leur école, généralement en 9<sup>e</sup> année. L'année suivante, ils rencontrent leurs mentors à l'occasion de diverses activités, menées si possible pendant tout le secondaire et au-delà. Les mentors donnent des ateliers, répondent aux questions sur les carrières, le curriculum vitae et les compétences, et organisent des visites en milieu de travail, auxquelles s'ajoutent des activités sociales. Il s'agit d'aider les jeunes à terminer leurs études secondaires et à continuer leur formation, en les sensibilisant aux parcours à envisager, notamment en comptabilité et en finance, et en les outillant pour réussir.

Mon point de vue, c'est qu'on fait erreur lorsqu'on opère une distinction radicale entre politiques sociales et politiques économiques. Certains diront que l'enseignement figure parmi les politiques sociales. Eh bien, peut-on avoir des entreprises florissantes sans un système d'éducation à la hauteur? On dit également que les soins de santé, eux aussi, relèvent des politiques sociales. J'espère de tout cœur que, vu l'émergence de la COVID-19, il y aura une prise de conscience aiguë, pour que tous se rendent compte qu'un système de santé adéquat est un des piliers d'une économie solide. Les entreprises ne peuvent tout simplement pas se distancier des besoins sociaux.

**Devant la pandémie, on a accumulé d'énormes déficits publics, d'où des appels pressants à l'austérité plutôt qu'à une intervention accrue pour stimuler la croissance. Vous qui avez combattu les déficits, où vous situez-vous?**

C'est du jamais vu, depuis la Seconde Guerre mondiale. En 1995, nous avons établi un budget très strict, car la dette nationale et nos déficits avaient explosé,

à la suite de plusieurs années de négligence. À l'époque, nous avons dit aux Canadiens qu'en allant de l'avant avec ce budget, en réduisant nos dépenses, nous réussirions à faire prendre un virage à l'économie et à dégager des fonds pour renforcer le système de santé et l'éducation, afin d'assurer leur pérennité pour les générations futures. Et nous avons tenu parole. En revanche, la situation que soulève la COVID-19 est imputable à une crise et non à la négligence. Pour que les Canadiens puissent survivre au quotidien, il faut dépenser massivement. Ces décaissements, nécessaires aujourd'hui, resteront temporaires.

Je n'en doute pas un seul instant, une fois le vaccin trouvé, l'économie repartira de plus belle et les dépenses engagées seront l'assise de la réussite, au bout du compte. À l'opposé, si on laisse les politiques sociales échouer, les citoyens ne disposeront pas des moyens nécessaires pour s'adapter et réussir. Pour moi, l'investissement dans la population est la clé de la réussite. Le principe vaut dans les périodes fastes et dans les crises, et, ces temps-ci, les Canadiens ont plus que jamais besoin d'aide. ♦



## PLONGEON EN BOURSE

Ventes en berne, produits mal accueillis, départs médiatisés, et le cours de l'action baisse. Mais parfois, la chute libre relève de l'inattendu et du ridicule, sans qu'aucun analyste n'ait pu la prévoir. Quatre exemples. **PAR STEVE BREARTON**



### DÉPLORABLE

**Snapchat**

**-800 M\$ US**

En mars 2018, Snapchat a lancé un déplorable sondage : vous préférez gifler Rihanna ou donner un coup de poing à Chris Brown (son ex, reconnu coupable de l'avoir battue en 2009)? Rihanna a accusé l'entreprise d'avoir voulu discréditer les victimes de violence conjugale, tournées en dérision.



### PIED D'ARGILE

**Nike**

**-1,1 G\$ US**

En février 2019, en plein match de basketball entre Duke et North Carolina, une chaussure Nike de l'étoile montante Zion Williamson s'est désintégrée. Qu'un certain Barack Obama soit témoin de l'incident et le souligne n'a pas arrangé les choses.



### PAS EN TÊTE

**Peloton**

**-1,1 G\$ US**

En décembre 2019, une publicité pour le vélo stationnaire Peloton a suscité l'indignation. Un mari offrait un vélo d'exercice à sa femme, et semblait insinuer qu'elle devait maigrir. Le public a crié au sexisme, mais selon Peloton, on avait mal interprété les images. L'acteur qui jouait l'époux a déploré qu'on voie en lui un « symbole du patriarcat ».



### PILES À PLAT

**Tesla**

**-5,4 G\$ US**

En août 2018, Elon Musk, fondateur de Tesla, a confié au *New York Times* que le stress affectait sa santé : « J'ai vécu l'année la plus difficile de ma carrière, et le pire reste à venir. » Le titre a vite chuté de 9 %.

EN IMAGES

# ON FRAPPE UN NŒUD

Le bois d'ingénierie, l'avenir de la construction? **PAR LARA ZARUM**

**On dit qu'au centre-ville** des métropoles se dressent des forêts de béton et d'acier. Depuis quelques années, la métaphore est encore plus juste, grâce à un matériau de construction durable de plus en plus populaire : le bois d'ingénierie.

« De plus en plus d'entreprises se rendent compte qu'il est rapide et abordable de construire avec nos produits », explique Patrick Chouinard, fondateur d'Element5, producteur ontarien de bois d'ingénierie. On parle ici de piliers, de poutres et de grands panneaux structuraux composés de plusieurs couches et pièces de bois collées, vissées, chevillées ou clouées. Ces éléments restent en général à l'intérieur du bâtiment, à l'abri des intempéries. La technologie s'est répandue en Europe, où le lamellé-croisé, communément appelé CLT, pour *Cross Laminated Timber* (on colle des couches de bois séché au four, chacune étant perpendiculaire à la précédente), a été inventé dans les années 1990. Structurellement comparable au béton, le CLT a créé une révolution qui a gagné l'Amérique du Nord, où la production a décuplé depuis 2010.

En 2017, le gouvernement a promis 39,8 M\$ pour encourager l'utilisation du bois dans des projets de construction non traditionnels, comme ceux de grands immeubles. « Nous pouvons contribuer à réduire les émissions de gaz à effet de serre tout en créant des emplois pour les Canadiens et des occasions d'affaires pour les entreprises du pays », a déclaré Jim Carr, alors ministre des Ressources naturelles.

Cela dit, on s'interroge sur la viabilité du CLT à grande échelle. Les critiques, comme les spécialistes du Center for Sustainable Economy, en Oregon, se disent préoccupés par les émissions de CO<sub>2</sub> produites par l'exploitation forestière, puis par la fabrication et le transport. Ne rendent-elles pas les bois réinventés aussi nocifs pour l'environnement que tout autre matériau? Des difficultés se présentent aussi sur le plan commercial. « Rares sont les architectes et ingénieurs qui savent concevoir des immeubles en bois d'ingénierie, déplore M. Chouinard. Nous avons vite compris que notre réussite passait par la prestation d'un large éventail de



Au Canada, nombre d'immeubles de taille moyenne, achevés ou en cours de construction, qui sont faits de bois d'ingénierie : plus de

**500**

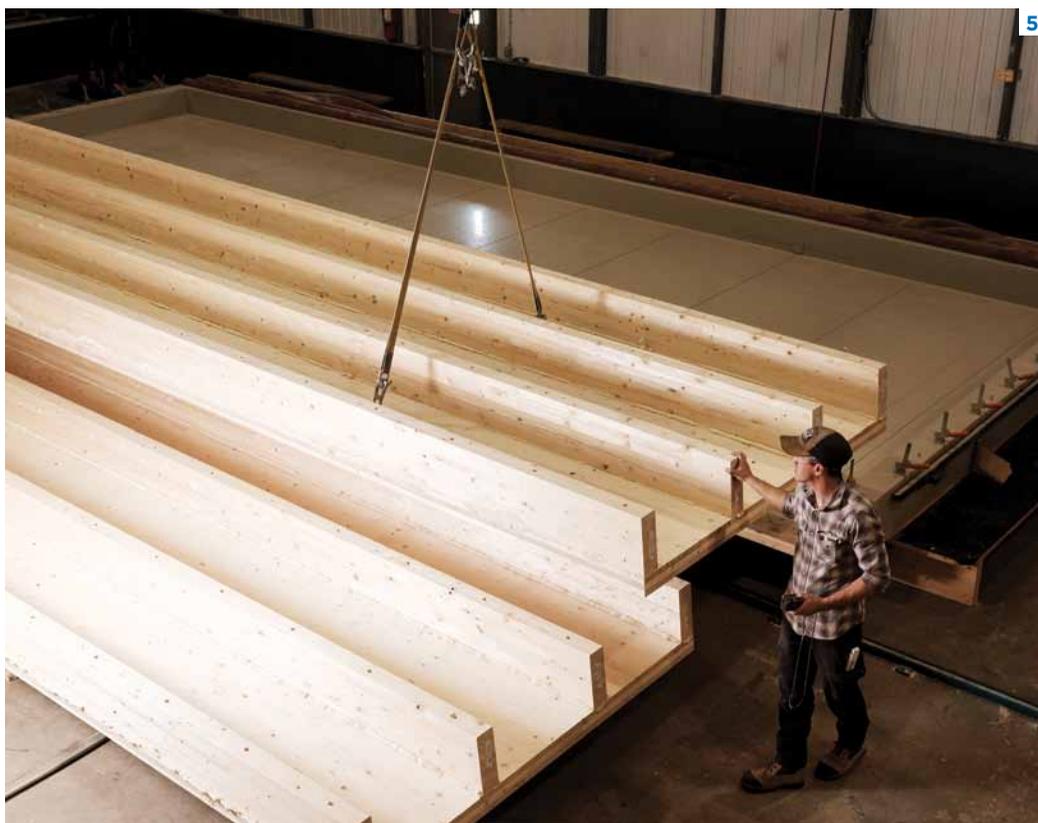
services professionnels, de la planche à dessin aux étapes finales de la construction. »

Avec l'aide d'investisseurs, dont Tom Kennedy et Frank Dottori de Kensington Capital, que M. Chouinard appelle « le parrain de l'industrie forestière de l'Ontario », Element5 s'apprête à ouvrir une usine de 137 000 pi<sup>2</sup> à St. Thomas, en Ontario, d'ici la fin de l'année. Un investissement de près de 50 M\$.

Pour Anne Koven, directrice générale du Mass Timber Institute de l'Université de Toronto, cette usine témoigne du potentiel du CLT, ce bois d'ingénierie réinventé. Plus du tiers du Canada est couvert de forêts, pour la plupart inexploitées : l'an dernier, l'Ontario n'a récolté que la moitié du volume de bois qui, selon les forestiers, pouvait être prélevé sans nuire au renouvellement de la ressource.

« En foresterie, le développement durable prévaut, souligne Mme Koven, et nous tenons à tirer le plus de valeur possible de chaque arbre. » À la différence du béton, qui compte pour 8 % des émissions mondiales de CO<sub>2</sub>, le bois séquestre le carbone.

D'ici 30 ans, la population mondiale passera de 7,7 milliards à 9,7 milliards. Le bois d'ingénierie serait la seule solution durable pour éviter la crise du logement, font valoir ses adeptes. La moitié de l'humanité vit dans des centres urbains, et selon l'ONU, cette proportion devrait passer à 68 % d'ici 2050. « Impossible de continuer à construire comme on l'a toujours fait. Le béton et l'acier diffusent tant de CO<sub>2</sub> dans l'atmosphère qu'on arrive à un point de déséquilibre, rappelle M. Chouinard. Le bois reste un matériau à privilégier dans le contexte de la lutte contre les changements climatiques. » ♦



1. Element5 a bâti **Cardinal House**, un prototype de maison préfabriquée créé par l'architecte canadien Douglas Cardinal. L'habitation a été conçue pour répondre aux besoins des communautés autochtones vivant dans les réserves.

2. Un ouvrier retire l'excès de colle sur les côtés d'un panneau. Durable, le **bois lamellé-collé** prend différentes formes. Des adhésifs résistants à l'eau empêchent sa détérioration.

3. Les panneaux de bois sont assemblés au moyen d'adhésifs ou d'attaches mécaniques traditionnelles, comme ces **vis structurales**. Ils sont préfabriqués dans des environnements intérieurs contrôlés avant d'être expédiés vers les chantiers, ce qui élimine les retards de construction dus aux intempéries.

4. Le **bois lamellé-cloué** existe depuis plus d'un siècle. Surtout utilisé pour les planchers et toitures, il peut remplacer les plateformes de **béton et d'acier** dans les immeubles commerciaux.

5. Un **panneau de bois** est retiré de la presse sous vide. Longs de plus de dix mètres, ces panneaux en lamellé-collé se distinguent par leur longueur.



ÉCONOMIE

# UNE IDÉE PRÉCAIRE

L'idée d'une allocation universelle devrait susciter l'intérêt pour plusieurs raisons, au-delà de la pandémie.



FRANCIS FONG

La pandémie a eu des répercussions majeures sur la santé publique et sur l'économie. La relance, opération délicate, démarre avec lenteur, mais, vu la montée du chômage et la chute du PIB qui ont fracassé les records des récessions passées, de délicates questions se posent sur les mesures

à prendre pour soutenir ménages et entreprises. Alors, comment donner une impulsion à l'économie et aider les sans-emploi à réintégrer le marché du travail? Comment protéger les citoyens vulnérables contre d'autres bouleversements?

Pour certains, un revenu universel serait la solution. Si les Canadiens touchaient une allocation leur assurant un revenu minimal garanti, ils bénéficieraient d'une hausse immédiate de leur pouvoir d'achat, hausse qui apparaît indispensable. Selon le Conseil de l'information sur le marché du travail, près des deux tiers des quelque trois millions de personnes qui ont perdu leur emploi dans le sillage de la pandémie se retrouvaient parmi les travailleurs les moins rémunérés, c'est-à-dire ceux à qui une allocation universelle serait destinée. Ce revenu minimal, qui leur permettrait de subvenir à leurs besoins fondamentaux, les protégerait contre l'instabilité économique.

Instaurer une allocation universelle de 500 \$ par mois coûterait **228 G\$** par an au gouvernement.

Une solution qui ne ferait que des gagnants?

De l'avis de certains, la Prestation canadienne d'urgence (PCU) représente un grand pas dans cette direction. Alors, pour remettre sur pied notre économie mal en point, faut-il pérenniser ce programme?

Précisons que la PCU n'a rien d'une allocation universelle. Complexes, nuancés, les programmes de revenu universel? Absolument, quoi qu'en disent certains de leurs adeptes. Il s'agit de verser une prestation permanente aux particuliers, sans aucune condition; l'avoir et les revenus, tout comme l'employabilité, n'entrent pas ici en ligne de compte. À l'opposé, la PCU, temporaire, est assortie d'un seuil minimal de perte de revenu d'emploi. S'il n'a pas perdu son emploi ou si son revenu n'a pas baissé suffisamment, un particulier n'y est pas admissible.

À noter, selon un rapport publié en juin par l'Agence du revenu du Canada, environ 190 000 Canadiens ont dû rembourser leurs prestations au titre de la PCU en raison de leur inadmissibilité. Le programme a connu un franc succès, mais ne nous leurrions pas : il ne s'agissait que d'une mesure supplémentaire de soutien destinée à une population à risque, un peu comme le Supplément de revenu garanti ou l'Allocation canadienne pour enfants. Si le gouvernement rendait la PCU permanente, afin de soutenir l'économie, il raterait sa cible; la mesure ne permettrait pas d'aider tous ceux qui en auraient besoin.

Au sens large, dans l'évaluation des retombées positives, certains, fermement convaincus, tiennent pour indéniables les avantages d'une allocation universelle. De nombreux gouvernements – Suède, Finlande, Espagne, Royaume-Uni, États-Unis, Ontario, Manitoba et Québec – ont lancé des programmes pilotes ou sollicité l'avis d'experts sur le sujet. La plupart des études ont démontré les effets positifs de l'allocation universelle, et ce, dans différentes sphères, qu'il s'agisse de la santé mentale, physique, financière ou communautaire. Et compte tenu de son piètre état, l'économie en bénéficierait grandement.

Là où le bât blesse, c'est que même si leurs avantages sont connus, les programmes d'allocation universelle sont difficiles à mettre en œuvre.

Première embûche : l'admissibilité. En théorie, tout le monde y a droit, mais verser 500 \$ par mois à 38 millions de Canadiens coûterait 228 G\$ par année. Or, l'an dernier, les recettes du gouvernement fédéral s'élevaient à 332,2 G\$. Donc, pour fournir aux citoyens un revenu de base qui ne répond pas réellement à leurs besoins fondamentaux, le gouvernement serait obligé d'augmenter considérablement ses recettes.

Pourrait-on envisager de verser l'allocation aux 20 % des Canadiens les plus démunis? Certes, la prestation serait plus élevée, mais cette solution soulèverait une autre question : une personne qui dépasse d'un seul et simple dollar le seuil établi ne mériterait-elle pas, elle aussi, cette prestation?

Par conséquent, pour offrir un programme d'allocation universelle sans trop dépenser, l'État devrait exclure des personnes qui en ont besoin, ce qui est contraire aux principes mêmes d'une telle démarche.

J'ai omis un aspect clé du débat. En théorie, notre société bénéficierait du regroupement des programmes visant à soutenir les personnes à faible revenu, pour simplifier leur administration; et le versement d'une aide financière directe faciliterait les choses. À en croire les partisans de l'allocation universelle, en regroupant ces mesures, disparates et ruineuses, le gouvernement serait à même de réaliser des économies et d'offrir un programme d'allocation universelle plus inclusif.

Cette proposition peut sembler logique. Toutefois, si l'éventail des programmes paraît disparate, ce qui est en cause, ce n'est pas l'inefficacité

gouvernementale, mais plutôt le fait que la situation des personnes à faible revenu varie d'un prestataire à l'autre.

Par exemple, si une personne à faible revenu atteinte d'une incapacité physique a besoin d'un fauteuil roulant, le Programme ontarien de soutien aux personnes handicapées lui permettra d'obtenir une aide supplémentaire. L'allocation universelle, si elle ne couvre pas le coût d'un fauteuil roulant, va créer une injustice : quelqu'un dont les besoins sont plus grands en raison d'une incapacité physique recevra la même somme qu'une personne qui ne souffre d'aucun handicap. En revanche, si l'allocation universelle en tient compte, les responsables de l'administration du programme devront évaluer la situation du prestataire atteint d'une incapacité physique. Bref, l'allocation devra évoluer en fonction des besoins de chacun.

À la racine d'une insuffisance des revenus, on peut trouver maintes causes, et diverses difficultés supplémentaires, vécues par ceux qui sont dans le dénuement, viennent compliquer les choses; alors, il se peut que les économies réalisées par le regroupement des différents programmes ne soient pas à la hauteur des attentes.

## 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

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

Contactez Martine Castellani au (450) 979-4646

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

CANADA  
LES SOCIÉTÉS  
LES MIEUX  
GÉRÉES

Membre platine

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

Je suis convaincu qu'un jour, le Canada offrira une allocation universelle. Compte tenu de la hausse des inégalités, de l'augmentation des risques causée par l'automatisation et de l'essor de l'économie de la pîge, la décision s'impose, plus que jamais, pour protéger les plus vulnérables. Cependant, pour que le geste porte ses fruits, et pour s'abstenir de jeter une ombre sur l'idée dans son ensemble, les intervenants devront faire preuve d'ouverture et éviter de mêler la question au débat actuel sur la relance de l'économie. ♦

Francis Fong est économiste en chef à CPA Canada.

## FORMATION

## PRÉCIEUSES LEÇONS

Une *Grille de compétences* qui s'harmonise à un monde en évolution.



