

# PIVOT



Lauréat  
**MEILLEUR  
MAGAZINE**  
aux Prix du  
magazine  
canadien : B2B  
2022

MARS-AVRIL 2023



## Déficit abyssal

Consommateurs et  
entreprises sont de plus en  
plus endettés. Vivre autant  
à crédit les mènera-t-il à  
hypothéquer l'avenir?



DES FINANCES  
SOUS INFLUENCE

CRISE ÉCONOMIQUE  
EN VUE. ENCORE?

LE LEADERSHIP,  
REVU ET ADAPTÉ

# Faites-vous encore la comptabilité des investissements manuellement ?

Les cabinets comptables et les bureaux de gestion de patrimoine font confiance à Artiffex pour augmenter leur productivité et leur rentabilité en automatisant le processus de comptabilisation des investissements. Écrasez cette saison chargée en profitant de notre solution d'externalisation à partir de 1 \$ par transaction.



## RAPIDE. PRÉCIS. SÉCURISÉ.

Voir notre offre spéciale pour les lecteurs de *Pivot*. ►



# ARTIFFEX™



info@artiffex.com

www.artiffex.com/fr

514.843.9855

Propulsé par  ndexsystems  
OWN YOUR DATA

## CONTENU WEB EXCLUSIF

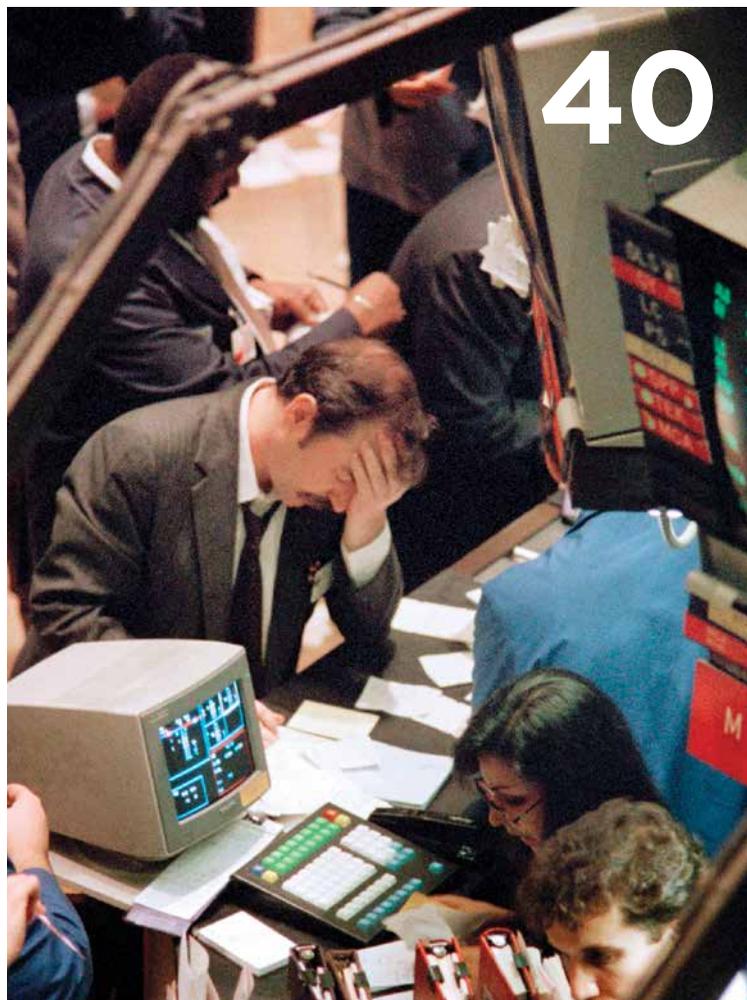
CPACANADA.CA/ACTUALITES

- Miser sur le leadership, une clé pour les CPA

- Impôts des particuliers : zoom sur les nouveautés fiscales



- Le Canada est-il un pays où il fait bon innover?



## ARTICLES DE FOND

**18 | Endetté**

Entreprises et consommateurs sont endettés, toujours davantage. Quel est le coût final de tous leurs emprunts? **PAR JOHN LORINC**

**24 | Affluence d'influence**

Utiliser les médias sociaux pour construire sa carrière et entrer en contact avec un public avide d'informations financières? Une démarche de plus en plus fréquente. **PAR SRIVINDHYA KOLLURU**

**32 | Nouvelle direction**

À l'ère des PDG vedettes, certains travaillent à revoir la définition du leadership. **PAR ALI AMAD**

**40 | Épisodes de crise à répétition**

Voyez comment les entreprises et les CPA ont appris à affronter l'instabilité et l'imprévisibilité économiques. **PAR MARY GOODERHAM**