IRENE WIECEK

Comme la majorité des établissements d'enseignement supérieur, l'Université de Toronto a mis en ligne tous ses cours et programmes dès la mi-mars, en réaction à la pandémie. Le corps professoral a travaillé d'arrache-pied pour repenser la session d'été dans un cadre virtuel, et, à la fin de la première semaine à distance, en ligne et en direct, nous avons tous pris le virage, au rythme de la tournure des événements. Dans les mois qui ont suivi, nous avons aussi vu comment les étudiants se sont adaptés aux perturbations.

Ils ont pris l'habitude de regarder bien à l'avance, souvent plus d'une fois, les vidéos préenregistrées, afin d'arriver aux cours virtuels en direct prêts à débattre des questions abordées, une pratique encouragée en comptabilité. Les séances sur Zoom ou Blackboard Collaborate semblaient susciter davantage d'échanges que les cours traditionnels : certains étudiants, réservés en classe, n'hésitaient pas à participer en ligne. Dès que je posais une question, toutes les mains virtuelles se levaient.

Mieux vaut adhérer au changement que le fuir, dit-on, et la génération montante est d'accord, comme j'ai pu le constater ce printemps. Dans une certaine mesure, l'avenir des professionnels de la comptabilité sera caractérisé par des mouvements constants. L'équipe du projet Voir demain de

CPA Canada, à l'issue de son exercice de planification par scénarios, faisait valoir que les années à venir seraient sans doute marquées par des perturbations majeures, brèves ou prolongées : pandémies, changements climatiques, avancées technologiques spectaculaires, incertitudes sur le plan réglementaire étaient évoqués.

La bonne nouvelle, c'est que les étudiants savent s'adapter, et vite. Ils ont appris à apprendre en contexte inconnu. En corollaire, on se demande si la formation d'aujourd'hui leur apportera toute l'agilité nécessaire pour réussir demain. Dans le cadre de la profession, nous méditons sur l'évolution du cours des choses et les fondements de la comptabilité du futur. Mais mettons-nous en place des outils d'apprentissage adaptés?

Je suis membre du Groupe de travail sur la *Grille de compétences* de CPA Canada, qui a pour mandat de repartir de zéro pour reconstruire la *Grille*. La version actuelle, mise au point lors de l'unification des trois organisations d'origine, décrit les compétences requises pour exercer la profession au Canada. C'est comme dans *Le Seigneur des anneaux* : une grille pour les gouverner tous. La *Grille* s'accompagne d'une liste des connaissances connexes qui, par sa nature, est prescriptive. Comme professeure, je sais que cette approche impose des exigences précises aux institutions qui conçoivent les cours et forment les professionnels de demain. Nous devons nous assurer que ces derniers maîtrisent les compétences de base, et la démarche nous accapare, en classe tout comme dans la préparation des travaux et évaluations.

## LA FORMATION D'AUJOURD'HUI APPORTERA-T-ELLE AUX ÉTUDIANTS L'AGILITÉ NÉCESSAIRE POUR RÉUSSIR DEMAIN?

Cela dit, les professeurs ont pris bonne note des sages recommandations dégagées par le projet Voir demain, qui invite les CPA à faire preuve d'esprit d'entreprise, à se préparer aux technologies de rupture et à saisir les occasions d'ajouter de la valeur, à l'ère des mégadonnées et de l'intelligence artificielle (IA). Et comme le montre la pandémie, le monde futur, en gestation, est à nos portes.

Repenser la *Grille de compétences* et l'avenir du titre de CPA, c'est aussi réfléchir à nos valeurs de toujours : intégrité, éthique, rigueur analytique et professionnalisme, dans l'optique de l'intérêt

public. Or, les futurs CPA devraient aussi se familiariser avec des contextes d'apprentissage qui tiennent compte d'autres dimensions :

- une perspective mondialisée, qui s'appuie sur la collaboration;
- une approche qui allie rapidité et souplesse, devant le changement constant;
- une mentalité et des compétences orientées vers l'avenir et non le passé.

Un tel virage nécessite une certaine aisance à manier les technologies émergentes, véritables tremplins pour les CPA et leurs clients. Par exemple, les CPA qui avaient su aider leurs clients à transférer leurs comptes dans le nuage étaient mieux placés que les autres pour composer avec les défis de la pandémie, notamment en audit.

Dans la foulée, nombre de CPA et de cabinets explorent les horizons qu'ouvrent les systèmes comptables en nuage. Par le recours à l'IA et aux applications d'analyse de mégadonnées, entre autres, les CPA gagnent en réactivité et, parfois, prennent les devants dans leur rôle de conseiller. Les applications infonuagiques contribuent à accroître la productivité des organisations clientes et des CPA, ainsi libérés pour se consacrer, en théorie du moins, à l'entrepreneuriat et à la création de valeur.

Les technologies telles que les chaînes de blocs facilitent la concertation avec d'autres organisations

et cabinets dans des écosystèmes où les frontières d'antan se brouillent. À l'heure où l'on échange de l'information sur la scène internationale, où l'on collabore sur de grandes distances, les compétences interpersonnelles, l'entregent, loin d'être de simples atouts, font figure de nécessité.

Pour la profession et les professeurs, la réflexion du Groupe de travail sur la *Grille de compétences* débouche sur une réévaluation du rôle des compétences humaines nécessaires aux CPA. Longtemps, nous nous sommes contentés de distinguer compétences techniques et compétences générales, les dernières étant implicitement considérées comme un complément. Or, la crise de la pandémie l'a montré, la collaboration s'avère essentielle pour vivre et travailler en contexte de distanciation physique.

En définitive, on doit s'assurer de refléter les changements alentour dans la *Grille de compétences*, qui définit le bagage que doivent posséder les CPA. Ainsi, quand la capacité d'adaptation à des aléas deviendra une compétence fondamentale, la relève, fin prête, abordera l'avenir en toute confiance. ♦

*Irene Wiecek est professeure de comptabilité et directrice du programme de maîtrise en gestion et comptabilité à l'Institute for Management & Innovation de l'Université de Toronto.*

## ESCROCS SANS SCRUPULES

Florilège de fraudes.

PAR LUC RINALDI

### 250 000 \$ US

Amendes infligées à deux résidents de Colombie-Britannique, David Sidoo et Xiaoning Sui, dans une affaire mêlant pot-de-vin et accès à l'université.

En tout, 53 personnes, dont les actrices Lori Loughlin et Felicity Huffman, ont été inculpées en 2019. M. Sidoo a payé 200 000 \$ US pour de faux résultats au test SAT pour ses deux fils.

Mme Sui a payé 400 000 \$ US pour faire entrer son fils à l'Université de Californie à Los Angeles.



## « Kid Rock »

Surnom donné par le magazine *Canadian Business* à l'homme d'affaires Damien Reynolds, mêlé au scandale des Panama Papers, et qui a fait une apparition dans *The Real Housewives of Vancouver*. En mai, il risquait une peine de 20 mois avec sursis pour avoir omis de déclarer plus de 600 000 \$. Un juge de la Cour suprême de la province lui a plutôt infligé 200 heures de travaux d'intérêt général et un couvre-feu.

## 950 \$

Frais de livraison qu'une Ontarienne de Whitby a versés pour adopter un chien « gratuit » pour son père atteint d'un cancer. Quand le propriétaire du chiot a exigé en plus 450 \$ en cartes-cadeaux pour jeux vidéo, elle a vu qu'il y avait un os et a ameuté les autorités.



## 1 000 \$

Total en cartes-cadeaux Amazon qu'un arnaqueur se faisant passer pour un superviseur a demandé à un employé de lui acheter. Le résident de North Bay s'est exécuté, mais a découvert le pot aux roses avant l'envoi des cartes à l'imposteur.



CHASSE AUX FRAUDEURS

À L'HORIZON

# LE VISAGE DE L'AVENIR

Tantôt appréciée, tantôt décriée, la reconnaissance faciale se généralise. Selon les experts, le visage de la moitié des adultes canadiens et américains pourrait déjà être enregistré dans une base de données. Voici quelques points de repère. — *Steve Brearton*

Le département de la Sécurité intérieure des États-Unis finance le premier système de reconnaissance faciale à l'aéroport Tocumen de Panama City pour contrer le trafic de stupéfiants et le crime organisé.



1967

Woodrow Bledsoe, chercheur américain qui aurait été sollicité par les services de renseignement, crée la reconnaissance faciale automatique par la superposition des coordonnées des traits du visage, reportées sur des photos.



1988

Le bureau du shérif de Los Angeles met en service le premier système semi-automatisé de reconnaissance faciale, qui compare des portraits et des vidéos de suspects à un registre de clichés anthropométriques numérisés.

2011



La police galloise filtre la foule par reconnaissance faciale à la finale de la Ligue des champions de l'UEFA 2017. On identifie par erreur 2 297 « criminels », un taux de faux positifs de 92 %.

JUN 2017

Le Commissariat à la protection de la vie privée du Canada enquête sur l'utilisation de la reconnaissance faciale par Cadillac Fairview, qui évalue la fréquentation et les caractéristiques démographiques des clients dans ses centres commerciaux.

Apple lance l'iPhone X, qui se déverrouille après un balayage de lumière visible et infrarouge du visage.

NOVEMBRE 2017



AOÛT 2018

JANVIER 2018

Amazon Go ouvre à Seattle. Dans cette épicerie sans caisse, caméras et capteurs détectent les produits achetés.



NOVEMBRE 2018

En Chine, une célèbre femme d'affaires est accusée par erreur d'avoir traversé la rue hors des passages réservés. Le vaste réseau de 300 millions de caméras qui surveillent les citoyens avait capté son visage, présent dans une annonce affichée sur un bus.

MAI 2019

San Francisco interdit l'utilisation de la reconnaissance faciale par les organismes municipaux, dont la police. « La Ville le confirme, cette technologie est incompatible avec une saine démocratie », dit un militant.

Les lunettes empêchent parfois les logiciels de détecter certains marqueurs faciaux uniques. Des entreprises comme Reflectacles vendent des lunettes faites d'un matériau réfléchissant qui permet de déjouer la reconnaissance faciale.

## MODE D'EMPLOI

La technologie mesure, compare et enregistre les traits grâce à des algorithmes qui diffèrent d'un système à l'autre, mais qui suivent tous quatre étapes :

### 1. DÉTECTION

Le visage repéré sur une photo ou vidéo est recadré puis converti en niveaux de gris.

### 2. EXTRACTION

Le système analyse des dizaines de points particuliers (forme du visage, distance entre certains traits clés), d'où un résultat unique.

### 3. COMPARAISON

Les caractéristiques sont comparées aux informations de la base de données, probablement collectées sur le Web.

### 4. CORRESPONDANCE

Le système détermine si l'empreinte faciale correspond à un visage connu et, le cas échéant, fournit un nom.

La police de Londres se tourne vers la reconnaissance faciale pour épinglez des suspects en temps réel, grâce à des caméras dans les rues.



À la suite de nombreuses manifestations contre les brutalités policières, IBM annonce qu'elle ne développera plus et ne vendra plus d'outils de reconnaissance faciale. Amazon et Microsoft emboîtent le pas, choisissant de ne pas vendre le logiciel aux forces de l'ordre sans une réglementation plus stricte.

JANVIER 2020



JANVIER 2020

JANVIER 2020

JUN 2020

Clearview AI, entreprise américaine qui fournit aux forces de l'ordre un système d'identification des suspects, sème l'inquiétude. Le *New York Times* révèle qu'elle a versé dans sa base de données des milliards d'images collectées sur les médias sociaux.

Se fondant sur une correspondance inexacte fournie par un algorithme de reconnaissance faciale, la police de Detroit procède à ce qui pourrait être la première arrestation injustifiée du genre.



**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](http://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](https://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 webinaire *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](https://cpacanada.ca/missionscompilation)

PAR JOHN LORINC

# LA NOUVELLE FRONTIÈRE

L'audit peut-il se détacher des états financiers  
pour entrer de plain-pied dans l'avenir?

**U**n secteur statique de la profession comptable, l'audit? Au contraire : un vent de changement souffle sur les services de certification offerts aux conseils d'administration des sociétés ouvertes.

En plus de forcer les auditeurs à offrir leurs services à distance, la pandémie a obligé les équipes d'audit à accélérer leur passage aux technologies numériques comme l'infonuagique pour le suivi des opérations. Les auditeurs ont également dû repenser leurs interactions avec les clients, ce qui les a parfois contraints à revoir leur façon de rédiger des évaluations de la continuité de l'exploitation.

Puis, fin juin, les autorités de réglementation britanniques ont ordonné aux Quatre Grands d'isoler les activités de leurs divisions d'audit respectives d'ici 2024, ce qui a eu l'effet d'une bombe. Cette mesure vise à répondre aux préoccupations liées aux conflits d'intérêts potentiels et aux problèmes de contrôle de la qualité apparues à la suite d'échecs d'audits hautement médiatisés et d'un rapport accablant d'un groupe de travail du Royaume-Uni. Ce contrôle accru fait aussi suite à la chute de la société allemande de traitement de paiements Wirecard, dont le PDG a été accusé de tenue de livres frauduleuse ayant échappé à la surveillance d'un cabinet d'audit.

Avant ces événements spectaculaires, le secteur canadien de l'audit réfléchissait déjà à des moyens de moderniser, d'améliorer et d'accroître son offre de services, que certains ont fini par considérer comme la livraison d'un produit – les états financiers audités – de moins en moins pertinent à une époque où les investisseurs se fondent sur une foule d'autres informations pour prendre leurs décisions de placement.

Ces dernières années, KPMG au Canada a entrepris un virage stratégique pour transformer ses pratiques d'audit en misant sur des technologies de pointe, des formations en analyse de données numériques et des services de certification variés, dont ceux liés aux informations non réglementées. Kristy Carscallen, associée directrice canadienne, Audit, souligne que l'amélioration de la qualité de l'audit est l'un des principaux objectifs du cabinet. KPMG au Royaume-Uni fait l'objet d'une enquête concernant des audits réalisés auprès de Carillion, le géant de la construction, dont l'effondrement en 2018 a donné lieu à une surveillance étroite des autorités de réglementation et à des appels à la réforme.

L'amélioration continue de la qualité de l'audit prend d'autres formes. Par exemple, Mme Carscallen souligne que des clients de KPMG ont commencé à retenir les services de son groupe d'audit pour qu'il examine des mesures sur la durabilité. La raison? Un nombre croissant d'émetteurs cherchent à obtenir un prêt lié à la durabilité, ce qui les oblige à présenter des chiffres vérifiés sur leurs émissions et d'autres aspects de leur performance environnementale.

Par ailleurs, Mme Carscallen observe que de plus en plus d'entreprises optent pour la migration de leurs données financières vers le nuage. Afin de se prémunir contre les

risques, les chefs des finances et les contrôleurs internes doivent donc s'assurer que la technologie infonuagique fonctionne comme promis.

La stratégie de KPMG comprend aussi le programme d'« université numérique » offert par l'Université Simon Fraser, qui permet aux auditeurs du cabinet de suivre un cours d'analyse de données et de comptabilité sur un ou deux ans. Les 80 places offertes la première année du programme se sont envolées. Les diplômés pourront réaliser des audits de meilleure qualité, fournir des indications supplémentaires et dénicher plus d'occasions d'affaires dans le nouveau marché né de la rencontre entre la technologie et l'audit.

**M**ais tout cela n'est que la partie visible de l'iceberg. L'année dernière, le projet Voir demain de CPA Canada, qui vise à réimaginer l'avenir de la profession, a permis de définir l'audit comme un service traditionnel devant être repensé à la lumière des progrès technologiques, des réformes réglementaires et de la demande éventuelle de nouveaux services de certification. Au Canada, cette nouvelle optique arrive à un moment où la structure et les pratiques du secteur mondial de l'audit font l'objet d'une surveillance inédite depuis la débâcle d'Enron au début des années 2000. La décision prise cet été par le Financial Reporting Council (FRC) du Royaume-Uni d'ordonner la restructuration du secteur de l'audit (voir l'encadré, p. 27) découle des recommandations d'un rapport coup de poing de 138 pages publié en décembre dernier par Sir Donald Brydon, un homme d'affaires britannique chargé d'enquêter sur les cas d'échecs d'audits ou d'entreprises hautement médiatisés.

« L'audit fonctionne, écrit-il, mais il s'égaré, et tous les acteurs du processus d'audit doivent en assumer une part de responsabilité. » M. Brydon formule 64 recommandations, dont certaines ont largement attiré l'attention, notamment celles qui consistent à établir l'audit comme une activité distincte, à s'attaquer au problème de la concentration dans le secteur de l'audit et à ajouter la détection de la fraude à la liste des tâches liées à la certification. « Au cœur même du rapport, écrit-il, on trouve l'objectif de rendre l'audit plus informatif pour ses utilisateurs et, par conséquent, d'ajouter de la valeur à l'économie dans son ensemble par l'amélioration des coûts et de la répartition du capital. »

Certains vétérans du secteur canadien de l'audit ne sont pas d'accord avec la position catégorique de M. Brydon. « Je ne crois pas que l'audit s'égaré », affirme Chris Clark, ancien chef de la direction de PwC Canada et président actuel du comité d'audit de Loblaw et d'Air Canada. « Mais comme toute industrie, il doit continuer à innover. »

Pour Carol Paradine, directrice générale du Conseil canadien sur la reddition de comptes (CCRC), le rapport de M. Brydon contient des recommandations « utiles » et nous rappelle que la complaisance peut engendrer des risques imprévus. Comme, selon le dernier rapport annuel du CCRC, la proportion d'audits comportant des déficiences importantes dépasse les 33 %, l'éclairage qu'apportent d'autres pays est toujours

# CETTE ÉVOLUTION DONNE L'OCCASION DE RENOUVELER LES SERVICES DE CERTIFICATION OFFERTS.

profitable, ajoute-t-elle. « Il est important pour les autorités de réglementation canadiennes de regarder ce qui se fait ailleurs », estime également Eric Turner, directeur, Normes d'audit et de certification, à CPA Canada. « [Le rapport Brydon] soulève des questions qui valent la peine d'être examinées. »

Certaines de ces questions se posent depuis des années. Quelques-unes, d'ordre structurel, sont très présentes au Royaume-Uni : les auditeurs des Quatre Grands peuvent-ils être assez indépendants des autres divisions de leur cabinet respectif pour pouvoir juger avec sévérité la performance financière d'une entreprise? Pour le FRC, le secteur et les comités d'audit n'en ont pas fait assez pour éviter que les auditeurs soient influencés par les intérêts commerciaux des divisions de services-conseils des Quatre Grands.

L'« écart par rapport aux attentes », à savoir la différence entre les services de l'auditeur et les attentes des investisseurs ou d'autres parties prenantes, est l'une de ces questions qui planent, de même que le rôle ambigu des « mesures prospectives non conformes aux PCGR » dans les documents d'information contenant aussi des états financiers audités.

Lorsqu'il était président et chef de la direction de l'Office d'investissement du régime de pensions du Canada, David Denison, assisté de son équipe de haute direction, s'est penché sur des centaines d'états financiers audités de sociétés mondiales dans lesquelles le fonds souverain investissait. Depuis qu'il a quitté ses fonctions pour endosser un rôle de consultant auprès de grandes sociétés canadiennes, il se rend compte qu'il porte davantage attention aux divers indicateurs clés de performance propres à certains secteurs que l'on trouve dans les documents fournis par les sociétés, comme les rapports annuels ou les rapports de gestion.