**EN UNE  
ILLUSTRATION  
DAN PARSONS**

**4 | Mot de la présidente et chef de la direction****EN PRIMEUR****6 |** Courrier des lecteurs**8 |** Militer pour le changement**11 |** Travailleurs recherchés**12 |** Un fossé financier et générationnel**14 |** Question d'argent**14 |** Florilège de fraudes**16 |** Riches terres agricoles**EN PRIME****45 |** Des collations durables**47 |** On inspire, on expire**48 |** Les meilleurs livres d'affaires en anglais**50 |** Grand retour de la mode des années 1970**52 |** Un robot pour collègue**53 |** La viande de demain**54 |** L'IA au service du voyage**55 |** Nos suggestions de série, de livre et de balado**56 |** Entrevue avec l'auteur de *Réduisez vos impôts***58 |** CPA et planificatrice de mariage

# CAP SUR L'ÉQUITÉ

Les femmes gravissent les échelons, et tout le monde y gagne. **PAR PAMELA STEER**



**Voici deux titres lus** dans *Les Affaires* et *La Presse* : « Haute direction : les femmes restent sous-représentées » et « Briser le boys club de la Bourse ». S'y ajoute ce constat troublant du site Corporate Knights, où l'on apprend que les « Michael » et les « Mark » sont plus nombreux que les femmes à la tête des grandes entreprises.

Devant ces tristes nouvelles, un sentiment de déjà vu me submerge. Encore! J'aurais pu lire les mêmes manchettes il y a 10 ans, voire 20. On progresse, mais pas assez vite. À l'approche de la Journée internationale des femmes, je me rallie à la cause et je souligne l'importance d'une meilleure représentation des femmes à la direction.

## Parions sur l'équité

Les êtres humains n'ont pas accès aux mêmes possibilités, ressources et privilèges à la naissance, c'est le fond du problème. Encore aujourd'hui, des dirigeantes accomplies doutent de leur mérite, elles qui sont souvent surveillées plus étroitement que leurs pairs du

sexe masculin. On a cru à tort que l'égalité des chances mènerait à une représentation égale, mais les préjugés à l'endroit des femmes et les avantages qui favorisent l'avancement des hommes demeurent bien ancrés.

C'est plutôt l'équité qu'il faut viser. L'atteindre, c'est donner à chacun – chacune! – les moyens nécessaires pour parvenir à des résultats égaux en faisant valoir ses talents uniques. Le thème de la Journée internationale des femmes, #EmbraceEquity, me semble particulièrement bien choisi. L'équité, voilà l'idéal qui nous guidera pour accroître la représentation des femmes dans les hautes sphères.

Comme nombre d'OSBL, CPA Canada montre l'exemple et a renforcé cette représentation dans la profession et à la direction. Faire partie de la solution, c'est louable, mais on ne soulignera jamais assez l'importance des gestes accomplis en faveur d'une présence accrue des femmes dans les grandes organisations, notamment les entreprises, qu'elles soient cotées en bourse ou non.

Accélérons la cadence. Nous devons élargir nos horizons et considérer les genres autrement qu'en termes binaires. Notre société a adopté un vaste spectre d'acceptation et d'inclusion, où s'inscrivent les identités trans, bispirituelle, non binaire et autres identités de genre. En revanche, certaines grandes entreprises sont encore à l'âge de pierre.

Je m'en voudrais de ne pas parler aussi de la diversité ethnique, en particulier de la sous-représentation des communautés autochtones au Canada. J'aborde la question ici sous l'angle de la Journée internationale des femmes, car les femmes issues de groupes racialisés se heurtent à d'autres obstacles. Les choses ont changé, certes. Auparavant, il était

interdit aux femmes – et aux membres de certaines communautés racialisées – de voter et d'adhérer à de nombreux clubs, cercles ou associations.

Comme en témoignent le rapport de l'Enquête nationale sur les femmes et les filles autochtones disparues et assassinées ainsi que le Plan d'action national qui en découle, les femmes autochtones ont énormément souffert du racisme institutionnel. Et elles portent le poids des traumatismes intergénérationnels provoqués par les pensionnats indiens, dont le dernier a fermé en 1996. Pendant des générations, leurs droits et libertés ont été brimés, d'où une amplification des difficultés qu'elles doivent surmonter. Les progrès accomplis, bien que porteurs de sens, demeurent insuffisants.