Il cite par exemple les ventes de magasins comparables (secteur de la vente au détail) et les mesures relatives aux télécommunications, comme l'attrition et le chiffre d'affaires par client. « La prépondérance et l'importance des mesures non conformes aux PCGR sont évidentes pour nous tous », explique M. Denison, membre du comité d'audit de BCE. « Comment confirmer le caractère adéquat des mécanismes de contrôle interne et l'intégrité des calculs qui sous-tendent les informations fournies? », demande-t-il, en ajoutant que rien dans la réglementation sur les valeurs mobilières existante n'oblige les auditeurs externes à vérifier les calculs derrière ces chiffres.

« Le recours à un large éventail de mesures pour dresser le portrait d'une organisation a littéralement explosé », ajoute Susan Bennett, associée directrice au sein du Bureau national de Deloitte Canada, Audit et certification. « Par le passé, on utilisait les mesures conformes aux PCGR et celles qui ne le sont pas pour établir la situation financière de l'entité. Mais de plus en plus, on se fonde sur ce qu'on appelle parfois les mesures “hors PCGR”, comme les mesures opérationnelles ou les mesures sur la durabilité, pour déterminer les ambitions opérationnelles, les cibles stratégiques et la performance réelle de l'entité. »

L'inclusion des ICP dans les documents d'information est une pratique bien ancrée qui continue à faire sourciller. « Les mesures non conformes aux PCGR sont la cause de tous les maux en information financière », dénonce Anthony Scilipoti, vieux routier de l'analyse financière, détenteur du titre de FCPA et chef de la direction de Veritas Investment Research Corp. CPA Canada, qui a rédigé une réponse détaillée à l'appel de commentaires de M. Brydon, juge aussi que l'écart par rapport aux attentes pose un problème « considérable et complexe ».

Cependant, la technologie fait évoluer rapidement le débat. La chaîne de blocs, l'analyse des données fondée sur l'infonuagique et l'intelligence artificielle permettent aux auditeurs externes d'analyser automatiquement chaque opération au moyen d'algorithmes programmés pour détecter les anomalies au lieu de réaliser des échantillonnages. « Les tâches routinières s'accroissent, ce qui permet de libérer du temps pour les secteurs plus préoccupants, explique Mme Bennett. Et, au-delà des avantages sur le plan des procédures d'audit, les informations recueillies favorisent des discussions bien plus éclairées avec les comités d'audit sur leurs activités et les risques qui en découlent. »

Certains craignent que les technologies ne rendent l'audit obsolète. « Beaucoup de grands investisseurs se servent des mégadonnées pour prédire les résultats des sociétés avant même que celles-ci les publient, voire que la haute direction en soit informée », selon *La voie à suivre*, le rapport rédigé dans le cadre du projet Voir demain. « Ces modèles continueront de s'améliorer au cours des prochaines années, de sorte que les états financiers audités ne seront peut-être plus du tout nécessaires. »

Effectivement, un nombre croissant de compagnies s'engagent dans cette voie. MindBridge, une entreprise d'Ottawa créée

il y a cinq ans, offre « Ai Auditor », un produit qui prédit les risques et détecte les opérations inhabituelles au moyen d'algorithmes. MindBridge a recueilli 45 M\$ en capital-développement, dont 15 M\$ du gouvernement fédéral l'année dernière. Ai Auditor reproduit numériquement le jugement traditionnel pour automatiser l'évaluation du risque. Les équipes d'audit externe, qui ne comptent habituellement pas de juricomptables, pourraient ajouter ce type d'analyse à leurs services. « C'est dans cette direction que nous allons », dit le fondateur et chef de la stratégie de MindBridge, Solon Angel. « Nous détectons les anomalies dans les données. »

Comme bien d'autres, M. Angel affirme que les capacités de reconnaissance de modèles des systèmes comptables fondés sur l'IA permettent aux auditeurs de réfléchir à ce que les données révèlent sur l'avenir d'une entreprise et son profil de risque. De la même façon que les analystes en placement créent des modèles à partir de données financières ou boursières pour prédire le cours des actions, les auditeurs peuvent fournir de plus en plus de services de certification qui portent sur la façon dont leurs clients génèrent des données prospectives et des évaluations des risques. « C'est un outil très puissant, ajoute M. Angel. De plus en plus de clients améliorent l'efficacité de leurs services et prévoient en lancer de nouveaux. »

La combinaison de ces technologies émergentes et la prolifération de nouveaux indicateurs liés à l'entreprise ont poussé les stratèges du secteur de l'audit à envisager d'étendre le marché aux vérifications par des tiers.

Selon Mme Bennett, Deloitte s'intéresse à la certification des contrôles internes d'entreprises, devenus plus complexes

en raison des chaînes d'approvisionnement plus longues et des nouvelles technologies. « La vraie question est de savoir quel est le coût pour les marchés financiers lorsque les évaluations d'entreprises sont fondées sur des informations qui se révèlent inexactes. »

Un nouveau marché pourrait s'ouvrir pour les services de certification : celui des rapports sur la durabilité. Devenus courants pour de nombreuses entreprises, ces rapports contiennent de plus en plus d'informations quantitatives. Pourtant, les audits obligatoires ne les considèrent pas. Une étude réalisée en 2019 par CPA Canada sur les rapports progressistes a montré que la majorité des investisseurs sondés jugeaient que la vérification indépendante des informations sur les changements climatiques était « faisable ».

Certains auditeurs et universitaires se montrent cependant sceptiques sur le marché potentiel que représente la certification des autres données d'entreprise. « Pour l'attestation des informations prospectives, c'est une question d'offre et de demande », estime Dan Simunic, professeur émérite de comptabilité à la Sauder School of Business et professeur à l'Université Simon Fraser. « Le marché fera le tri. » Les émetteurs doivent évaluer avantages et coûts, particulièrement la mesure dans laquelle les services supplémentaires permettent d'atténuer les risques, fait-il remarquer.

« Ce n'est pas gratuit, ajoute M. Denison. Aux yeux de l'entreprise, est-ce assez important pour justifier les coûts supplémentaires? » L'absence d'abus sérieux concernant la communication de mesures non conformes aux PCGR peut expliquer pourquoi les cabinets d'audit n'ont pas encore investi le marché. « Ce n'est pas un gros problème. »

## LE CONSEIL S'EST PRONONCÉ

Que penser des réformes du Financial Reporting Council?

À peine nommé à la tête du Financial Reporting Council (FRC) il y a un an, Sir Jon Thompson, qui occupait le poste de percepteur d'impôts en chef du Royaume-Uni, s'est attaqué aux problèmes de qualité de l'audit mis au jour par des scandales comme la faillite de Carillion. Ses recommandations, publiées en juillet, sont surtout d'ordre structurel :

séparation rigoureuse de l'audit du reste des activités du cabinet pour éviter les conflits d'intérêts, rémunération des associés d'audit fondée sur la facturation des services d'audit, fin de l'« interfinancement » ainsi que reddition de comptes des sociétés à leurs actionnaires, et non à la haute direction. M. Thompson s'est d'ailleurs engagé en faveur de l'adoption d'une loi obligeant les auditeurs à prouver au FRC qu'ils servent l'intérêt public.

Dans quelle mesure ces réformes toucheront-elles les filiales canadiennes des Quatre Grands? La réponse

est encore floue. Carol Paradine, du CCRC, dit que certaines des pratiques recommandées par M. Thompson sont déjà en place. Selon elle, les mesures telles que l'attestation des contrôles internes sont efficaces pour améliorer la qualité de l'information d'entreprise. « Je ne conteste pas la validité des [recommandations du FRC], mais attention aux conséquences imprévues. »

D'autres observateurs sont d'accord. « Il n'est pas certain que ce que préconise le FRC résoudra ou atténuera vraiment les problèmes inhérents à la relation auditeur-client »,

lance Dushyant Vyas, professeur agrégé de comptabilité à l'Université de Toronto. « Où sont les preuves empiriques que les avantages de ces nouvelles règles l'emportent sur les coûts potentiels? »

M. Vyas ajoute que des zones d'ombre persistent. Qui nomme et paie l'auditeur? La fonction première de l'auditeur est-elle de vérifier la conformité aux PCGR, de détecter la fraude ou de prédire l'insolvabilité? Comment se partage la responsabilité entre le conseil et les auditeurs externes? Le FRC, déplore-t-il, ne s'est pas attaqué de front à ces questions.

# « PEUT-ÊTRE QU'IL NOUS FAUT DES AUDITEURS PIRATES. »

Pour sa part, Kristy Carscallen constate que les clients d'audit de KPMG sont plutôt enclins à payer pour des services de certification concernant des données environnementales et des processus technologiques, notamment la migration des données financières vers le nuage. « Les gens s'accordent sur le manque de cohérence [des mesures non conformes aux PCGR]. Toutefois, contrairement à ce qu'on a noté quant à la question de la durabilité, il n'y a pas eu de réveil des parties prenantes quant à l'importance de cet enjeu. »

**D**ans son rapport, Donald Brydon a fait valoir que les états financiers audités devaient être plus « informatifs », un objectif auquel Carol Paradine, du CCRC, s'intéresse grandement. « La simplicité prévaut », dit-elle, en parlant des changements qu'elle espère voir apporter aux états financiers audités : un langage plus clair, moins de termes juridiques et moins de libellés standards.

Pour Eric Turner, de CPA Canada, la présentation doit être sans équivoque, surtout lorsque les états financiers audités sont intégrés dans un autre document, comme un rapport annuel. « On ne sait pas si l'auditeur connaît ces informations ou s'il peut fournir une assurance à ce sujet. » Les utilisateurs de ces rapports sont d'accord. « Les états financiers doivent être limpides », juge M. Scilipoti, de Veritas.

Le problème, selon Mme Bennett, est que les émetteurs cherchent à en divulguer le moins possible. « Pour changer cela, il faudrait que les entreprises se concentrent sur les informations les plus utiles pour les utilisateurs; que les administrateurs fournissent leurs propres informations sur les principaux enjeux et risques; et, comme c'est le cas maintenant au Canada, que les auditeurs fassent ressortir les questions clés dans leur rapport. »

Cependant, les recommandations de M. Brydon vont bien au-delà de ces solutions. Il propose d'accorder aux auditeurs un titre professionnel distinct et d'imposer des mesures qui réduiraient la domination des Quatre Grands dans ce secteur. Pour Chris Clark, rendre autonomes les pratiques d'audit privera les auditeurs des ressources professionnelles variées dont disposent les grands cabinets intégrés. Et, prédit-il, un tel changement pourrait produire un résultat inattendu, soit une plus grande concentration, plutôt qu'une concurrence accrue, et ce, sans améliorer la qualité de l'audit. « Le modèle d'affaires ne sera pas assez convaincant, puisque la grande majorité des audits sont menés selon des normes de qualité élevées », pense-t-il.

M. Denison, quant à lui, voit les choses différemment. Son expérience à la tête de l'Office d'investissement du RPC lui fait dire que les multinationales et les investisseurs internationaux ne veulent pas revenir à l'époque où le secteur de l'audit était très fragmenté et où il fallait trouver des cabinets locaux dans divers marchés en fonction de ses activités. Toutefois, les Quatre Grands devraient fournir à leurs clients plus d'assurance quant à l'indépendance de leurs examens, ajoute-t-il. « La profession a là une occasion de montrer qu'elle comprend le problème et qu'elle est prête à modifier certaines pratiques. »

En fait, il affirme que la rotation obligatoire des associés, pratique d'indépendance de longue date, ne suffit plus, notamment parce qu'elle oblige implicitement les nouveaux associés à critiquer le travail de leurs prédécesseurs chargés du dossier. M. Denison pense plutôt que les comités d'audit des sociétés devraient s'affirmer davantage et exiger que les associés d'audit fournissent des mesures quant à la somme de travail investie dans la mission. Selon lui, la profession d'auditeur pourrait même s'inspirer des sociétés technologiques, qui recrutent des pirates informatiques pour tester les failles de leur cybersécurité. « Peut-être qu'il nous faut des auditeurs pirates. »

**L**e coup de semonce de M. Brydon ainsi que les progrès technologiques rapides ont manifestement secoué un secteur dont les services sont souvent tenus pour acquis – un « mal nécessaire » pour les sociétés ouvertes, selon un vieux routier de l'audit – ou perçus comme offrant peu de valeur ajoutée. Ces facteurs convergents expliquent pourquoi les cabinets d'audit cherchent de nouvelles façons de conserver leur pertinence. Comme le dit Kristy Carscallen, de KPMG, la stratégie quinquennale du cabinet, actuellement à mi-chemin, met désormais l'accent sur des « prestations impeccables ».

De son poste de vigie au CCRC, Mme Paradine abonde dans ce sens. L'objectif qu'elle fixe pour le secteur entier consiste à faire chuter la proportion des audits problématiques à 10 % d'ici la fin de 2021. Pour David Denison, si les comités d'audit ne demandent pas aux auditeurs de prouver qu'ils ont posé les vraies questions à la direction et affirmé leur indépendance pour fournir des informations plus fiables aux investisseurs ainsi qu'aux marchés financiers, cela restera un vœu pieux. « Que fait-on pour s'attaquer à ces problèmes? Voilà ce que je me demanderais si je faisais partie de la profession. » ♦

# Jarislowsky Fraser,

## l'investissement durable en toute confiance

L'investissement durable se généralise depuis 10 ans. Les changements climatiques, les inégalités de revenus dans le monde et autres préoccupations transforment le fonctionnement des gouvernements et des entreprises. Les sociétés qui misent sur la durabilité et les technologies vertes accélèrent leur croissance; et les industries traditionnelles s'adaptent pour suivre le rythme.

Les investissements durables, qui dépassent déjà 30 000 G\$ US à l'échelle planétaire, pourraient atteindre 50 000 G\$ US d'ici 20 ans. Mais pour les particuliers fortunés, les fondations, les caisses de retraite et les sociétés, comment faire la part des choses, vu les complexités et idées reçues qui entourent ce marché en expansion rapide?

### DES ACQUIS DE CONFIANCE

Chef de file en gestion de placements au Canada, Jarislowsky Fraser est à l'avant-garde de l'investissement durable. Présente auprès d'investisseurs institutionnels et de particuliers fortunés depuis plus de 50 ans, la firme gère leurs portefeuilles avec diligence, en concertation avec leurs autres conseillers. Ses clients lui ont toujours fait confiance pour faire fructifier leurs avoirs, afin de bâtir un patrimoine et d'assurer l'avenir. Aujourd'hui, la firme sert plus de 2 500 familles et particuliers fortunés, et pour nombre d'entre eux, depuis des générations. Au total, Jarislowsky Fraser gère actuellement plus de 40 G\$ pour des organisations et des particuliers.

Les capacités d'investissement institutionnel reconnues de la firme s'inscrivent dans une approche disciplinée, fondée sur des principes de prudence éprouvés et des années de recherche fondamentale. Jarislowsky Fraser se démarque en investissement durable par sa philosophie pragmatique, axée sur la qualité.

### GUIDER LE CLIENT DANS LA SPHÈRE DE L'INVESTISSEMENT DURABLE

L'investissement durable nécessite une analyse au-delà des bénéfices à court terme, axée sur la plus-value à long terme. Désormais, actionnaires, consommateurs et autres intéressés ont de nouvelles exigences à l'égard de la croissance et, aussi, de la divulgation de l'information, afin d'en arriver à une transparence accrue et à une

privé des solutions adaptées aux valeurs et aux objectifs des clients. Jarislowsky Fraser a recours à des outils exclusifs d'analyse ESG systématique et prône la transparence de la gouvernance, une approche participative et la collaboration avec des organisations vouées à la durabilité, afin de promouvoir des pratiques d'investissement durable, bénéfiques pour tous.



véritable intégration des facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG). Jarislowsky Fraser juge indispensable l'intégration rigoureuse des éléments ESG dans une analyse ascendante des sociétés, en vue de déterminer avec justesse la qualité d'un investissement envisagé. Et pourtant, pour de nombreux investisseurs, des méprises demeurent, ainsi que des lacunes en termes de connaissances quant aux facteurs ESG et leurs corollaires, comme les évaluations des risques climatiques et la divulgation d'informations connexes.

Son équipe d'une soixantaine de professionnels d'investissement s'appuie sur sa riche expertise pour offrir une démarche consultative qui

Fidèle à sa réputation de gestionnaire à long terme, à l'ère des incertitudes et des changements accélérés, Jarislowsky Fraser entend faire fructifier le capital de ses clients dans une optique de faible risque, à frais concurrentiels. Ses gestionnaires de portefeuille chevronnés, spécialisés en investissement durable de qualité, se tiennent à la disposition des clients des CPA.

Pour en savoir plus, consultez le site [www.jfglobal.com/fr/](http://www.jfglobal.com/fr/) ou composez le 514-842-2727.

**JARISLOWSKY FRASER**

GESTION PRIVÉE DE PATRIMOINE

# La force du nombre

**Tremplin d'avenir, l'essor économique  
des communautés autochtones favorise  
leur prise d'autonomie.**

PAR RACHEL JANSEN





**Q**uand Keith Martell, CPA, GFAA, président et chef de la direction de la Banque des Premières Nations du Canada (BPNC), parlait de son métier en famille et avec ses proches, le même commentaire fusait souvent : « Pourtant, chez nous, on n'est pas doués pour la finance. Tu dois tenir de ta mère. »

Par son père, M. Martell est membre de la Première Nation de Waterhen Lake, ce qui ne laissait pas d'étonner ses interlocuteurs. « De quoi me faire grincer des dents, à force. C'est la famille de mon père qui a toujours commercé, dans la traite des fourrures, l'exploitation d'avant-postes. C'était mon père, l'homme d'affaires. Du côté de ma mère, on trouve surtout des enseignants. Mon sens des affaires, je le dois à mes origines autochtones. »

Dans une large mesure, l'économie canadienne telle que nous la connaissons s'est bâtie grâce aux Autochtones. « En quatre siècles, depuis le premier contact avec les Européens, l'économie s'est développée grâce à nos peuples, par la traite de fourrures et le commerce avec les colons ou les explorateurs. À l'époque, les Autochtones ne se considéraient peut-être pas comme des gens d'affaires, mais ils gagnaient leur vie en travaillant comme guides, et en agissant comme intermédiaires pour l'approvisionnement et l'équipement. Cet esprit d'entreprise n'a été reconnu que récemment. »

Au fil du temps, maints peuples des Premières Nations et membres des groupes métis et inuits ont été exclus des rouages économiques, et leur sens des affaires, à défaut de servir, a fini par s'atrophier. « On peut tout enseigner, mais si les compétences ne sont d'aucune utilité dans le quotidien des apprenants, elles ne peuvent s'y intégrer », ajoute M. Martell. C'est ainsi que de nombreux particuliers et collectivités autochtones en sont venus à se fier à des tiers pour prendre en charge leurs finances, perpétuant le mythe de leur incompétence dans les affaires, mythe devenu parfois une conviction intériorisée.

Depuis quelques années, pourtant, dans les milieux autochtones, c'est l'essor économique. « Le mouvement est indéniable, qu'on pense à l'exploitation minière, près des communautés inuites dans le Nord, ou à l'exploitation forestière à l'échelle du Canada. » À cela s'ajoutent les efforts d'entrepreneurs qui lancent des projets dans divers domaines : énergie renouvelable, pêcheries, hydrocarbures, services en tout genre. Cet afflux de capitaux met en lumière l'importance des compétences en finances, et donne aux communautés une nouvelle occasion de regagner leur indépendance financière.

Créée en 1996, la BPNC visait entre autres à pallier le manque de services bancaires destinés aux Autochtones. « Nous avons ouvert des banques dans des communautés qui n'en avaient jamais eu. » La toute première succursale, à Saskatoon, sert

aujourd'hui de siège social. Sans banque à proximité, comment ouvrir un compte? Comment bâtir son avoir? L'épargne-retraite, l'achat d'une maison, la cote de crédit, tout passe par la banque. Les 18 établissements de la BPNC (9 succursales à service complet et 9 centres bancaires communautaires) sont en régions éloignées, par exemple à Pond Inlet (Nunavut) et à Fort McPherson (Territoires du Nord-Ouest). « Même mille fois plus petits que les cinq grandes banques du Canada, nous approchons du milliard de dollars d'actifs; rien ou presque n'est hors de notre portée. Mais il a fallu 20 ans pour en arriver là. »

M. Martell a aussi participé à la genèse de l'association sans but lucratif AFOA Canada (Aboriginal Financial Officers Association of Canada), vouée au développement des capacités et au mieux-être financier de ses membres autochtones, association qui offre un programme d'agrément comme gestionnaire financier autochtone accrédité (GFAA). « Le travail accompli grâce au programme est indispensable. »

Voir davantage d'Autochtones occuper un poste de direction aux finances, tel est l'objectif à long terme de Terry Goodtrack, FCPA, président et chef de la direction d'AFOA Canada. « La comptabilité est la langue des affaires. En un sens, nos communautés n'ont pas réussi à acquérir le bagage nécessaire parce qu'on les a empêchées de participer à l'économie, et ce, depuis le début des années 1900. » En plus de former et d'outiller ses membres, l'organisation les invite à faire carrière dans la finance. Outre le programme de GFAA, elle offre le programme d'administrateur professionnel autochtone accrédité (APPA) et le programme d'accréditation en leadership autochtone (*Certified Indigenous Leadership* – CIL). S'y ajoutent le programme jeunesse Dollars and Sense; une semaine intensive sur la gestion des placements, en collaboration avec la Harvard Business School; et des ateliers sur les paiements forfaitaires, la planification de la retraite et d'autres sujets.

Les membres d'AFOA Canada bénéficient d'un réseau en expansion et d'un meilleur accès à divers tremplins, mais certains, depuis des décennies, essuient les rebuffades du monde de la finance. De quoi décourager les vocations. En réaction, M. Goodtrack prévoit une nouvelle campagne, qui lance des questions fondamentales : « Si les autorités limitent vos pouvoirs, exigent des suivis, prennent les décisions à votre place, que faut-il en conclure? Que vous êtes incapable d'agir de votre propre chef? » Il est primordial de renforcer non seulement les compétences, mais aussi la confiance.

« Notre campagne portera ce message clé : prêts à relever le défi, nous ferons évoluer nos communautés, pour laisser derrière nous la pauvreté passive, remplacée par la prise en charge de notre patrimoine, gage de prospérité. »

La tâche sera ardue, vu certaines réalités profondément ancrées. M. Goodtrack se remémore une anecdote, remontant à ses études à l'Université de Regina, dans les années 1980 : « En comptabilité, on traitait de fiscalité, ce qui ouvrait un débat sur la raison d'être des impôts. C'était loin d'être une évidence, pour moi. »

AFOA Canada a récemment mis sur pied le Programme communautaire des bénévoles en matière d'impôt, en collaboration avec l'ARC et des bénévoles de CPA Ontario, en vue d'organiser des comptoirs d'impôts gratuits dans les communautés autochtones. M. Goodtrack espère qu'un réseau autonome de points d'aide aux contribuables s'implantera sur place, au fil du temps. « Certains obstacles sont flagrants, d'autres, plus subtils; certains sont culturels et d'autres encore, systémiques. Tout le monde n'est pas logé à la même

enseigne. Il s'agit de déterminer les écueils propres à chaque groupe. »

Helen Bobiwash, FCPA, partage cet avis. « Pour qu'une personne s'intéresse aux finances, il faut qu'elle en constate la pertinence, vu son étape de vie, sa culture, son milieu. » Ce travail revêt pour Mme Bobiwash, comme pour M. Goodtrack, une dimension personnelle. « Cette cause me tient à cœur, car, n'eût été ma formation, ma vie aurait pris une tout autre trajectoire. » Membre de la Première Nation de Thessalon, elle offre ses services aux organisations autochtones, et intervient directement auprès des communautés voisines pour y renforcer les compétences financières de chacun.

En outre, Mme Bobiwash réalise des recherches pour AFOA Canada. Dans le contexte d'une étude, elle a découvert que la motivation des apprenants monte en flèche quand l'enseignant appartient à leur communauté, ou du moins, y vit depuis quelque temps. « Idéalement, AFOA Canada doit former et épauler des membres de la communauté, qui y resteront pour de bon. »

Selon les travaux de Mme Bobiwash, le langage utilisé pour exprimer la compétence financière représente aussi un facteur déterminant de la motivation. Elle s'interroge d'ailleurs sur l'expression « littératie financière ». Déroutante, inusitée? « Si quelqu'un ignore le sens du terme, va-t-il se sentir illettré, justement? » AFOA Canada parle plutôt de



**Keith Martell**

**« On peut tout enseigner, mais si les compétences ne sont d'aucune utilité dans le quotidien des apprenants, elles ne peuvent s'y intégrer. »**

« mieux-être financier », ajoute-t-elle, tout en admettant que l'expression peut sembler assez large.

Simon Brascoupé, membre de la Première Nation de Kitigan Zibi Anishinabeg et ancien vice-président, Éducation et Formation, d'AFOA Canada, convient qu'il faut éviter toute confusion. « Sachons poser le problème. Certains, qui n'ont que peu de moyens, se débrouillent fort bien, dans les circonstances. » Alors, on se méfiera des étiquettes toutes faites, qui peuvent évoquer un ressenti d'incompétence. « On a choisi le terme "mieux-être financier" afin que la démarche se fonde sur les points forts. »

Comme Mme Bobiwash, M. Brascoupé réalise de temps à autre des enquêtes sur le mieux-être financier chez les Autochtones. Il a mené sa dernière étude d'importance pour AFOA Canada en 2013. « Nous avons appris qu'il faut du temps pour mettre au point les interventions. » Un exemple? Les programmes d'aide bénévole à la préparation des déclarations d'impôt. Dans les collectivités autochtones, certains se méfient du gouvernement, réticents à voir les fonctionnaires se mêler de leurs affaires. « Au départ, une petite trentaine de contribuables se prévalaient de ces services gratuits. Puis, ce nombre a augmenté, surtout quand les clients se sont rendu compte que souvent, ils bénéficieraient d'une prestation ou d'un remboursement, par exemple. » Il en va de même pour la formation des bénévoles. Comme l'a constaté Mme Bobiwash, les programmes tels que les comptoirs d'impôts connaissent davantage de succès si on y voit des visages familiers. Mais il faut alors pouvoir former et encadrer des bénévoles, qui offriront eux-mêmes les services. « Une formation continue et suivie devient indispensable à la pérennité des programmes. »

Bien des communautés autochtones vivent des difficultés à divers degrés, mais certaines avancent résolument sur la voie de la prospérité. « Que de victoires! Nous travaillons avec des intervenants et des clients remarquables », souligne Clayton Norris, CPA, GFAA, MBA. Membre des Premières Nations de Cold Lake, M. Norris est vice-président, Services aux Autochtones, à MNP, qui offre des services de comptabilité, de consultation et de fiscalité à plus de 250 entreprises issues des Premières Nations ainsi que des collectivités inuites et métisses. Témoin privilégié des efforts déployés dans le milieu, il a décidé de faire équipe avec AFOA Canada en 2017 afin d'instituer un prix d'excellence annuel pour les communautés autochtones. « Les petites et moyennes nations ne font pas forcément la une, mais elles accomplissent de l'excellent travail. C'est l'idée derrière ce prix. Certaines se

débatent contre les difficultés depuis 10 ans, 20 ans. C'est triste à dire, mais ce sont leurs défaites qu'on voit en manchette. Alors, quand l'une d'elles réalise un virage à 180 degrés, nous voulons le souligner, même si la nouvelle ne paraîtra pas dans le *Financial Post*. » La bande de Kanaka Bar, en Colombie-Britannique, a remporté le prix de 2019 pour son travail exceptionnel : elle a mis le cap sur le mieux-être financier et réussi à outiller ses membres. La cérémonie de remise du prix de 2020, prévue pour le 29 octobre, a été reportée à 2021 en raison de la pandémie.

De plus, MNP offre le programme de comptabilité et de tenue de livre à distance FUTÉ depuis 2018, pour accompagner les administrations, organisations et entreprises autochtones dans leur croissance. « Il n'y a pas beaucoup de CPA et de GFAA d'origine autochtone. Difficile de faire bouger les choses, constate M. Norris. Nous avons donc créé un modèle de comptabilité en nuage qui épaulé ceux qui sont à pied d'œuvre dans le milieu. » La structure vise à établir les fondements de l'autonomie. « Nous avons greffé des programmes d'apprentissage autonome au modèle proposé, les ILP, pour *Independent Learning Programs*. On aide les participants à dresser leur plan comptable et à monter leurs systèmes, puis on les forme, et leur équipe prend le relais. » Après avoir suivi les modules ILP, certains participants passent à l'étape supérieure : ils deviennent GFAA ou étudient la comptabilité.

Les réussites éclatantes se multiplient, mais les obstacles tenaces demeurent. « Dans nos communautés, la complexité règne. Certaines, victorieuses, marquent des points, tandis que d'autres bataillent. Les écarts se creusent », résume Terry Goodtrack. Après l'arrivée fracassante de la COVID-19, la plupart des services financiers, soudain virtualisés, ont migré en ligne. Les inégalités s'aggraveront-elles? « Si l'économie des peuples autochtones ne parvient pas à suivre le rythme, elle n'en sortira pas indemne. Quand émergent des innovations de rupture, on le sait, une tranche de la société est laissée pour compte. »

D'où l'importance de s'investir pour outiller les communautés, dit M. Martell. Un geste qui revient à renforcer les assises du mieux-être, à l'échelle de l'économie canadienne. « Les enjeux s'étendent au-delà des collectivités amérindiennes, inuites, métisses. Donner à leurs membres et organisations les moyens de prospérer, de progresser, c'est consolider les atouts du Canada. Assurer la réussite des populations autochtones, jeunes, en pleine expansion, c'est assurer l'avenir du pays tout entier. » ♦



**Helen Bobiwash**

**« Pour qu'une personne s'intéresse aux finances, il faut qu'elle en constate la pertinence, vu son étape de vie, sa culture, son milieu. »**

# À BOUT DE SOUFFLE

## Laissés pour compte, les livreurs de Foodora et d'Uber Eats envisagent la syndicalisation. Qu'advient-il de l'économie de la pige?

**Début avril**, alors que le coronavirus poursuivait sa funeste course, Brice Sopher, 40 ans, promoteur événementiel et DJ à Toronto, faisait sa ronde à vélo comme livreur pour Foodora et Uber Eats, question d'arrondir ses fins de mois. Au départ, quand les restaurants ne faisaient que de la vente à emporter et que les étagères des supermarchés étaient vides, il était plus occupé que jamais. Fini les contrats dans l'événementiel et l'animation, alors il enfourchait désormais sa bicyclette au moins cinq heures par jour, six jours par semaine. Un travail éreintant et risqué depuis toujours, mais en temps de pandémie, la moindre livraison prenait figure de bombe à retardement. Foodora ne fournissait ni couvre-visage ni gants, et Uber Eats attendrait le mois de mai pour offrir des masques. Devant les plaintes des coursiers, Foodora les avait autorisés à opter pour la livraison sans contact. Cependant, certains clients, offusqués, exigeaient qu'on leur tende leur paquet, explique M. Sopher. Par instinct de survie, il badigeonnait ses gants de désinfectant et évitait les ascenseurs bondés.

Depuis quelques mois, il avait espoir que les choses changeraient bientôt. Pour Foodora, ses cyclistes, surnommés les « foodsters », travailleurs indépendants et non salariés, n'avaient pas le droit de se syndiquer en Ontario. Pour M. Sopher et tant d'autres, le mot « syndicat » signifiait une rémunération plus juste, une meilleure sécurité au travail et des avantages sociaux, même modestes. En bref, les mêmes protections que celles des salariés (notamment ceux des bureaux de Foodora).

Et fin février, coup de tonnerre, la Commission des relations de travail de l'Ontario avait statué que les coursiers étaient, contrairement à ce qu'affirmaient

Foodora, des « entrepreneurs dépendants », à l'instar des camionneurs et des chauffeurs de taxi. Historique, la décision était le résultat de mois de travail de la part d'un groupe de coursiers (dont faisait partie Brice Sopher), baptisé Foodsters United, en partenariat avec le Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes (STTP). Grâce à la décision

de la Commission, un vote d'adhésion au STTP, organisé en août 2019, pouvait avoir lieu. Les livreurs de Foodora allaient pouvoir former un syndicat, une première

pour une entreprise de son genre, du moins au Canada. M. Sopher était aux anges : « C'est l'occasion ou jamais. » En juin dernier, des mois après le scrutin d'août 2019, il fut révélé que près de 90 % des coursiers étaient pour la syndicalisation.

Ils étaient loin d'être les seuls. Depuis deux ans, les travailleurs de l'économie de la pige, tentaculaire, crient à l'injustice et à l'exploitation, et multiplient les actions collectives contre les Uber de ce monde. En septembre, en Norvège, après cinq semaines de grève, les coursiers de Foodora ont décroché un contrat de travail, une première. Deux semaines plus tard, au Japon, les livreurs d'Uber Eats fondaient leur propre syndicat. En décembre, les Travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce (TUAC) demandaient au B.C. Labour Relations Board d'intervenir, déclarant qu'Uber et Lyft contrevenaient au droit du travail. Un mois plus tard, les chauffeurs d'Uber Black de Toronto demandaient à adhérer au même syndicat. En janvier, la Californie votait l'*Assembly Bill 5*, un texte phare qui complique la tâche d'un employeur qui souhaiterait classer ses travailleurs dans la catégorie des indépendants. En février, les travailleurs d'Instacart

PAR JASON  
MCBRIDE



Des membres de Foodsters United ont défilé en mars dernier à Toronto. Leur objectif : faire accepter que les coursiers aient le droit de se syndiquer.

d'une banlieue de Chicago se sont joints au syndicat United Food and Commercial Workers (UFCW). La pandémie ayant mis en relief leur vulnérabilité, une masse de travailleurs d'Instacart et d'Amazon, entre autres, ont déclenché des grèves pour exiger de l'équipement de protection, des congés de maladie et des primes de risque.

Cette avalanche a soulevé de nombreuses questions. Le syndicalisme et l'ubérisation, fondée sur le règne incontesté des applis, peuvent-ils coexister? Si leur modèle se fonde sur un classement douteux des travailleurs, Foodora et Uber resteraient-elles viables après avoir accordé des protections et des avantages aux livreurs? À l'inverse, doit-on sacrifier la liberté du travail à la pigo, qui séduit tant de travailleurs, sur l'autel de la sécurité?

Au Canada, début mai, ces questions abstraites se sont soudain cristallisées. Invoquant un « marché hautement saturé », Foodora a plié bagage et déclaré faillite, laissant derrière elle au moins 4,7 M\$ de dettes. Parmi les créanciers qui resteront sur leur faim, les restaurants (mais non les coursiers, privés du statut d'employé). Un départ qui semblait tomber à point, provoqué par les démarches de syndicalisation? Foodora l'a nié haut et fort. Pourtant, la pandémie avait fait bondir la demande, et sa société mère, la berlinoise Delivery Hero, venait d'annoncer que son chiffre d'affaires mondial avait doublé. Veena Dubal, professeure de droit du travail au Hastings College de l'Université de Californie à San Francisco, spécialiste qui fustige l'économie de la pigo, est d'avis que Foodora a pris un « risque calculé » en disant au revoir au Canada. Une manœuvre tactique? « Quitter un petit marché, même pour un temps, voilà qui découragera les travailleurs des autres pays; ils hésiteront à se syndiquer. »

Découragé, M. Sopher l'était. Mais ni lui ni les membres de Foodsters United n'étaient sur le point d'abandonner leur combat. D'autres entreprises du genre, aux conditions de travail médiocres, déplorait-il, étaient tout aussi coupables que Foodora. L'idée de former un syndicat d'envergure, qui représenterait l'ensemble des travailleurs à la pigo, a fait son chemin. « Nous rencontrons les mêmes difficultés qu'au début de l'ère industrielle, fait-il valoir. Il a fallu que les travailleurs victimes d'exploitation se rebiffent, et c'est pareil aujourd'hui. »

**Au Canada**, les taux de syndicalisation dans le secteur privé reculent, depuis le début des années 1980. Entre 1999 et 2014, par exemple, ils sont passés de 18 à 15 %, alors que dans le secteur public, ils ont légèrement grimpé. En 2018, près de 72 % des travailleurs du secteur public étaient syndiqués, contre un peu plus de 14 % dans le secteur privé. La différence



Des centaines de livreurs de Foodora se sont mis en grève à Oslo, en Norvège, en septembre 2019, en vue d'obtenir une convention collective.

est surtout due au fait que les secteurs syndicalisés, comme les industries manufacturières et minières, se dépeuplent. En usine, en général, les ouvriers, regroupés sur place, se syndiquent. Mais l'économie de la pigo, mobile par nature, grandit. Environ 1,7 million de Canadiens y évoluaient en 2016, nous apprend une étude de 2019 de Statistique Canada. Un nouveau territoire qui apporte à la fois des occasions à saisir et des difficultés à surmonter, aux yeux des syndicats.

« Pour les générations passées, mines et manufactures ont été le théâtre des luttes ouvrières, explique Joshua Mandryk, avocat en droit du travail à Toronto. Le prochain grand combat à mener aura lieu dans l'économie de la pigo. » Il défend surtout la cause de parties qui travaillent dans la construction, domaine qui, par le passé, a représenté la quintessence du travail précaire : un labeur périlleux, une rémunération insuffisante. « Mais les syndicats ont réussi à mobiliser les ouvriers pour arracher de nouveaux acquis, gagnés de haute lutte : relèvement des salaires, avantages sociaux, régimes de retraite, sécurité d'emploi. Dans bien d'autres industries, le même constat ressort. »

Sheila Block, économiste principale au Centre canadien de politiques alternatives, abonde dans ce sens : « L'aplanissement des inégalités de revenu, considéré comme un problème de taille par nombre de voix influentes, du FMI à la Banque mondiale, passe entre autres par les syndicats. Pour qu'une entreprise accorde de meilleures conditions à la main-d'œuvre et réduise les distributions à la haute direction et aux actionnaires, rien de mieux que la syndicalisation. »

Mobiliser les pigistes, cependant, tient de la gageure. Une main-d'œuvre fluctuante, solitaire,



dispersée. De lieux de travail centralisés, d'endroits où ces indépendants se rassembleraient, nulle trace. Souvent, on ne peut les joindre que sur Internet. Tout de même, rappelons qu'autrefois, les chefs syndicaux ont quitté les faubourgs peuplés pour les contrées du Nord, afin d'y fédérer les bûcherons qui peinaient dans des camps éloignés. « Ces syndicalistes ont accompli un travail héroïque », fait observer Andrew Cash, musicien, ancien député, cofondateur du Urban Worker Project. « Les tactiques, les angles d'approche ont changé, mais pas la lutte pour les droits, le respect et la rémunération. »

D'autres observateurs, dubitatifs, jugent que ces batailles, ou du moins les stratégies mises en œuvre, sont à repenser. Dan Kelly, président et chef de la direction de la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI), qualifie le mouvement de tendance « inconsidérée ». « Les syndicats supposent que les indépendants, sous le joug du donneur d'ouvrage, rêvent d'un poste à temps plein assorti d'avantages sociaux. Mais la majorité d'entre eux, satisfaits de leur choix, préfèrent travailler à leur compte, en toute souplesse. Le mode de rémunération leur convient », explique-t-il.