## Une réussite méritée

Pour accélérer la progression des femmes, combattons le syndrome de l'imposteur qui plane parfois sur celles qui ont gravi les échelons. La trame même de notre tissu social entrave l'accès des femmes aux structures décisionnelles. Nous avons tout intérêt, à titre collectif, à voir les employeurs assurer une juste représentation d'identités plurielles à la haute direction et au conseil. Une telle évolution compensera le lourd désavantage historique qui a amené les équipes dirigeantes à passer à côté de nombreuses candidatures, et nivellera le terrain pour les candidates (et candidats) qui n'ont pas profité des mêmes possibilités, ressources et privilèges.

Voilà l'essence de l'équité. D'innombrables études le prouvent, la diversité à la direction améliore les résultats, renforce la culture et rehausse la rentabilité, et cette réflexion n'a rien d'une simple formalité. Acceptons les éloges qui nous reviennent : ce poste, nous l'avons mérité. Il s'agit d'y croire, plus



Soulignons la contribution de **Michel Lanteigne, FCPA**, et de sa conjointe, **Diane Blais**, à la Fondation CHU Sainte-Justine de Montréal. Leur don de 40 M\$, le plus généreux jamais versé par des particuliers à la Fondation, financera la recherche en oncologie pédiatrique. Ce geste magnifique et d'autres actions philanthropiques feront l'objet d'un article dans *Pivot*, article que j'ai hâte de lire. C'est à ne pas manquer en 2023!

que jamais, pour mener nos équipes vers l'avenir. Encourageons les autres à joindre leur voix à un chœur qui se fait entendre haut et fort, afin de reléguer les tristes constats des journalistes aux oubliettes, une fois pour toutes.

Cette année, à l'occasion de la Journée internationale des femmes, disons-le, nous avons bien mérité notre réussite, nous sommes l'un des piliers de la solution, et le monde ne s'en porte que mieux. #EmbraceEquity ♦

#### En avant toutes

J'en profite pour saluer le talent de femmes remarquables (bon nombre sont CPA), qui ont rétabli l'équilibre dans les structures de direction des entreprises d'ici et d'ailleurs.

- **Nathalie Bernier, FCPA**, administratrice, Groupe Capital RF et Bausch + Lomb (Québec)
- **Maria Ferraro, CPA**, directrice financière, Siemens Energy (Allemagne)
- **Rania Llewellyn**, présidente et chef de la direction, Banque Laurentienne (bureau de l'Ontario)
- **Deborah Orida**, présidente et cheffe de la direction, Investissements PSP (Québec)
- **Maarika Paul, FCPA**, première vice-présidente et cheffe de la Direction financière et des Opérations, Caisse de dépôt et placement du Québec
- **Jocelyn Perry**, vice-présidente directrice et cheffe des finances, Fortis (Terre-Neuve-et-Labrador)
- **Marlene Puffer**, cheffe des investissements, Alberta Investment Management Corporation
- **Susanne Robertson, FCPA**, chef de la direction financière sortante, Musée pour les droits de la personne (Manitoba)
- **Heather Taylor, FCPA, FCA**, directrice financière et trésorière, Ville de Toronto (Ontario)
- **Leagh Turner**, codirectrice générale et administratrice, Ceridian (Ontario)
- **Barbara Zvan**, présidente et chef de la direction, University Pension Plan (Ontario) (désignée PDG de l'année 2022 par le *Globe and Mail*)



Nous évoquons l'autonomie et l'avancement des femmes avec **Jenny Okonkwo**, CPA, qui se consacre à la diversité, à l'équité et à l'inclusion.



*Pivot* a aussi abordé la question l'an dernier avec **Christine Sawchuk**, présidente-directrice générale de l'Institut canadien des experts en évaluation d'entreprises : [cpacanada.ca/sawchukchristine](http://cpacanada.ca/sawchukchristine).

# PIVOT

VOLUME 6 | NUMÉRO 2

Lauréat  
**MEILLEUR  
MAGAZINE**  
aux Prix du  
magazine  
canadien : B2B  
2022

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

**DIRECTEUR ARTISTIQUE**  
Adam Cholewa

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

**RÉDACTEUR PRINCIPAL**  
Alex Correa

**DIRECTEUR ARTISTIQUE ADJOINT** Dan Parsons

**ADJOINTE À LA RÉDACTION**  
Asmahan Garríb

**RÉVISEURE** Marisa Baratta

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

**DIRECTEUR DE LA PHOTOGRAPHIE** Daniel Neuhaus

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

**COLLABORATEURS**  
Corrina Allen, Ali Amad, Claudine Baltazar, Tay Bero, Joshua Best, Brian Bethune, Matthew Billington, David-Alexandre Brassard, Steve Brearton, Rob Cseryniuk, Shellene Drakes-Tull, Marie Faubert, Mary Gooderham, Srivindhya Kolluru, Sarah Laing, Erin Leydon, John Lorinc, Kagan McLeod, Ebtí Nabag, Chris Powell, Andrew Raven, Doretta Thompson, Andrea Yu

**ÉDITEUR CPA Canada**

**ÉDITEUR DÉLÉGUÉ**  
Douglas Dunlop

**ADJOINTE À L'ÉDITION**  
Anya Levykh

**DIRECTRICE DES VENTES**  
Nicole Mullin  
nicole.mullin@stjoseph.com

**REPRÉSENTANTE, VENTES PUBLICITAIRES** Karen Kahnert  
karen.kahnert@stjoseph.com

**TRADUCTION**  
Services linguistiques, CPA Canada

**DIRECTRICE, SERVICES LINGUISTIQUES** Karine St-Onge

**CONSEIL CONSULTATIF SUR LA RÉDACTION**

**PRÉSIDENT :**  
John Redding, CPA, CMA

**MEMBRES :**  
Maury K. Donen, CPA, CMA  
Debra J. Feltham, FCPA, FCGA  
Caroline Garon, CPA, CGA, CAFM  
Jason R. Kwiatkowski, CPA, CA, CBV, ASA, CEPA  
Ashley Lowe, CPA, CA



St. Joseph Communications contribue à la plantation d'un arbre ou de deux arbres pour chaque copie 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 Communications. Les opinions exprimées par les auteurs, les rédacteurs et dans les publicités n'engagent pas la responsabilité de CPA Canada. Copyright 2023.

**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 : B3173 3647 R10001. Imprimé au Canada : Convention de poste-publications n° 40062437. ISSN 2561-6781. Retourner tout envoi ne pouvant être livré au Canada à l'adresse de Toronto ci-dessus. *Pivot* est membre de Presse spécialisée du Canada et de Magazines Canada. Tous les manuscrits et autres documents soumis à *Pivot* deviennent la propriété de *Pivot* et de Comptables professionnels agréés du Canada, son éditeur. Lorsqu'ils soumettent des textes, les collaborateurs acceptent d'accorder et de céder à l'éditeur tous les droits d'auteur, y compris les droits de réimpression et les droits électroniques, ainsi que tous les droits, titres et intérêts afférents aux textes en question. L'éditeur se réserve le droit d'utiliser ces textes, en partie ou en totalité, dans le cadre des activités du magazine ou dans tout autre cadre qu'il juge approprié. Aucune partie de la présente publication ne peut être reproduite, stockée dans des systèmes de recherche documentaire ou transmise, sous quelque forme ou par quelque moyen que ce soit, sans le consentement écrit préalable de *Pivot*.

#### STRATEGIC CONTENT LABS

**DIRECTEUR GÉNÉRAL**  
James McNab

**VICE-PRÉSIDENTE PRINCIPALE, CRÉATION ET CONTENU**  
Maryam Sanati

**DIRECTEUR GÉNÉRAL**  
Jonathan Harris

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

**DIRECTRICE, PRODUCTION**  
Maria Mendes

**CHEF, PRODUCTION**  
Joycelyn Tran

**UNE DIVISION DE ST. JOSEPH COMMUNICATIONS  
PRÉSIDENT ET CHEF DE LA DIRECTION**  
Tony Gagliano



**Deux poids, deux mesures**

J'ai été déçue de votre article sur Manjit Singh (« Qui ne risque rien n'a rien », Janvier-Février 2023). On semble y attribuer sa réussite au fait qu'il a pris des risques, sans attendre le moment idéal, qui n'arrivera jamais. Mais l'article fait abstraction des vastes privilèges dont il a bénéficié. Sa femme était prête à le suivre au pied levé partout où l'appelait son travail, à sacrifier sans doute ses propres ambitions professionnelles, et à élever seule leurs enfants. Leur père n'était à la maison que quelques heures le samedi, nous dit-on.

Certains refusent d'admettre que de nombreuses femmes n'ont pas les mêmes privilèges et libertés que les hommes, libres d'attraper la balle au bond. Cet état de choses explique aussi la rareté des femmes à la haute direction au Canada. L'article aurait dû mentionner que le credo de M. Singh (saisir les occasions au vol) fait abstraction de la réalité de la plupart des femmes. Il faut envisager autrement les compétences nécessaires (et leur acquisition) afin de mieux égaliser les chances et d'atteindre enfin une forme d'équité dans l'accès des femmes aux postes de haute direction.

—Laura Britton, CPA  
Oakville (Ontario)

**À chacun son dû**

Lecteur assidu de votre magazine, je vous félicite pour la qualité des textes. Celui sur les revers de Bombardier, qui a créé l'avion C Series (« Des idées qui s'envolent », Novembre-Décembre 2022), m'a fortement impressionné.