« Le traditionnel 9 à 5 perd de sa prééminence », ajoute M. Kelly, qui fait valoir que les travailleurs ne veulent plus de ce carcan. Pour preuve, à en croire un rapport de Statistique Canada de 2018, être son propre patron, voilà la motivation première des travailleurs indépendants – vaste catégorie, il est vrai, qui englobe aussi bien les médecins et dentistes que les artistes et livreurs. Les syndicats et quelques gouvernements, insiste-t-il, entendent revenir à un modèle poussiéreux, figé dans les années 1970. « C'est ce qu'ils connaissent, ce qu'ils comprennent. Mais faire marche arrière, c'est risquer

de tuer dans l'œuf les innovations et d'ériger des barrières, au lieu de laisser les travailleurs exercer un éventail de fonctions. »

M. Kelly refuse de qualifier le travail à la pigo de précaire. Il l'admet toutefois, les régimes de protection sociale, dont l'assurance-emploi, sont en porte-à-faux avec la nouvelle économie, et l'État devrait revoir sa copie. D'autres soutiennent que c'est précisément l'incapacité des pouvoirs publics à s'adapter, leur lenteur, qui a poussé les travailleurs à se mobiliser. Ryan White, l'avocat qui a représenté les Foodsters United, décrit la réglementation entourant l'économie de la pigo comme une tour de Babel : différents territoires, différents organismes publics dans une même province, souscrivent à différentes définitions de l'emploi. Cacophonie, donc. Les entreprises de l'économie de la pigo exploitent cet état de fait, et créent délibérément une incertitude quant aux droits et obligations de chacun. « Le résultat? L'évolution de la réglementation repose sur la propension du travailleur individuel à se plaindre. Ou sur la capacité des autorités à légiférer en amont et à passer au crible les manœuvres des employeurs. En l'occurrence, les pouvoirs publics restent muets. »

En Californie, où la législation a été resserrée sans ménagement, Uber et ses semblables s'indignent. Les coûts de main-d'œuvre monteront de 20 à 40 %, se récrient-elles. À souligner, bien que ces virtuoses du virtuel connaissent de francs succès en Bourse, seule la néerlandaise Just Eat Takeaway.com N.V., propriétaire de l'européenne Delivery Hero, se dit rentable. Elle a tenu son pari en avalant la concurrence : en 2018, elle a gobé le volet allemand de Delivery Hero, et récemment, elle a congloméré en justes

## « Les tactiques, les angles d'approche ont changé, mais pas la lutte pour les droits, le respect et la rémunération. »

noes avec sa rivale britannique Just Eat, pour enfin ne faire qu'une bouchée de l'appli américaine GrubHub. Alors, la syndicalisation grignotera-t-elle les marges bénéficiaires? Le flou règne. « Je ne crois pas que ces entreprises tomberont du simple fait de traiter leurs travailleurs équitablement, répond M. Mandryk. Elles se heurtent à d'autres difficultés pour conjuguer pérennité et rentabilité. » Plusieurs titans de l'économie de la pigo et du partage, comme Airbnb, Uber et Lyft, s'exposent à d'autres périls, endettés, sur la corde raide, la pandémie ayant anéanti le tourisme pour un bon bout de temps.

Ryan White argue avec justesse que les travailleurs et les entreprises de l'économie de la pigne dépendent l'un de l'autre. Donnant donnant? « L'un des grands débats de l'heure, c'est de savoir si l'émergence de la syndicalisation nuit aux affaires, résume-t-il. Apparemment, non. Certes, les syndicats militent pour l'équité au travail, mais ils ont tout intérêt à assurer la réussite de leur employeur. »

Un homme livre un repas à Toronto. Lorsque la pandémie a frappé, les propriétaires d'appli de livraison ont tardé à fournir des masques à leurs livreurs.



**Nul n'oserait qualifier** une pandémie meurtrière de bonne chose. Mais, pour ainsi dire dès l'apparition de ce torrent dévastateur, les progressistes y ont aussi entrevu un moyen de réinventer nos façons de vivre. De l'environnement à l'économie, penseurs et militants ont proposé de reconstruire le monde après la crise, dans un souci de justice et d'équité. Les syndicats et les défenseurs des droits des travailleurs leur ont emboîté le pas. Les ravages du coronavirus ont tout à la fois révélé et amplifié ce que certains indépendants clamaient haut et fort depuis des années : les donneurs d'ouvrage, qui leur confiaient un travail dangereux, avaient le devoir de mieux les protéger. Parallèlement, nécessité oblige, de nombreux demandeurs d'emploi, privés de débouchés comme salariés, venaient grossir les rangs des pigistes. De quoi imprimer un nouvel élan au secteur, un nouveau pouvoir de négociation aussi. « Au bout du compte, l'amplification de la mobilisation et de la pression forcera les Uber et les Foodora à s'adapter, prédit la juriste Veena Dubal. Elles n'auront pas le choix. »

La pandémie pourrait également accélérer la cadence des changements déjà tramés avant la crise. Poussées dans leurs retranchements par l'*Assembly Bill 5* en Californie, Uber, Lyft et DoorDash ont redoublé d'efforts pour que soit

ajoutée une proposition sur le bulletin de vote qu'aura entre les mains le citoyen américain, appelé aux urnes en novembre : elles seraient dispensées d'appliquer la loi si elles acquittaient elles-mêmes les charges imputables aux avantages sociaux et autres régimes de protection des travailleurs. Une campagne menée à grands frais. Entretemps, les gros syndicats comme les TUAC-UFCW, constatant que leurs combats pourraient s'étaler sur des mois, voire des années, s'apprentent à offrir des assurances subventionnées et une représentation juridique aux travailleurs à la pigne qui ne figurent pas encore parmi leurs adhérents. Le STTP, pour sa part, a déposé une plainte contre Foodora auprès de la Commission des relations de travail de l'Ontario pour pratiques de travail abusives. Le syndicat estime que l'entreprise a enfreint la loi lorsqu'elle a cessé ses activités pour faire barrage à une campagne de syndicalisation. Parallèlement, une entreprise torontoise de covoiturage, Facedrive, a acquis les actifs de Foodora – liste de clients, partenariats avec les restaurants – en vue de lancer un nouveau service national de livraison de repas dans le respect de l'environnement, dit-elle.

Facedrive traitera-t-elle ses travailleurs différemment? On verra. Certains restaurateurs, lassés d'avoir à verser de généreuses commissions aux applications tierces, n'ont pas attendu la réponse. Pendant que les syndicats et les géantes des applis continuaient à s'affronter, fin mars, le propriétaire de Miss Thing's et du SoSo Food Club, à Toronto, a créé une plateforme de commerce en ligne, un « Shopify pour restaurants », qu'il propose à d'autres établissements indépendants. À l'autre bout du pays, quelques mois plus tard, le propriétaire de PiDGin, à Vancouver (cuisine fusion franco-asiatique), a fondé FromTo, sa propre appli de livraison. Et la Ville de Toronto s'est associée avec la jeune pousse Ritual pour donner aux restaurants, épiciers, bouchers et autres de nouvelles options de commande numérique. M. Sopher et Foodsters United envisageaient même de lancer leur propre service, sur le modèle coopératif, où restaurateurs et coursiers seraient sur un pied d'égalité. La COVID-19, pour le meilleur et pour le pire, a créé ce moment charnière. Alors, à qui l'honneur de livrer les repas? Nombre de combattants entrent en lice, et nul ne sait qui émergera de la mêlée.

« À bien des égards, les colosses du virtuel prennent la forme d'un instrument de placement pour les capital-risqueurs, avance M. Sopher. Leur structure reste fragile, et leur mode d'exploitation ne les prédispose guère à la pérennité. Colosses aux pieds d'argile? Il faudra refonder un modèle inscrit dans la durée, que réclament les travailleurs, en réponse à une demande indubitable. » ♦



## Chers professionnels de la comptabilité,

Au nom d'Intuit Canada, je tiens à exprimer ma profonde admiration et ma gratitude pour tout ce que la communauté des comptables professionnels canadiens a fait tout au long de la pandémie de COVID-19 et du ralentissement économique qui a suivi.

Vous avez fait montre d'un engagement incroyable, d'une détermination acharnée et d'un savoir-faire inestimable alors qu'il fallait se frayer un chemin à travers une myriade de programmes de subventions publiques en constante évolution. Vous avez su m'inspirer en raison de votre dévouement les uns envers les autres ainsi qu'à l'égard des clients.

Pour les PME canadiennes, le long chemin vers la reprise se poursuit et les gros efforts pour y parvenir continuent. En comptant sur vous comme conseillers avisés, je suis optimiste pour notre communauté de petites entreprises et notre pays en entier.

À Intuit, notre mission consiste à être un moteur de prospérité et maintenant, plus que jamais, notre passion et notre persévérance rendront cela possible. Merci.

Cordialement,  
David



**David Marquis**

Directeur national  
Intuit Canada

# CABINET NOMADE

**Le cabinet virtuel créé par Chad Davis et Josh Zweig, télétravailleurs depuis toujours, navigue toutes voiles dehors. Cap sur l'avenir de la profession?**

C'est via Zoom que j'ai pris contact avec Chad Davis, début mars, bien avant que la vidéoconférence, naguère réservée aux communications professionnelles, ne déferle tous azimuts : soirées entre amis, anniversaires, lectures de poésie, tout le monde s'y est mis. Dorénavant omniprésente, Zoom n'a plus de secret pour Chad Davis, CPA, 37 ans, adepte des rencontres virtuelles. Assis dans un décor qui n'a rien de guindé, barbe rousse en bataille, chandail bleu à capuchon et casque Sennheiser monoécouteur, ce pionnier du nomadisme me présente LiveCA, son cabinet virtuel, qui a soufflé ses sept bougies.

Chad Davis et Josh Zweig, son associé et proche collaborateur, pratiquent le télétravail depuis les débuts de LiveCA, fondé en 2013. À distance aussi, environ 70 employés travaillent pour le premier cabinet comptable virtuel du Canada (et, encore aujourd'hui, le seul autorisé à accueillir de futurs CPA). Les rencontres Zoom avec clients et collègues font partie intégrante du quotidien depuis 2016 (le cabinet se tournait auparavant vers Skype).

C'est surtout par son nomadisme invétéré que se distingue le tandem. Durant sept ans, Josh Zweig s'est volontiers déplacé, multipliant les allers-retours entre Toronto, Israël, le Mexique, la Colombie et l'Argentine. Il a fini par élire domicile à Buenos Aires avec sa douce moitié. Quant à Chad Davis, après avoir vécu aux îles Caïmans et à Halifax, il sillonne l'Amérique du Nord depuis deux ans dans un véhicule récréatif Grand Design Reflection de

42 pieds avec son épouse, Olga, et leurs deux enfants, Charlie (5 ans) et Olivia (8 ans). Que de pérégrinations! Les bureaux de l'avocat torontois de LiveCA tiennent lieu de siège social, et le cabinet y reçoit son courrier. Là-bas, pas de salle de conférence ni de coin café où bavarder entre collègues. Début mars, le « domicile » des Davis

se trouvait dans une bande aride du désert de Sonora, à environ 10 km au nord d'Ajo, en Arizona, où se situe une mine de cuivre (3 304 habitants), à

quelque 60 km au nord de la frontière mexicaine, que la famille Davis venait de traverser pour découvrir le pays. Chad Davis s'excusait de la qualité du son. « Je crois que les enfants regardent un film sur Internet. »

Et puis la pandémie a frappé. Quand j'ai repris contact avec Chad Davis, en avril, son véhicule récréatif était à l'arrêt, à Halifax, vu la fermeture des frontières et les consignes de confinement. LiveCA avait perdu un client peu après le début de la pandémie, et fin avril, le total des honoraires avait fondu de 8 %. Mais LiveCA a réagi en proposant des tarifs réduits accompagnés de facilités de paiement à certains clients pour les aider à tenir le coup. Et, malgré la crise, de nouveaux clients se sont pointés, courant avril, note Chad Davis.

Dans ce contexte, la raison d'être de LiveCA semble plus pertinente que jamais. « Au début, c'était un moyen de tirer parti des technologies avec Josh, pour pouvoir travailler à la maison. À mesure que

**PAR MATT  
O'GRADY**

la clientèle augmentait, que le bouche à oreille opérait, on a saisi tout le potentiel à exploiter. »

Dès son lancement, LiveCA a abandonné plusieurs pratiques qui lui paraissaient éculées – notes d’honoraires au tarif horaire, service à forte interaction – pour proposer une prise en charge personnalisée, aux couleurs de la technologie, couplée à un éventail de forfaits mensuels. Une stratégie qui rapporte. « En mai, nous avons signé pour plus de 440 000 \$ en contrats annualisés. Quelle surprise! Les clients cherchent avant tout des CPA accessibles à distance. »

LiveCA est l’un des nombreux cabinets à avoir adopté pareil modus operandi au cours des sept dernières années, comme ConnectCPA et Xen

**L’aventure, il l’a dans la peau.** Tout jeune, Chad Davis, de Mount Uniacke, en Nouvelle-Écosse, accompagnait son père, propriétaire d’une entreprise de camionnage, dans ses déplacements aux États-Unis. « Coïncidence, je lui ai parlé hier soir, et il m’a dit : “On va visiter le parc Organ Pipe Cactus National Monument et on passera la nuit à Ajo” », m’explique-t-il, en tournant sa caméra pour me montrer la vue à partir de son bureau mobile : cactus et terres arides à perte de vue. « Et mon père d’ajouter : “Quand tu avais neuf ans, je t’ai amené à la mine de cuivre d’Ajo, tu sais.” »

Discipline polyvalente, la comptabilité s’impose à Chad Davis dès sa première année à l’université. « Je savais que c’était un sésame qui pouvait ouvrir



**Chad Davis**  
travaille devant  
sa roulotte à  
Squamish (C.-B.),  
en août 2018.

Accounting. Au lendemain de la COVID-19, il y en aura davantage, car les employeurs en ont pris conscience : on peut et on doit à présent travailler coude à coude, mais à distance. Or, certains secteurs, comme la comptabilité, se prêtent mieux que d’autres à l’exercice. « Le client s’attend à des résultats, à du savoir-faire, souligne Chad Davis. Bon nombre de nos activités se résument sous forme de courriel mensuel; inutile de parler des heures à quelqu’un. Dans le métier, on doit aller de l’avant et se tourner vers la technologie. La situation a évolué en cinq ans, mais il reste du chemin à faire. »

bien des portes. C’est aussi le seul cours où j’ai eu 100 %! » Après un baccalauréat en commerce à l’Université Ryerson, il rentre en Nouvelle-Écosse, travaille pour Newcap Radio, entreprend le parcours qui le mènera au titre de comptable, et s’inscrit au programme de MBA de l’Université Saint Mary’s. À Newcap, il collabore avec les comptables de stations de radio de diverses provinces et consolide les états financiers des stations.

À l’époque, Chad Davis faisait appel à la plateforme de travail à distance GoToMyPC pour recueillir les données des stations. Seule autre possibilité : une solution d’entreprise, plus onéreuse.



**Josh Zweig**  
randonne dans  
les montagnes  
de l'île Navarino,  
au Chili, en  
décembre 2019.

« Un moment gravé dans ma mémoire. J'assistais à une réunion où les participants se disaient prêts à dépenser des centaines de milliers de dollars pour un logiciel de ce genre. C'était dépassé! Mais c'était la norme. Un constat ressortait : on avait besoin de comptables férus de technologie pour régler les problèmes opérationnels. »

Après avoir décroché son MBA, Chad Davis (et sa compagne, Olga) opte pour l'exotisme. En 2008, à la suite d'un entretien avec un chasseur de têtes, il trouve un emploi aux îles Caïmans comme comptable pour le bureau de gestion de patrimoine d'une grande société. Les îles Caïmans préfiguraient l'avenir : activité asynchrone sur plusieurs fuseaux horaires, doigts de pied en éventail dans le sable et plongée dans les récifs de corail.

À l'époque, poursuit Chad Davis, les plateformes de télétravail étaient hors de prix, dans le cas de systèmes d'entreprise comme PeopleSoft ou SAP. Pour les PME, les systèmes ne tenaient pas leurs promesses. « QuickBooks était déjà en ligne, mais inutilisable ou presque. » Au bout de quelques années, Chad Davis commence à travailler avec Xero, un tout nouveau service infonuagique néozélandais pour les PME. « C'était la première fois que je travaillais à distance avec des intervenants qui partageaient un grand livre commun, en ligne, sans réseau privé virtuel, pour accéder à leurs serveurs. »

Pourquoi ne pas faire la même chose au Canada, se demande Chad Davis? Il ose en parler à son épouse, avec toute la délicatesse qu'exige un retour au froid, alors qu'ils se baignent dans des eaux turquoises. « Je lui ai demandé : "Que dirais-tu de rentrer au Canada et de travailler à distance?" Elle m'a fusillé du regard. » Mais l'idée a fait son chemin. Le couple est revenu à Halifax à l'hiver 2012, un bébé dans les bras, et Chad Davis a ouvert un cabinet-conseil indépendant. Il figurait alors parmi les principaux consultants de Xero au Canada.

## Si la comptabilité a évolué, il reste beaucoup de chemin à faire, selon Chad Davis.

Josh Zweig, lui, vivait à Tel-Aviv et cherchait un associé au Canada. « L'idée, c'était d'exercer le métier de comptable, mais en Israël », nous dit-il, installé dans un café de Buenos Aires, en mars, une semaine avant que l'Argentine n'impose un confinement draconien. Le CPA de Toronto travaillait pour PwC depuis sa sortie de l'Ivey Business School de l'Université Western. Mais, tout comme Chad Davis, il voulait mener sa barque et voyager. Après avoir demandé à ses contacts le nom d'un comptable passé maître dans l'art du travail en ligne, Josh Zweig a « rencontré » Chad Davis.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



**CPA**

COMPTABLES  
PROFESSIONNELS  
AGRÉÉS  
CANADA

Au début, il s'agissait d'une relation de conseiller à conseiller, fait valoir Josh Zweig : il mettait ses propres clients en contact avec Chad Davis, qui les aidait à se connecter à un système comptable en ligne. En contrepartie, Josh Zweig préparait les déclarations de revenus des clients de Chad Davis. Échange de bons procédés, dans les deux cas, selon une facturation horaire.

Quelques mois passent. Et le duo de comprendre que la clientèle réclame un guichet unique : comptabilité, fiscalité et technologie iront de pair, le tout sur un seul état de compte. LiveCA voit le jour en février 2013. À la direction, Josh Zweig, à l'expansion, aux ventes et à la technologie, Chad Davis.