Pour une fois, un magazine dénonce avec raison la désinvolture de notre pays à l'égard de ce joyau du secteur aéronautique canadien, qui a fini par connaître un franc succès à l'échelle mondiale.

D'un océan à l'autre, les Canadiens ont critiqué la mesquinerie de nos gouvernements, qui ont négligé d'apporter un financement adéquat à Bombardier, au risque de laisser échapper cette idée de génie, que nous devons à Laurent Beaudoin et à son fils.

—W. Robert Laurier, FCPA  
Mont-Tremblant (Québec)



**Casse-tête fiscal**

Merci pour l'excellent article de Bruce Ball, « Fiscalité bien ordonnée » (Septembre-Octobre 2022). Nos dirigeants feraient bien d'en prendre connaissance. Le gouvernement fédéral s'ingénie chaque année à complexifier davantage notre régime fiscal – déjà alambiqué – au point qu'on devrait envisager de lui retirer son droit de regard sur la législation fiscale. Un organisme apolitique, comme la Banque du Canada, aurait peut-être avantage à prendre la relève. Nous faisons confiance à cette dernière pour fixer les taux d'intérêt, car la décision nous semble trop importante pour être déléguée aux politiciens. Pourrait-on faire de même avec la fiscalité?

—Jason Fleming, CPA  
North York (Ontario)

**Éthique ou gaspillage?**

Dans l'article « L'éthique au menu » (Septembre-Octobre 2022), la description enthousiaste des pratiques dites éthiques et durables d'Open Farm,

qui produit des aliments pour animaux de compagnie, m'a laissé perplexe.

Les chiens et les chats ont besoin d'une certaine combinaison de protéines brutes, de gras et de fibres, ainsi que de certains minéraux et vitamines, dont la provenance importe peu. En Amérique du Nord, nourrir plus de 80 millions de chiens et 60 millions de chats avec des poissons pêchés en mer et des viandes bios n'a rien de durable, quand on gaspille environ 25 % des produits de la chaîne alimentaire humaine.

J'ai une chienne et des chats. La chienne se régale de tout ce qu'elle attrape, qu'il s'agisse de rongeurs ou même de la dépouille de cerfs tués sur la route. Or, à peu près la moitié des cerfs de ma région ont contracté la MDC, la maladie débilante chronique. Ma chienne est heureuse et en bonne santé. Si elle peut se nourrir sans problème de viande de cerfs atteints de la MDC, quelques résidus d'antibiotiques dans sa nourriture ne peuvent lui nuire.

Mes chats ont moins besoin d'être nourris l'été, car ils mangent tout ce qui leur tombe sous la griffe : souris, taupes, rats, lapins, pigeons et, malheureusement, oiseaux chanteurs. Leur servir moins de nourriture pour chats, sans avoir à empoisonner rats et souris, voilà qui est durable.

Je ne prône ni la cruauté envers le bétail ni les pratiques d'élevage nuisibles aux animaux et à l'environnement. Toutefois, les pratiques d'Open Farm viennent surtout répondre aux attentes exagérées des propriétaires d'animaux de compagnie, sans égard à la durabilité et aux pratiques d'élevage éthiques.

—Byron J. Reynolds, CPA, CA  
Saskatoon (Saskatchewan)

**Précision :** Dans le numéro de Janvier-Février 2023, l'article « Une saine concurrence? » mentionnait la panne du réseau de Rogers Communications pendant l'été 2022. De nombreux clients de Rogers ont effectivement été tenus en haleine ce jour-là, mais d'autres services de télécommunication, comme ceux de Bell et de TELUS, ont continué de fonctionner sans interruption.



Événements et webinaires

# Laissez-vous inspirer et élargissez vos connaissances

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



Détails et inscription :

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

**EN PRIMEUR**

---



## MISSION

# PORTE-ÉTENDARD

Venue d'ailleurs, Jenny Okonkwo, CPA, valorise l'équité, la diversité et l'inclusion. Elle ouvre des pistes d'avenir et noue des liens féconds pour favoriser l'essor de ses consœurs en comptabilité. **PAR ANYA LEVYKH**

**Non, tout n'est pas rose quand on est femme**, même au Canada. Inégalités, insuffisance des revenus, précarité, 2,4 millions de femmes et de filles se situent parmi les plus mal lotis. Encore aujourd'hui, pour un dollar gagné par les hommes, les femmes ne touchent que 89 cents, et pour celles des communautés autochtones et racialisées, le chiffre plonge à 67 cents. Les femmes du Canada (plus de la moitié de la population, tout de même) n'occupent que 35 % des postes de direction, et moins de 31 % des fonctions de cadre supérieur. Dans les hautes sphères, les femmes de couleur ne représentent que 6,2 % des membres du conseil d'administration, des cadres supérieurs et des équipes de direction en général, et les femmes noires, autochtones, handicapées ou membres de la communauté LGBTQ2IA+, moins de 1 %.