« Chad s'occupe des systèmes comptables et moi, de la fiscalité, en ligne. C'est ainsi qu'a germé l'idée, précise Josh Zweig. Mais notre cabinet virtuel a grandi, nos perspectives aussi. »

**À présent, des milliers d'organisations** dans le monde doivent composer avec le stress de leurs employés frileux à l'idée de retourner au bureau. Une question existentielle revient : avons-nous vraiment besoin d'un bureau ?

Outre les deux fondateurs, LiveCA accueille de nombreux consultants en télétravail, de Charlottetown (Île-du-Prince-Édouard) à Fort Saint John (Colombie-Britannique), qui font de tout : tenue de livres, paie, comptes fournisseurs, fiscalité. Leurs clients affichent un chiffre d'affaires annuel de 2 M\$ à 10 M\$, comptent entre 10 et 100 salariés, et évoluent dans les domaines de la santé, des finances et du commerce de détail, entre autres, même si la technologie arrive en tête de liste pour la majorité d'entre eux, comme pour LiveCA, d'ailleurs.

## La transparence est la pierre angulaire d'une relation durable en mode virtuel.

Marcus Daniels, associé fondateur et directeur de Highline Beta, entité hybride qui allie développement et capital-risque, travaille avec LiveCA depuis la création de son entreprise, en 2016. « Je voulais un cabinet à la fine pointe, qui conjugait services comptables, plateformes technologiques, expérience et compétence, souligne-t-il. Nous investissons dans l'avenir de la technologie. À ce titre, les outils avancés de LiveCA sont l'un des piliers du cabinet. Une offre globale, intégrée, qui s'harmonise à nos exigences. »

Les CPA de LiveCA, dispersés sur trois fuseaux horaires, vivent à des milliers de kilomètres les uns des autres. Marcus Daniels s'en accommode à merveille : « Je n'ai jamais rencontré en personne

la plupart des coéquipiers de LiveCA. » L'essentiel, c'est de pouvoir compter sur une équipe de confiance, qui réagit sans délai. « Fini le 9 à 5. On veut des résultats, à temps, dans le respect des dates butoirs. »

Katie Herbert, parmi les premières recrues d'Akira Health (désormais intégrée à TELUS Santé), entreprise de soins virtuelle, livre un témoignage similaire. Elle a choisi LiveCA en 2017. « On a grandi ensemble. C'est un partenaire d'exception, du côté tactique et stratégique. »

Hors du bureau classique, certains menus accroc nourrissent les relations, poursuit Katie Herbert. On parle aux clients dans l'intimité de leur foyer. Certains sont en robe de chambre; et voilà qu'un enfant surgit dans Zoom. « Un chien se met à aboyer. Alors, on pose des questions : "Mais où êtes-vous?" On apprend ainsi à mieux se connaître. »

Pour Chad Davis, la transparence est la pierre angulaire d'une relation durable en mode virtuel. « J'explique d'emblée que je suis dans un véhicule récréatif, que je voyage, tout comme mon équipe. Et je préfère travailler pour des clients qui n'y voient aucun inconvénient. » Depuis qu'il a créé LiveCA, chez lui, à Halifax, Chad Davis prend la route souvent. Un bémol, il peut lui arriver de déboursier plus de 600 \$ par mois en communications mobiles. « Mon fils s'invite parfois à mes réunions. Quel sans-gêne! Il ouvre la porte et s'assoit sur mes genoux. Et alors? Je poursuis la discussion avec le client, qui a prévu un budget de 50 000 \$ par an pour bénéficier de services de comptabilité et autres. »

La plupart des clients ont compris le topo, mais ce n'est pas le cas de toutes les recrues. « Une quarantaine de candidats ont défilé. Quand on est hors normes, difficile de trouver chaussure à son pied », constate Chad Davis. Récemment, les deux associés ont travaillé d'arrache-pied pour formaliser leur vision et bâtir une solide culture. L'idée clé : miser sur la technologie pour mobiliser le personnel. LiveCA met à contribution les applications Slack, comme HeyTaco!, un système virtuel de remerciements entre collègues, et Donut, qui met en contact les employés avec une recrue pour une conversation amicale, tous les 15 jours. « Des relations se tissent, on évite que les directeurs se tiennent d'un côté, et les chargés de projet, de l'autre, isolés », explique Josh Zweig.

Qui plus est, Chad Davis et Josh Zweig se sont engagés à poursuivre leur rêve de nomadisme numérique, pour eux-mêmes comme pour leurs employés. D'ailleurs, le clan Davis reste optimiste. La famille espère bientôt reprendre la route et a déjà réservé une place pour son véhicule récréatif à Tofino et à Nanaimo, en Colombie-Britannique, pour septembre, octobre et novembre. Quand on a la bougeotte, on bouge. ♦

## Par monts et par vaux

À LiveCA, le nomadisme a la cote. **Par Matt O'Grady**

### **Dave MacPherson, 32 ans**

*associé, Stratégie et finances*

**À LiveCA depuis :** 7 ans

**Port d'attache :** Ottawa

**Son parcours de nomade :** Avant LiveCA, Dave MacPherson était vérificateur à l'ARC, à Halifax. « J'ai déménagé à Montréal, puis je suis revenu à l'Île-du-Prince-Édouard; je vis maintenant à Ottawa. Entre-temps, j'ai parcouru le monde, et combiné travail et vacances : Turquie, Japon, Mexique, Colombie, Costa Rica, Aruba, Sainte-Lucie, Lettonie, Estonie, Finlande, Suède, Grèce, France, Suisse, Écosse, Portugal. » La Nouvelle-Zélande, c'est pour 2021.

### **Melissa Whiteside, 30 ans**

*directrice*

**À LiveCA depuis :** 3 ans

**Port d'attache :** Saskatoon

**Son parcours de nomade :** Melissa Whiteside et son mari, Justin – CPA en ligne pour une société internationale de fret – ont séparé en deux la section garage de leur caravane de 40 pieds pour créer deux bureaux. Ils ont sillonné le continent, et séjourné en Colombie, au Costa Rica et au Mexique. « On choisit des endroits paisibles, où il fait bien chaud, pour y travailler. »

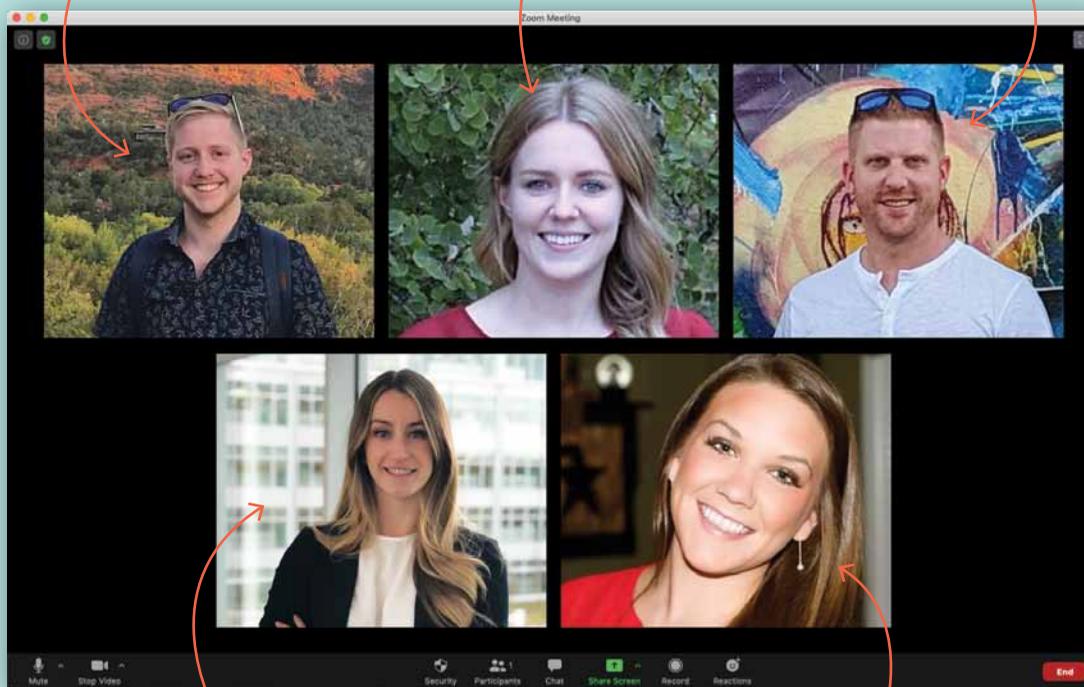
### **Chris Frame, 34 ans**

*associé, Ressources humaines*

**À LiveCA depuis :** 6 ans

**Port d'attache :** Fredericton

**Son parcours de nomade :** Comme son ami Dave MacPherson, Chris Frame travaillait pour l'ARC. Depuis qu'il a choisi LiveCA, il a vécu à Edmonton, Barrie (Ont.) et Fredericton, au gré des affectations de son épouse. D'Atlanta à Bora-Bora, son travail le suit, même en vacances, entre autres au Canada, qu'il a traversé deux fois en véhicule récréatif. « Dans un bureau classique, ces voyages en famille auraient été impossibles. »



### **Susannah Mason, 33 ans**

*chargée de projet à la tenue de livres*

**À LiveCA depuis :** 1 an

**Port d'attache :** Calgary

**Son parcours de nomade :** Après neuf ans à L'Impériale, Susannah Mason entre à LiveCA en mai 2019. Son mari aussi travaille à distance. Le couple est mordu de voyages. « Nous avons pris un congé sabbatique en 2017 et, en neuf mois, visité 10 pays d'Asie du Sud-Est et d'Amérique du Sud. » L'hiver passé, ils sont partis en Thaïlande, pour séjourner quatre mois à Chiang Mai, « l'une des capitales mondiales des nomades numériques », et deux mois sur l'île de Koh Samui. La prochaine étape? L'Europe de l'Est, dès que possible.

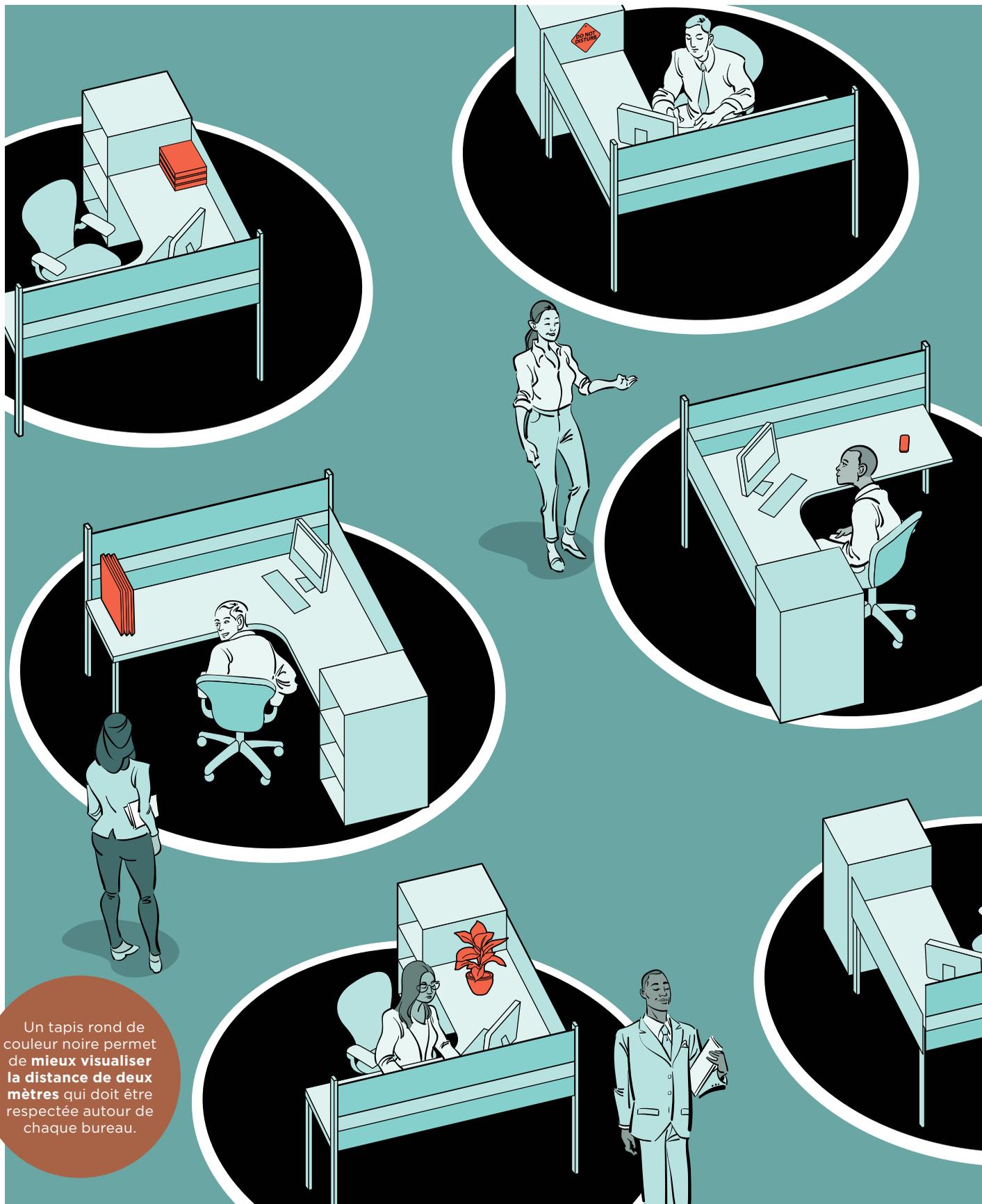
### **Stephanie Tenwolde, 30 ans**

*directrice*

**À LiveCA depuis :** 3 ans et demi

**Port d'attache :** Dartmouth

**Son parcours de nomade :** À peine arrivée à LiveCA, Stephanie Tenwolde vend toutes ses possessions pour prendre son envol. Destination? Bali. Mais, vu le décalage horaire pénible, elle opte pour l'Amérique du Sud : Santiago, Buenos Aires, Florianópolis, Lima, Medellín. Quand le coronavirus frappe, elle est au Mexique avec des collègues de LiveCA. Elle décide de regagner Dartmouth. « Je vais attendre qu'on puisse de nouveau voyager. Je quitterai alors la neige pour repartir au soleil. »



Un tapis rond de couleur noire permet de **mieux visualiser la distance de deux mètres** qui doit être respectée autour de chaque bureau.

Voyez comment les entreprises et les industries s'adapteront dans les mois et années à venir à [cpacanada.ca/avenirdutravail](https://cpacanada.ca/avenirdutravail).

# L'AIRES DU LARGE

## À quoi ressemblera le bureau post-pandémie?

**Quand le nombre** de cas de COVID-19 au Canada a commencé à fléchir, le groupe d'immobilier commercial Colliers s'est penché sur un critère clé du retour au travail : le temps nécessaire pour évacuer un immeuble, compte tenu de la capacité fortement réduite des ascenseurs. Comme exemple, on a pris une tour de 2 000 occupants, évacuée à raison de quatre personnes maximum par ascenseur, distanciation sociale oblige. Les résultats du calcul sont ahurissants.

« Étage après étage, les files d'attente s'allongeraient. Il faudrait deux heures et demie pour vider les lieux », déplore Colin Scarlett, vice-président directeur à Colliers International Canada.

Le défi des ascenseurs n'est qu'un dilemme parmi d'autres pour les employeurs soucieux d'accueillir en toute sécurité leur personnel déconfiné. Il faudra reconfigurer les bureaux pour maintenir la distance requise entre collègues et protéger les surfaces, vecteurs de contamination. L'équipement de protection (visière, masque, couvre-bureau en carton à usage unique) pourrait devenir obligatoire. Le sens unique serait instauré dans les couloirs étroits grâce à un fléchage au sol.

« On évitera les portes fermées », explique Kristin Jensen, codirectrice des aménagements aux bureaux de Vancouver et de Seattle de Gensler, géant de l'architecture. Dans les toilettes, on maintiendra la porte d'entrée ouverte en attendant l'installation généralisée d'un système d'ouverture sans contact. Une cabine sur deux sera condamnée pour respecter la distance. Sinon, aux réunions en présentiel, on sera moins nombreux, et elles seront tenues dans de grandes salles ou des aires communes où l'air

circule mieux. Les mesures varieront d'un bureau à l'autre, mais une chose est sûre : dès l'instant où les employés franchiront le seuil de leur lieu de travail, tout leur paraîtra différent.

La nouveauté la plus flagrante? Le nombre restreint d'employés présents. La faute aux deux mètres de distanciation physique. Eh oui, il faudra espacer les bureaux. La plupart des entreprises prévoient ramener sur place entre 20 et 25 % du personnel dans un premier temps, précise Samantha Sannella,

directrice générale aux services-conseils stratégiques de Cushman & Wakefield à Toronto. « Un tiers des travailleurs ne reviendront pas, tant qu'il n'y aura pas de vaccin », ajoute-t-elle. La multinationale de services d'immobilier commercial a déjà pondu un guide de 34 pages sur la réouverture des bureaux : nettoyage approfondi, y compris des systèmes mécaniques et de climatisation, formation des employés sur les règles de base, éloignement des postes de travail, tous à deux mètres de distance.

On peut travailler en toute sécurité au bureau pendant la pandémie, avance Lisa Fulford-Roy, vice-présidente principale, Stratégie client, et directrice générale principale à CBRE Canada, société d'immobilier commercial. « Mais c'est un vrai défi », concède-t-elle. Dans ces conditions, la plupart des entreprises ne rapatrieront que le personnel essentiel, qui n'est pas en mesure d'accomplir ses tâches à distance. « Dans la majorité des cas, inutile de modifier la configuration, fait-elle valoir. On peut respecter la distanciation sociale en répartissant les employés comme sur un damier, en alternance hebdomadaire. »

La signalisation sera essentielle pour **indiquer aux employés où marcher et quelle distance respecter**, jusqu'à ce qu'ils soient habitués.



Dans les toilettes, un système d'ouverture sans contact devra être mis en place. **Une cabine sur deux sera condamnée** pour maintenir la distanciation.

« Gensler se sert du logiciel ReRun, qui analyse le plan des bureaux puis réorganise les postes de travail et le sens des couloirs pour suivre les consignes d'éloignement », fait observer Mme Jensen.

En quête de nouveaux locaux? Le groupe Cushman & Wakefield a même imaginé des aménagements largement espacés, adaptés à la distanciation. Les postes de travail sont éloignés les uns des autres, et, sur les moquettes, des cercles noirs entourent chaque bureau pour signaler la zone de deux mètres à respecter. Bien sûr, on pourra faire la même chose dans les bureaux existants, en appliquant des bandes autocollantes au sol, dit Mme Sannella. Certains établissements, comme les restaurants, renforceront la sécurité en installant des parois de plexiglas entre les tables et devant la caisse. Mais là où la plupart des employés peuvent faire du télétravail, les rénovations seront bien moindres : « En période de restrictions budgétaires, on aura des réticences à dépenser. La priorité sera d'éviter les mises à pied. » On protégera peut-être la réceptionniste avec du plexiglas, mais ce geste relèvera de l'exception.

Jusqu'à ce qu'ils s'habituent à leur nouvel environnement, les employés de retour au bercail auront besoin d'une signalisation : Dans quel sens marcher? Quelles distances respecter? Une imprimerie de Scarborough, Proprint, a repéré le filon et vend en ligne des trousse de signalisation personnalisées. Aux flèches et rappels sur la distanciation sociale s'ajoutent des enseignes sur le lavage des mains, qui arborent les couleurs et le logo du client. Richard Krakower, PDG de Proprint, espère alléger le fardeau des employeurs qui doivent organiser le grand retour.

Mais le plus inquiétant dans l'histoire, c'est peut-être tout simplement l'air que nous respirons. Nous savons que la COVID-19 est particulièrement

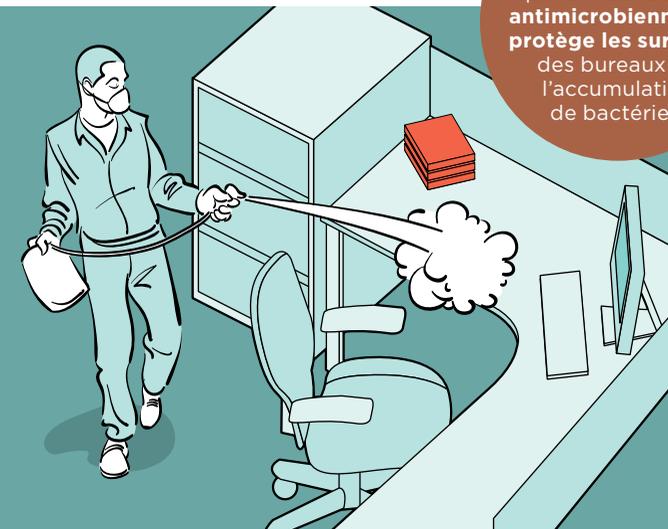
contagieuse dans les endroits clos du fait que les gouttelettes y circulent pendant un certain temps. Il pourrait donc falloir entreprendre des rénovations majeures, comme la modification des systèmes de chauffage, de ventilation et de climatisation, et l'installation de filtres à haute efficacité pour les particules aériennes (HEPA), qui éliminent des particules microscopiques (0,01 micron). Il faudra peut-être aussi investir dans des revêtements antimicrobiens à vaporiser, qui protègent les bureaux et poignées de porte (leur efficacité, dans certains cas, dure un an).

**« Si les besoins en immobilier commercial ne disparaîtront pas, le type d'espace demandé, lui, va changer. »**

**Sur le plan du contrôle de l'épidémie**, les espaces communs – toilettes, cuisines – présentent le plus de risques. Selon Mme Jensen, le nettoyage, plus fréquent, au lieu de se faire le soir, sera aussi effectué le jour, de manière à rassurer les employés.

Alors, à l'avenir, la superficie des bureaux va-t-elle diminuer ou augmenter? Cela reste à voir. « La tendance des dernières années était à la réduction des aires occupées », poursuit Mme Sannella. Maintenant, on pourrait observer une plus grande demande pour des bureaux fermés, plus chers à construire et plus gourmands en pieds carrés. Mais si les entreprises constatent qu'elles peuvent maintenir leur productivité en passant au télétravail, la taille des bureaux pourrait demeurer la même ou diminuer.

Certaines entreprises voudront vaporiser **une solution antimicrobienne qui protège les surfaces** des bureaux de l'accumulation de bactéries.



commercial ne disparaîtront pas, le type d'espace demandé, lui, va changer. »

Selon Mme Jensen, les entreprises vont prioriser des critères différents des précédents pour choisir leurs nouveaux bureaux. « Pour les locataires et les propriétaires, les certificats sanitaires compteront autant que les attestations de construction durable. » En fait, le bureau de demain pourrait avoir un air de maison, avec des fenêtres qui s'ouvrent et davantage d'espaces extérieurs. Certes, travailler à proximité les uns des autres comporte certains risques de contagion. Mais la plupart des acteurs du secteur sont convaincus que les bureaux survivront, sous une forme ou une autre. M. Scarlett ajoute qu'une étude menée par Colliers en mars a révélé que 65 % des télétravailleurs n'avaient pas de vrai bureau chez eux. Le sondage international, sur le thème *Real Time Data to Navigate the Post-COVID-19 Workplace* (des données en temps réel pour comprendre le milieu de travail post-covidien), a réuni plus de 4 000 réponses, provenant de 15 secteurs d'activité, fournies par des entreprises de toutes les tailles. « Les bureaux ne sont pas une espèce en voie de disparition », souligne-t-il. Mme Jensen abonde dans ce sens : « Le contact avec autrui correspond à un besoin fondamental chez l'être humain. » ♦

En définitive, il est trop tôt pour prédire l'effet de la pandémie sur la demande en immobilier commercial, estime Francis Fong, économiste en chef à CPA Canada. « Il y aura probablement une chute de la demande, imputable au télétravail, mais le respect de la distanciation physique pourrait aussi exiger de plus grands locaux. La seule certitude, c'est que si les besoins en immobilier



## AVIS DE CONVOCATION DES MEMBRES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ANNUELLE

ASSEMBLÉE VIRTUELLE PAR WEBDIFFUSION AUDIO EN DIRECT LE 16 SEPTEMBRE 2020

Avis est par la présente donné que l'assemblée générale annuelle 2020 des membres de Comptables professionnels agréés du Canada (CPA Canada) se tiendra seulement en ligne, par webdiffusion audio en direct, à <https://web.lumiagm.com/409286454> le 16 septembre 2020 à 11 h (HE), aux fins suivantes :

1. Dépôt des états financiers de CPA Canada pour l'exercice clos le 31 mars 2020 et du rapport de l'expert-comptable y afférent;
2. Nomination d'un expert-comptable pour l'exercice en cours;
3. Délibérations sur toute autre question dont l'assemblée pourrait être dûment saisie.

Les membres au 12 août 2020 et les fondés de pouvoir dûment nommés pourront participer à l'assemblée, soumettre des questions et voter, le tout en temps réel, en se connectant à <https://web.lumiagm.com/409286454> au moyen de la version la plus récente de Chrome, Safari, Edge ou Firefox sur leur ordinateur, tablette ou téléphone intelligent. Pour se joindre à

l'assemblée, les membres devront entrer un numéro de contrôle (fourni par courriel avant le 16 septembre 2020), ainsi que leur adresse courriel. Ils pourront se connecter à compter de 10 h 15 (HE) le 16 septembre 2020. Les membres qui sont dans l'impossibilité de participer à l'assemblée et qui veulent être représentés sont priés de remplir le formulaire de procuration qu'ils trouveront au [cpacanada.ca/2020aga](http://cpacanada.ca/2020aga). Ils trouveront aussi les états financiers de CPA Canada inclus dans le rapport annuel 2019-2020 à [cpacanada.ca/2020aga](http://cpacanada.ca/2020aga).

Signé le 20 juillet 2020.

Pour le Conseil

Charles-Antoine St-Jean, FCPA, FCA  
Président et chef de la direction

20-1552



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

## LE GROS LUXE?

### À VOS MASQUES!

Stylistes, créateurs, associations et entreprises mobilisent leurs talents – et chaînes logistiques – pour créer des masques en tout genre. **PAR MATTHEW HAGUE**

Grâce au programme Make It!, offert au Vancouver Community College de septembre 2018 à mai 2020, de nouvelles arrivantes ont pu lancer une entreprise à domicile. Parmi les coups d'éclat du programme, financé par Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada, la naissance de l'Intercultural Women's Maker Society (IWMS), en juin 2019, devenue en moins d'un an une entité juridique indépendante. Santé Canada recommande le port du masque? L'IWMS a répondu à l'appel.

Comme souvent, l'objectif restait modeste. Sept femmes, d'antécédents variés, ont décidé de confectionner 100 masques à donner aux sans-abris du Downtown Eastside, quartier défavorisé de Vancouver. Aujourd'hui, elles commercialisent avec succès leurs créations ludiques et colorées. Une part des profits sert à offrir des masques à un nombre croissant d'OSBL. Pour dix masques vendus, cinq vont à diverses causes. À ce jour, l'IWMS en a donné plus de 2 000. « Quelle synergie! », s'exclame Florence Kao, l'une des fondatrices. « Tout le monde se tient les coudes, c'est beau à voir. »

L'IWMS n'est pas la seule à s'être lancée dans la course aux masques – ni la seule à aider les OSBL. Petites et grandes entreprises participent à l'effort collectif et, de l'emblématique Roots à la créatrice Tanya Théberge (au nombre de ses inconditionnels, le rappeur Drake), misent sur le style hardi de leurs couvre-visages. Voici notre palmarès. ♦



À l'image de ses pantalons de coton ouaté, Roots confectionne des masques. Outre la part des profits versée au Fonds-Ligne de front pour soutenir le personnel de première ligne, l'entreprise a fait don de 500 000 \$ en produits textiles pour confectionner des blouses médicales. **22 \$ pièce. [Roots.com](https://www.roots.com)**



L'IWMS propose des masques hauts en couleur, qui témoignent des origines de ses fondatrices néo-canadiennes : plissés ou plats, un arc-en-ciel de couleurs et de motifs. À retenir, une part des profits sert à financer la confection de masques donnés aux communautés à risque. **Dix pour 125 \$. [my-site-iwms.square.site](https://my-site-iwms.square.site)**



The Peoples Mask, initiative signée Martha Tessema, experte en logistique à Edmonton, et Shanté Renee, dessinatrice de maillots de bain à Toronto, c'est le haut de gamme (masque « Glam » incrusté de brillants Swarovski), mais aussi l'altruisme : pour chaque couvre-visage vendu (version sans brillants, à 19,99 \$), trois sont donnés aux travailleurs de première ligne. **59,99 \$ pièce. [thepeoplesmask.com](https://thepeoplesmask.com)**



Un cadeau de 769 000 \$ pour un fan passionné. Sur le chic veston que les Raptors ont offert à Drake après leur victoire aux championnats de la NBA, plus de 200 diamants ont été brodés à la main par la designer torontoise Tanya Théberge. Elle crée aussi une mode peut-être moins scintillante, mais toujours accrocheuse, comme ces masques en denim réalisés à partir de bouteilles d'eau recyclées. Pour chaque masque vendu, un autre est donné aux travailleurs de première ligne. **À partir de 65 \$. [tanyatheberge.com](https://tanyatheberge.com)**

MODE

# TANNÉS DU CUIR

La maroquinerie se réinvente et puise dans le rayon des fruits et légumes. **PAR MIRIAM PORTER**

Rae Nicoletti, styliste et étalagiste chevronnée, rêvait de lancer sa collection de sacs à main. Elle s'est donc inscrite, il y a cinq ans, aux ateliers où Béatrice Amblard, maroquinnière de San Francisco qui a fait ses classes chez Hermès, enseigne les règles de son art. Mais à mesure que la styliste, déjà végétarienne à l'époque, découvrait comment travailler les peaux, des patrons aux poinçons, une certaine gêne s'est installée. « J'ai vu les dessous de l'industrie du cuir. Cruauté animale, pollution, ouvriers exposés à des substances toxiques, le bilan déçoit. D'où la convergence de ma démarche, de la mode au mode de vie. En mars, je devenais végétalienne. »

Dix-huit mois plus tard, l'audacieuse a lancé Hozen, sa gamme de sacs à main végétaux, faits d'un similicuir nouveau genre, une éco-innovation italienne, à base de biopolyols extraits de résidus céréaliers non comestibles, mise à l'honneur dans sa première collection. Pour la deuxième, Rae Nicoletti a jeté son dévolu sur le Piñatex, durable et biodégradable, dérivé de fibres d'ananas. La transformation des feuilles n'a guère d'impact

Les sacs de Hozen, une entreprise californienne, sont faits d'un matériau dérivé de feuilles d'ananas.



environnemental (on compte au moins 100 000 litres d'eau pour produire une seule peau de vache), et, en prime, on évite d'avoir à les brûler. Un bon point pour l'élégance écolo.

Déconcertant mais vrai, les créateurs dénichent de nouvelles matières durables au rayon des fruits et légumes. Longtemps, les amis des

bêtes, en quête de cuir sans cruauté, ont dû se contenter de similicuir synthétique, une solution loin d'être parfaite – qu'on pense aux rejets toxiques de dioxines du PVC, ou aux émissions de carbone et aux sous-produits chimiques du polyuréthane, un matériau par ailleurs difficilement décomposable. Alors les nouveaux

## APÔTRES DE LA DURABILITÉ

Les pionniers du similicuir végétal.



### Doyens végétaliens

Depuis 1995, la marque montréalaise de similicuir végétal Matt & Nat fabrique sacs, ceintures et autres accessoires (la gamme s'élargit) à partir de nylon recyclé, de cartons, de caoutchouc, de liège et, depuis peu, de pneus de vélo. Tous les produits, présents dans plus de 800 boutiques du monde entier, sont doublés en fibre issue de bouteilles recyclées.

### Magie des mangues

Au Royaume-Uni, Jessica Kruger propose une nouvelle collection de sacs écolos en similicuir de mangue sous sa griffe Luxtra, qui revendique le luxe responsable. Son fournisseur, FruitLeather Rotterdam, société néerlandaise, récupère des mangues invendues, les broie puis les réduit en une pâte qui sera bouillie et séchée.

### Qui s'y frotte s'y pique

Récents lauréats du prix du développement durable de la Monte-Carlo Fashion Week, les fondateurs de Desserto, Adrián López Velarde et Marte Cázarez, misent sur les cactus pour fabriquer chaussures, sacs à main et blousons. Au Mexique, ils cultivent deux acres de cactus irrigués par l'eau de pluie et disposent déjà de 40 acres de plus pour répondre à la demande future.

similicuir végétal, bien que, à vrai dire, des adhésifs à base de plastique entrent parfois dans leur composition, font figure de substituts innovateurs et durables.

Autant de matières désormais indispensables pour des griffes comme la new-yorkaise Gunas, dont la fondatrice, Sugandh Agrawal, a délaissé son métier de designer d'électroménagers pour créer d'élégants sacs végétaliens. Du haut de gamme. « Quand je suis tombée sur une peau entière à l'entrepôt, pendant un stage pour une marque de sacs à main de luxe, où dominent les cuirs exotiques, j'ai déchanté. Nous ignorons tout des coulisses de la mode. »

## EN CE QUI CONCERNE LE SIMILICUIR, LA DEMANDE BONDIT DEPUIS QUELQUES ANNÉES : D'ICI 2027, LE MARCHÉ DEVRAIT PESER 53 G\$ US.

Cette prise de conscience a poussé la styliste à concevoir son propre matériau durable, en vedette dans sa collection homme. « Le Mulbtex, à base de silicone, exempt de plastique, comporte un canevas enduit de pulpe de mûrier, et le substrat de mûrier, résistant, léger, lavable, facile à manier, se patine comme le cuir animal. D'ailleurs, au Japon et en

Corée, depuis des siècles, on fabrique des abat-jour en papier de mûrier. »

La demande de similicuir bondit depuis quelques années. Selon WGSN Instock, de la mi-2018 à la mi-2019, le volume mis en marché au Royaume-Uni a pratiquement doublé. Il a progressé de 54 % aux États-Unis. Grand View Research, elle, prévoit une hausse annuelle avoisinant les 7 % dans ce créneau, qui devrait peser 53 G\$ US d'ici 2027. (Il reste difficile de départager le végétal et le synthétique, car dans les statistiques, tous les similicuir sont mis dans le même panier.) Au-delà des ceintures et sacs à main, les constructeurs automobiles

figureraient parmi les moteurs de l'engouement. Pour preuve, le premier véhicule Tesla à habitacle en similicuir (polyuréthane) a vu le jour l'automne dernier.

Anika Kozlowski, professeure adjointe à l'Université Ryerson, s'intéresse au design de mode éthique et durable. Trop tôt pour dire si les nouveaux matériaux verts réussiront

à rivaliser avec le cuir véritable, particulièrement résistant, fait-elle observer. « Il faudra attendre que les produits se multiplient sur les marchés pour en évaluer les propriétés dans l'ensemble. » Toutefois, on sait déjà que certains de ces substituts végétal, issus d'une fabrication raisonnée, sont moins difficiles à éliminer en fin de vie que le vrai cuir, dont les apprêts, tannins et teintures ralentissent la décomposition, ajoute-t-elle.

La grande préoccupation stratégique de Hozen? Concurrencer le cuir véritable et en égaler le cachet. « Le cuir passe pour un produit de luxe, et les consommateurs croient à tort que les substituts sont plus abordables » explique Mme Nicoletti, qui précise que certains similicuir végétal coûtent passablement plus cher que les similicuir synthétiques. « On s'approvisionne ici plutôt qu'à l'étranger, d'où des surcoûts, qu'occasionne la production en lots restreints, dans des ateliers de Los Angeles, à rémunération équitable. » Les marges sont minces, et Hozen offre sa gamme à des prix raisonnables, sans majoration exagérée. Tout de même, un joli sac en fibre d'ananas se vend 260 \$, l'équivalent de son pendant en cuir. Pour certains, la noble origine de l'objet en justifie pleinement le prix. ♦

**GRATUIT**  
Webinaire  
et démonstration

Plusieurs  
dates  
disponibles

Inscrivez-vous  
dès maintenant!  
[DemoSAP.ca](http://DemoSAP.ca)

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

En collaboration avec

**FORGESTIK**

**SAP**

## SANTÉ

## CODE GÉNÉTIQUE

À l'ère de la médecine personnalisée, les tests d'ADN aideront-ils les docteurs à harmoniser médicaments et génétique? Les employeurs suivent le dossier. **PAR KELLY BOUTSALIS**

Ces temps-ci, le mot « écouvillon » évoque le désagréable test de dépistage de la COVID-19. Pourtant, dans certaines entreprises, ces bâtonnets ont une autre utilité : prélever un échantillon de salive aux fins d'une analyse d'ADN pour prévoir la réaction aux médicaments courants. Un test proposé aux employés de GE Canada, dans le cadre des avantages sociaux. La petite éponge aux allures de coton-tige arrive par la poste; ils la passent sur l'intérieur de la joue, puis ils l'envoient au laboratoire Dynacare de Laval.

Deux ou trois semaines plus tard, les résultats sont prêts, sous forme de rapport en ligne, dressé par Pillcheck, qui se veut un service de gestion personnalisée des médicaments, explique GeneYouIn, entreprise torontoise qui agit comme intermédiaire. Le rapport, chromocodé, indique les réactions prévues à 201 médicaments, de l'ibuprofène aux anticancéreux, en fonction du profil génétique. On y recommande certaines substances, en précisant la posologie idéale. S'ajoutent les constats d'un pharmacien formé en pharmacogénétique, qui aura effectué une analyse des médicaments que prend le patient, à transmettre au médecin traitant si désiré.

GE Canada est une des pionnières. À l'heure où Pillcheck, GeneYouIn et les autres (on pense aux canadiennes myDNA et MatchMyMeds) se font un nom, les assureurs comme la Great-West (désormais intégrée à la Canada Vie) et Manuvie s'y mettent. Des entreprises misent aussi sur ce filon, dont LifeLabs, qui offre déjà son service Treat-GxPlus aux adhérents des régimes d'assurance invalidité de la Sun Life.

De grosses sommes en jeu, donc. Selon une étude de décembre 2019, l'engouement pour la médecine personnalisée stimulera l'expansion des tests pharmacogénétiques : de 5,66 G\$ US en 2018, ce marché devrait friser les 11 G\$ US en 2026. À la hausse de la demande de tests diagnostics et de plans thérapeutiques sur mesure, couplée à la croissance des investissements pour affiner les tests et thérapies dans les pays développés, s'ajoutent des conditions favorables au remboursement, révèle une étude de mars 2020.