D'origine britannique, Jenny Okonkwo, CPA, FCMA (Royaume-Uni), CGMA, FPAC, MBA, apporte un regard neuf sur la situation des femmes dans le monde des affaires au Canada. Si elle ne se destinait pas à devenir une des porte-étendards de l'équité, de la diversité et de l'inclusion (EDI), son vécu comme comptable noire et nouvelle arrivante l'a amenée à se mobiliser autour des enjeux de la représentation, du soutien et de la visibilité.

PHOTO CLAUDINE BALTAZAR



Jenny Okonkwo (3<sup>e</sup> à partir de la gauche) avec l'équipe du BFAN lors du 5<sup>e</sup> sommet annuel sur le leadership des femmes.

CPA de talent, autrice, conférencière, ferrée sur les questions d'EDI, Jenny Okonkwo s'est classée parmi les 100 Canadiennes noires les plus accomplies du réseau 100ABCWomen et parmi les finalistes des Prix RBC des 25 grands immigrants au Canada. Son leadership et son engagement dans le milieu ont été soulignés par le Diversity Advancement Network, CPA Ontario et le député fédéral Omar Alghabra, ministre des Transports. Elle a fondé le Black Female Accountants Network (BFAN) et SherOpportunity, et intervient comme consultante en EDI dans le secteur des services publics.

## « J'AI DÛ SURMONTER UNE PARTIE DES OBSTACLES SYSTÉMIQUES PROPRES À LA PROFESSION. »

### Pourquoi avoir choisi les enjeux d'EDI et, surtout, pourquoi avoir créé le BFAN et SherOpportunity?

J'ai d'abord été interpellée par les enjeux de la validation de l'expérience et des compétences acquises à l'étranger. À mon arrivée ici, j'ai vécu un choc culturel. Pour accéder au marché du travail, j'ai dû me plier à des exigences de certification dans un domaine où j'étais pourtant aguerrie. Le gouvernement fédéral nous apprend que 62,4 % des nouveaux arrivants en 2021 appartenaient à la catégorie de l'immigration économique, qui englobe une multitude de professions, dont celle de comptable.

À souligner, selon des travaux récents du Toronto Region Immigrant Employment Council, les immigrantes, moins bien rémunérées que leurs pairs masculins et que les Canadiens de souche, affichent aussi un taux de chômage plus élevé.

### En quoi votre titre de CPA vous aide-t-il comme spécialiste des enjeux d'EDI?

Forte de mon parcours de professionnelle issue de l'immigration, je connais une partie des obstacles systémiques propres à la profession comptable et présents dans le monde du travail. Mon titre m'a aidée à les surmonter, et j'applique les leçons que j'en ai tirées à l'avancement de l'EDI. On parle ici de diverses facettes du prisme, parfois sous-jacentes, au-delà du genre et de la race : capacités, appartenance ethnique, orientation sexuelle, lieu de naissance, pays où l'on a fait ses études et travaillé, statut d'immigration, âge, état civil sont parmi les axes en jeu.

### Quelles embûches persistent pour les femmes des collectivités autochtones, noires et de couleur qui évoluent en comptabilité et en finances?

Elles restent sous-représentées dans quelques domaines, d'où plusieurs problèmes, notamment un sentiment d'isolement, voire d'insécurité au travail. Pour prêter main-forte à ses membres, le BFAN pallie le déficit de représentation. Il s'agit de favoriser le sentiment d'appartenance professionnelle, de cultiver les interactions avec les consœurs, et de faire connaître des personnalités qui évoluent aux échelons supérieurs et qui joueront un rôle de mentor, de marraine.

### Donc, les initiatives du BFAN et de SherOpportunity favorisent l'équité et donnent un coup de main aux femmes CPA qui veulent gravir les échelons?

Les femmes CPA issues de la diversité raciale ont besoin d'accompagnement pour décrocher un poste qui leur permettra de s'illustrer. Le BFAN donne à ses membres bénévoles des occasions d'acquérir des savoir-faire utiles, convoités par les employeurs. Bien des membres ont tiré parti de leur travail bénévole pour élargir leur gamme de talents et apporter aux autres des retombées positives. Il peut être question de présenter des femmes à des forums de leadership où elles participeront, de créer des groupes de ressources pour les employées et de siéger à un comité sur l'EDI en milieu de travail.