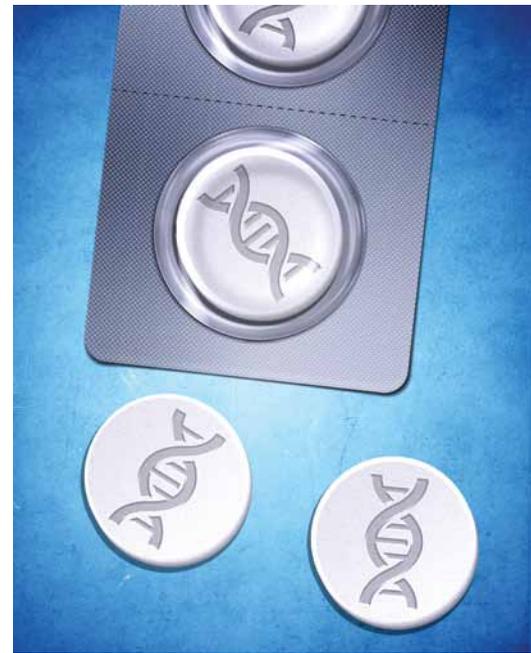
Outil de diagnostic, le test pharmacogénétique? Non. Cancer du sein ou maladie de Parkinson, il restera muet sur vos facteurs de risque. L'idée est plutôt de cibler les gènes impliqués dans le métabolisme des molécules.

Les clients de Pillcheck (qui travaille avec des assureurs, des administrateurs de régimes d'avantages sociaux et des conseillers) voient leurs résultats et peuvent les transmettre à leur médecin ou pharmacien. À souligner, les employeurs abonnés au service tablent sur une réduction des congés de maladie. Marie-Chantal Côté, vice-présidente, Développement du marché, garanties collectives, à la Sun Life, explique que les patients d'un projet pilote, dont le traitement avait été adapté sur mesure, ont bénéficié d'un allègement de 31 % de leurs symptômes.

D'ici 10 ans, la pharmacogénétique sera pratique courante, prédit le Dr Christopher McMaster, directeur scientifique de l'Institut de génétique des Instituts de recherche en santé du Canada, en Nouvelle-Écosse. Mais il s'interroge, sachant que Bureau en Gros, comme GE Canada, a lancé un projet pilote de pharmacogénétique pour aider les employés malades à reprendre le travail sans délai. « L'information devrait plutôt être du ressort du médecin », nuance-t-il. Ainsi, à terme, dans le régime public, le médecin pourra commander le même test que celui qu'offre Pillcheck, et le patient n'aura pas à s'en remettre à un régime d'avantages sociaux. Pour l'instant, les compagnies d'assurances se contentent de rembourser les clients qui passent un test. Et comme elles n'ont pas accès aux

résultats, il n'y a pas d'incidence négative pour l'assuré si, par exemple, un médecin prescrit un traitement qui s'écarte des paramètres du test.

Au Royaume-Uni, poursuit le Dr McMaster, le National Health Service (NHS) verse déjà les résultats des tests génétiques au dossier médical, grâce à deux organisations, Genomics



England et UK Biobank, qui mènent des projets d'envergure sur le génome humain. Les investissements sont considérables : en 2018, le secrétaire d'État à la Santé s'est engagé à étendre le projet, pour passer de 100 000 génomes à 1 000 000 de génomes séquencés par le NHS et UK Biobank, sur cinq ans. Il a également promis d'offrir l'analyse du génome entier aux enfants gravement atteints d'une maladie génétique présumée et aux adultes touchés par certaines maladies rares ou par des cancers difficiles à traiter.

« Le Canada rattrapera probablement ses pairs d'ici cinq ans, car les tests génomiques s'intègrent aux soins courants », précise le Dr McMaster.

L'analyse du code génétique se généralisera peut-être, mais une question émerge : Et la protection de la vie privée? Pillcheck le promet, les informations personnelles ne sont communiquées ni aux employeurs, ni

aux assureurs, ni à qui que ce soit d'autre. Le fondateur et directeur scientifique de GeneYouIn, Ruslan Dorfman, explique que son approche diffère de ce qu'il appelle « le modèle 23andMe, où vos données génétiques peuvent être partagées avec des compagnies pharmaceutiques ». (La californienne 23andMe propose aux particuliers une analyse de leur code génétique.) Chez Pillcheck, dit-il, les données cliniques, génétiques et démographiques recueillies sont classées à part et chiffrées. Soit, mais une fuite de données demeure possible, ne serait-ce qu'en raison de la malveillance d'un initié qui aurait accès aux clés de cryptage. « On se dit : "S'ils analysent mon génome et qu'ils découvrent que j'ai un syndrome héréditaire, ou que je suis prédisposé à une quelconque maladie, je ne serai plus assurable." C'est la crainte la plus répandue », ajoute le Dr McMaster.

De cette préoccupation découle la *Loi sur la non-discrimination génétique*, votée en 2017, qui empêche les employeurs et parties contractantes d'exiger des tests génétiques ou l'accès aux résultats de ces tests, et leur interdit de refuser des services en invoquant de tels résultats. Les contrevenants risquent une amende qui peut atteindre 1 M\$ et jusqu'à cinq ans d'emprisonnement.

Bev Heim-Myers, présidente de la Coalition canadienne pour l'équité génétique, a témoigné en faveur de cette loi devant le Comité sénatorial permanent des droits de la personne. Les recherches et le plaidoyer de la Coalition pendant les huit ans de réflexion qui ont mené à l'adoption du projet de loi ont été inspirés par l'inquiétude exprimée par un chercheur préoccupé : si les informations fournies par les tests génétiques n'étaient pas protégées, les patients hésiteraient à participer aux essais.

Mme Heim-Myers, également à la tête de la Société Huntington du Canada, souligne l'importance des essais cliniques pour le traitement des maladies génétiques. « En ce qui concerne la SLA et la maladie de Parkinson, notamment, on ne cesse de découvrir des marqueurs génétiques. Nous sommes en plein milieu d'essais

cliniques, en quête de traitements. Il faut protéger les informations des tests génétiques pour que les sujets s'y prêtent sans craindre que les données ne soient utilisées contre eux. Sinon, nous ne trouverons pas de remède. »

Elle estime aussi que les nouveau-nés devraient bénéficier d'un test pharmacogénétique : « Les parents sauront à quelles molécules l'enfant pourrait mal réagir. Il faut le souligner, les effets indésirables des médicaments nous coûtent des milliards de dollars par an; parfois, les séquelles sont durables. Au Canada, les effets indésirables figurent au quatrième rang des causes de décès. »

Enfin, à court terme, la pharmacogénétique pourrait être appelée en renfort à la deuxième phase de la lutte contre le coronavirus. Dès qu'un médicament aura fait ses preuves, il sera lancé, dans le respect des critères d'innocuité. « Il y aura des incertitudes, concède le Dr McMaster. On verra qui réagit bien, qui réagit mal. Mais la génomique et la pharmacogénétique seront nos alliées. » ♦

## BONNES FEUILLES

# UN PRIX À TOUT PRIX

Contexte inédit pour la 35<sup>e</sup> édition du National Business Book Award, un rendez-vous incontournable dont CPA Canada est partenaire.

PAR BRIAN BETHUNE

Les prix littéraires, événements phares du monde de l'édition, changent peu d'une année à l'autre, sinon de titres et d'auteurs. Il y a rassemblement du clan (auteurs, éditeurs, critiques, commanditaires, lecteurs, humbles mais essentiels), instants de gloire et, au rayon des études et essais, questions d'actualité traitées à l'envi. Rarement de surprises, donc. À moins, peut-être, d'un anniversaire à souligner? Des ravages d'une pandémie à contrer?

Ou des deux! Le National Business Book Award (NBBA) fête ses 35 ans

cet automne et tient à marquer le coup. Ce prix, Mary Ann Freedman, consultante en marketing, n'en soupçonnait même pas l'existence quand en 1987, deux ans après sa création, on lui a proposé de le prendre en main. Depuis, elle y met « tout son cœur », et, aujourd'hui, le NBBA – qui s'accompagne d'une bourse de 30 000 \$ – jouit d'un prestige international. « Je suis frappée par la finesse d'analyse des auteurs d'ici. Leur vision des événements et des tendances qui déferlent sur la planète tranche résolument avec les réflexions publiées ailleurs. »

Mme Freedman, entre autres initiés, tels les membres quasi permanents du jury, présidé par l'ancien présentateur de CBC News, Peter Mansbridge, ne compte plus les études parues ces dernières décennies sur l'influence des facteurs socioéconomiques sur les affaires. À noter, le NBBA ne couronne pas exclusivement les classiques du genre, comme les portraits d'entreprise et d'entrepreneurs. Daniel Levitin, éminent neuroscientifique acclamé pour *De la note au cerveau*, l'a remporté il y a trois ans pour *A Field Guide to Lies: Critical Thinking in the Information Age*, tandis que Naomi Klein, tout aussi étonnamment, l'a reçu pour *No Logo* en 2001. Les biographies – au dénouement tragique de préférence – gardent cependant la cote. Lauréats, plusieurs récits de la chute spectaculaire de Nortel, de BlackBerry, de Conrad Black, de la dynastie Steinberg.

Arbitre du jury du NBBA depuis 20 ans, Deirdre McMurdy est bien placée pour observer l'évolution des sujets traités. Auparavant journaliste économique et analyste politique, pleine d'humour, elle prétend s'occuper « de la basse besogne ». Et passe au crible de 40 à 50 titres, bon an, mal an, « de l'impôt sur le revenu pour les nuls au portrait d'entreprise », en disqualifie certains (rédigés par un prête-plume ou commandités) et soupèse les autres à l'aune de critères définis : originalité, pertinence, excellence de l'écriture, rigueur de la recherche et profondeur de l'analyse. Impitoyable, elle n'en retient que de sept à dix, dont elle fait la critique pour soumettre ses

commentaires au jury, qui les épluchera afin de sélectionner quatre finalistes.

« On voit moins de livres sur des personnages plus grands que nature, ces temps-ci », souligne Mme McMurdy. La plupart, il est vrai, ont quitté la scène. Et puis, les questions socioéconomiques sont à l'ordre du jour. Jackie McNish, trois fois lauréate du NBBA, arrive au même constat. Co-auteure de récits sur Conrad Black et BlackBerry, elle note que *The Third Rail: Confronting Our Pension Failures*, co-écrit avec Jim Leech, est celui « qui aura suscité le plus de débats avec les lecteurs ».



## LES AUTEURS D'ICI FONT PREUVE D'UNE FINESSE D'ANALYSE QUI TRANCHE AVEC LES RÉFLEXIONS PUBLIÉES AILLEURS.

Quels que soient les thèmes à l'honneur, le NBBA suit l'immuable tradition des prix littéraires du dernier quart de siècle. Outre la coquette somme versée à l'auteur ou aux co-auteurs lauréats, pour les autres finalistes, ces grands rendez-vous fournissent l'occasion de prendre la parole et d'attirer l'attention des journalistes, histoire de récolter la manne qui en découle. Un travail de promotion indispensable, une fois accompli le dur labeur de recherche et d'écriture, lance Mme McNish. « Au Canada, il ne suffit pas de manier la plume pour gagner sa vie. Le prix met en vitrine les nouveautés qui, autrement, languiraient au fond des librairies. »

Évidemment, les ouvrages primés cette année sont sortis avant l'irruption du coronavirus. Toute recherche approfondie exige du temps. Encore un an, donc, pour que surgissent les premières analyses des effets transformateurs (ou non) de la pandémie sur les affaires, fait observer Mme McMurdy, qui considère, somme toute, que les finalistes de 2020 rendent compte brillamment des tendances émergentes.

L'étude *VIVA M.A.C: Aids, Fashion, and the Philanthropic Practices of M.A.C Cosmetics* d'Andrea Benoit examine l'adoption avant l'heure du marketing engagé, voie choisie par le géant torontois du maquillage qui, dès les années 1990, recueillait des fonds pour lutter contre le sida. Arlene Dickinson, figure éminente du capital-risque, signe un vade-mecum de l'entrepreneur, *Reinvention: Changing Your Life, Your Career, Your Future*. Wendy Dobson, universitaire, ancienne sous-ministre adjointe des Finances, propose *Living with China: A Middle Power Finds its Way*. Une analyse qui tombe à point nommé, vu l'affaire de l'extradition de Meng Wanzhou, qui a exacerbé les tensions sino-canadiennes. Enfin, un livre qui ferait passer *No Logo* pour un hymne au capitalisme : *More*

*Than We Bargained For: An Untold Story of Exploitation, Redemption and the Men Who Built a Worker's Empire*. C'est l'œuvre de John Stefanini, arrivé d'Italie en 1959, et qui, d'adolescent démuné, s'est hissé au rang des meneurs du syndicalisme à Toronto.

Le NBBA et ses commanditaires, le cabinet d'avocats Bennett Jones et l'entrepreneur Miles S. Nadal, rêvent d'un coup d'éclat pour ce 35<sup>e</sup> anniversaire. L'automne venu, si l'apaisement de la COVID-19 et le déconfinement le permettent, Mme Freedman fera les choses en grand. Au lieu de 100 invités, 300. Et « autant d'anciens lauréats que possible ». La fête aura bien lieu, promet-elle, quitte à trinquer en ligne! ♦

### LES CHOIX DE PIVOT

## Temps libres

PAR LARA ZARUM

### À lire

En 2016, on découvre que Wells Fargo avait ouvert plus de trois millions de comptes bancaires et de carte de crédit sans le consentement des clients. John Stumpf, chef de la direction, démissionne. Et empoche l'équivalent de 134 M\$ US. Dans *Big Dirty Money: The Shocking Injustice and Unseen Cost of White Collar Crime*, la juriste Jennifer Taub aborde l'essor de la criminalité dans les hautes sphères, ses contrecoups sur le commun des mortels, et les solutions pour l'enrayer.



### À regarder

Dans *Love Fraud*, Heidi Ewing et Rachel Grady, documentaristes louangées, relatent les frasques de Richard Scott Smith, arnaqueur du Kansas qui détroussait ses conquêtes, courtisées en ligne. Quand l'une de ses épouses a raconté ses déboires sur un blogue, d'autres se sont manifestées, et le Don Juan a été accusé de fraude et de vol d'identité. Quatre épisodes, dès le 30 août à 21 h (HNE) sur Showtime.

### À lire

À l'origine simple service postal de location de DVD, Netflix est devenu en 20 ans le premier diffuseur de films en ligne du monde : 183 millions d'abonnés dans 190 pays. Dans *No Rules Rules: Netflix and the Culture of Reinvention*, le chef de la direction Reed Hastings et la professeure Erin Meyer détaillent les principes, parfois controversés, qui ont valu à l'entreprise son triomphe.

# ANNONCES CLASSÉES

## Perspectives professionnelles

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

### Avis sur les publicités et petites annonces

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

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

+ de 100 000 ACHETEURS

Vendre seul vs Vendre avec APS

VALEUR

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

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

**POUR DES RÉSULTATS PROBANTS - CHAQUE FOIS**

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

**LOI DU 1% POUR LA FORMATION**

**L'ÉQUITÉ SALARIALE VÉRIFICATIONS EN COURS**

Depuis 1986

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

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

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

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

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

*Vous songez à vendre votre cabinet comptable?*

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

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

MMCA & Groupe associé de sociétés

**Vous vendez votre cabinet?**

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

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

## ACTIFS LIQUIDES

Roberto Ramesar, 41 ans, a cofondé WayPay, spécialisée en paiements infonuagiques. Amateur de vins fins, en 20 ans, il s'est constitué une cave impressionnante. **PAR MICAH TOUB**

### Mon intérêt pour le vin, je le dois à un autre Roberto.

Meilleur ami de mon père depuis l'université, Italien, c'est de lui que me vient mon prénom. Et il collectionne les bons crus depuis 40 ans.

Quand j'avais mon cabinet comptable, **j'échangeais des bouteilles une ou deux fois l'an avec certains clients**, histoire de parler d'autre chose que d'impôts et de bilans.

Professionnel de la fintech, **je me sers aussi des technologies pour organiser ma cave**. J'enregistre mes bouteilles dans CellarTracker. Il suffit de téléverser une photo de l'étiquette, et le tour est joué. En prime, on peut lire les commentaires des autres amateurs sur le cru en question.

**Ma cave compte plus de 2 000 bouteilles du monde entier**, dont beaucoup d'Italie, et aussi de l'Ontario. Je suis membre du Tawse Wine Club de Niagara, qui regroupe des passionnés.

Après la naissance de notre deuxième enfant, nous avons cherché une plus grande maison. Nos deux critères principaux : une cuisine spacieuse pour Nadia, qui adore préparer de bons petits plats, et **un endroit pour bâtir une cave**. En mars 2019, la construction a pris fin. Et mes bouteilles sont enfin mises en valeur; éclairage à DEL, rayonnages en noyer, sol en ardoise grise, tout y est.

J'aime les crus dont les dates évoquent des moments heureux : j'ai un Solaia de 2007, l'année où j'ai rencontré Nadia, et un de 2015, l'année de naissance de ma fille Quinn; j'ai acheté plusieurs bouteilles de cette année-là. **Mon rêve? Que Quinn s'intéresse au vin un jour, et qu'on le déguste ensemble.**



# Roulez avec style sans nuire à votre fonds de roulement

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



## 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.

## Inscrivez-vous à l'un des webinaires

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

**1 866 653-8629**  
**[thomsonreuters.ca/Pivot-Onvio](https://thomsonreuters.ca/Pivot-Onvio)**

SAP Concur 

# Série de webinaires **Insights On** pour les chefs d'entreprise canadiens

EN PARTENARIAT AVEC:\*

**ACAPP** | Association of  
Certified Accounts  
Payable Professionals  
Where learning pays

 **fei**  
canada

Cet automne, joignez-vous à la deuxième série de webinaires *Insights On* des solutions SAP Concur.

Venez écouter les conseils des plus grands spécialistes canadiens en gestion des affaires pour passer de la reprise à la résilience et exploiter la gestion automatisée des dépenses pour faire avancer votre entreprise (#businessforward).

Installez-vous confortablement et venez suivre notre premier webinaire en ligne:

## **Pourquoi l'automatisation de la gestion des dépenses est devenue incontournable**

Mardi 22 septembre 2020 | 10 h HP / 13 h HE

Discussion en direct sur les leçons tirées de la pandémie et l'incidence d'avoir (ou non) des processus de gestion automatisée des dépenses.

[Détails et inscription](#)

Autres webinaires: (en anglais)

### **Prioritizing AP automation moving forward**

*En partenariat avec ACAPP Canada*

Mardi 20 octobre 2020 | 10 h HP / 13 h HE

### **The shifting role and priorities of CFOs in 2021**

*En partenariat avec FEI Canada*

Mardi 17 novembre 2020 | 10 h HP / 13 h HE

\* Ces webinaires sont éligibles au crédit de certification FEI CDP et ACAPP

#### **À propos des solutions SAP Concur**

SAP Concur est la plus grande marque mondiale de solutions intégrées de gestion des dépenses, des déplacements et des factures. Nous cherchons constamment à simplifier et à automatiser les processus quotidiens afin que vos employés soient plus efficaces et que vous puissiez vous concentrer sur la réalisation de vos véritables objectifs d'affaires. Apprenez-en plus en visitant [concur.ca/fr](https://concur.ca/fr).

**THE BEST RUN**



# ***AUTOMATISEZ VOTRE CABINET***

Consacrez-vous trop de temps aux processus manuels et 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 mieux la servir.



**sage** Business Cloud

Comptabilité

En savoir plus :  
[sage.com/ca/fr/cpa](https://www.sage.com/ca/fr/cpa)