Grâce au climat de bienveillance que le BFAN instaure, aux relations qu'il entretient et à l'aide que

ses membres établies procurent, les immigrantes et les non-immigrantes sont accompagnées pour cheminer vers l'obtention du titre de CPA. Ces femmes ont accès à du mentorat, des conseils d'orientation professionnelle et des renseignements sur les postes à pourvoir.

Pour son cinquième sommet annuel sur le leadership des femmes, le BFAN a eu le privilège d'accueillir comme conférencière d'honneur Pamela Steer, présidente et chef de la direction de CPA Canada. C'est dire l'importance qu'attache l'organisation aux enjeux d'EDI dans la profession et dans les milieux où elle intervient.

Le programme SherOpportunity accueille des femmes CPA des communautés autochtones, noires et de couleur en milieu de carrière et déjà arrivées aux échelons supérieurs, qui veulent aller encore plus loin. Il s'agit de les guider pour les amener à présenter une candidature convaincante, dans leur organisation ou ailleurs. Nous les orientons aussi pour qu'elles puissent rester en poste, une fois nommées. Au fil d'activités de groupe, elles tissent des liens étroits, et s'outillent afin de progresser et de réaliser leurs objectifs.

**62 %**

des nouveaux arrivants en 2021 appartenant à la catégorie de l'immigration économique, dont fait partie la profession comptable.

### Quel sera le prochain jalon de votre parcours dans l'univers de l'EDI?

Le 1<sup>er</sup> décembre dernier, j'ai cédé les rênes du BFAN à deux coprésidentes, une Ontarienne et une Saskatchewanaise. Je serai notamment appelée, de concert avec l'équipe sortante à la vice-présidence, à les épauler pour qu'elles apprivoisent leurs fonctions, qui les amèneront à propulser l'organisme vers de nouveaux sommets en 2023. Comme panéliste et conférencière, je continuerai d'apporter mon éclairage et de sensibiliser le public aux enjeux de l'EDI, autour des thèmes de l'appartenance raciale, du genre, de l'intersectionnalité et de l'immigration. Le tout s'inscrit dans mon désir de rehausser l'inclusivité de la profession comptable. En 2023, afin de poursuivre le travail engagé, je m'exprimerai à l'occasion d'activités organisées pour souligner le Mois de l'histoire des Noirs et la Journée internationale des femmes. Je suivrai aussi avec attention le déroulement d'un projet auquel j'ai participé, à savoir la création, de concert avec l'Université de Toronto, d'une collection d'études de cas en EDI qui s'adressent aux CPA d'aujourd'hui et de demain. ♦

## DES CV QUI FONT DÉFAUT

L'an dernier, au T2, le Canada affichait un record imprévu : près d'un million de postes vacants. Les départs à la retraite des baby-boomers ouvrent de larges brèches dans certains secteurs : hébergement et restauration (149 600 postes à pourvoir), santé et services sociaux (136 100), commerce de détail (112 700). Combinée à des augmentations salariales presque toutes inférieures à l'inflation, la pénurie force les employeurs à retenir des candidatures qui laissent à désirer. — *Steve Brearton*

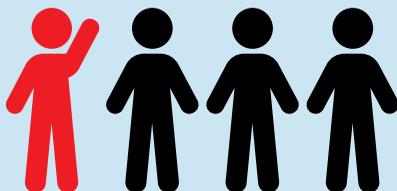
**997 000**

Nombre de postes vacants au T2 2022

**44**

Recrutements par tranche de 100 postes vacants

**ON EMBAUCHE**



Selon The Harris Poll, en 2022, la forte rotation du personnel et la pénurie de main-d'œuvre ont poussé 26 % des entreprises canadiennes à embaucher quelqu'un dont le CV n'était pas à la hauteur.

« En juin 2022, les entreprises affichaient près de 70 % de plus de postes vacants [...] qu'avant la pandémie. Et [elles] se disputaient les candidats au sein d'un bassin de chômeurs qui avait fondu de 13 % par rapport à février 2020. »

— *Rapport de RBC*, Les pénuries de main-d'œuvre au Canada survivront à une récession, juillet 2022



## Lacunes acceptées

Critères pour lesquels l'employeur a accepté des lacunes (The Harris Poll) :

**50 %**

Compétences générales



**45 %**

Années d'expérience



**37 %**

Compétences spécialisées



**26 %**

Vérification des antécédents



**20 %**

Études



ÉCONOMIE

# UN ÂGE INGRAT

Est-il vraiment plus difficile de s'enrichir?



DAVID-ALEXANDRE BRASSARD

Surchauffe immobilière, inflation, récession... La moitié de la population canadienne estime que sa situation financière s'est dégradée depuis un an. Les jeunes sont-ils davantage à risque, sinon à plaindre? Si on a tous déjà entendu dire que les baby-boomers « l'avaient eue plus facile », ils ont aussi connu des taux d'intérêt stratosphériques, oscillant autour de 10 % jusqu'au début des années 1990.

Le contexte économique leur a été particulièrement favorable depuis, puisque l'avoir net des baby-boomers et des travailleurs en fin de carrière a augmenté de 350 % en 20 ans. Le poids démographique explique en partie cette tendance, mais il n'en demeure pas moins que les 44 ans et moins sont ceux qui ont vu leur avoir net augmenter le plus lentement. Certes, il est dans l'ordre des choses de s'enrichir avec l'âge, mais encore faut-il pouvoir commencer à « accumuler », ce qui semble de plus en plus difficile sans coup de pouce familial. Et puis, sur combien d'années? Liberté 65? 70? 75?

## UN GOÛT DOUX-AMER

En effet, les obstacles à l'enrichissement sont plus imposants qu'avant. Les droits de scolarité ont augmenté trois fois plus vite que l'inflation depuis 1985, ce qui a fait presque tripler la dette moyenne d'études en 30 ans. L'accès à la propriété s'est compliqué, la mise de fonds requise pour une maison ayant doublé par rapport aux revenus familiaux comparativement à 1980. Forcés d'épargner plus longtemps, les premiers acheteurs sont quatre ans plus vieux qu'à l'époque.

Côté travail, les employeurs, surtout dans le secteur privé, sont de moins en moins nombreux à offrir un régime de retraite, par ailleurs, bien souvent moins généreux. Et puis, il y aura de moins en moins de travailleurs pour contribuer à ces régimes, dont les décaissements iront au contraire en augmentant.

Tout n'est pas sombre pour les jeunes, cependant. À long terme, la participation accrue des femmes aux revenus familiaux a permis à ceux-ci de surpasser l'inflation. Rareté de main-d'œuvre oblige, le marché du travail les avantage, si bien que les ralentissements économiques devraient avoir des impacts restreints sur le taux de chômage et l'emploi.

## HORIZON FINANCIER

La table est donc mise pour les jeunes : rembourser plus, économiser plus, sans oublier leur retraite. Autant de bonnes raisons qui en poussent beaucoup à changer d'emploi pour une question de salaire.

Selon les résultats du sondage de CPA Canada, *Prosperité ou survie*, cette course contre la montre (quant à la capacité à épargner, à investir et à rembourser ses dettes) génère aussi chez les jeunes plus de stress. D'ailleurs, ils sont très critiques quant à leurs connaissances en finances et soulignent l'importance de commencer à épargner tôt.

Avec deux (voire trois) récessions derrière la cravate et une période marquée par une forte inflation, la génération Z et les millénariaux apprennent à la dure l'importance de la discipline financière, ce qui est loin de correspondre aux stéréotypes qu'on leur accole souvent. De nombreux baby-boomers s'en rendent compte et sont prêts à les aider généreusement : 25 % des 18 à 34 ans ont déjà donné et/ou reçu un héritage par anticipation. Les 18 à 34 ans saisissent d'ailleurs l'importance du transfert de richesse intergénérationnel puisque depuis le début de la pandémie, ils sont trois fois plus nombreux que les autres groupes d'âge à avoir entrepris un transfert pour un membre de leur famille - en le soutenant par exemple en cas de situation financière précaire.

Chose certaine, malgré les percées technologiques dans le secteur des finances personnelles (popularité des applications, numérisation de l'argent liquide, cryptomonnaies, robots conseillers, etc.), les fondements de la littératie financière sont plus que jamais d'actualité. Ils demeurent essentiels pour outiller les jeunes, particulièrement ceux qui ne pourront pas s'appuyer sur un quelconque héritage et n'auront que leurs connaissances, leurs aptitudes et leur bonne fortune pour améliorer leur situation financière. ♦

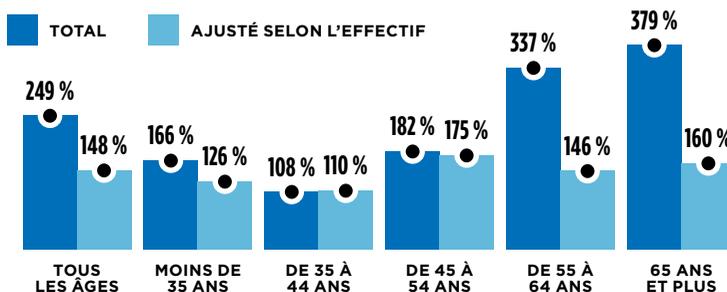
David-Alexandre Brassard est économiste en chef à CPA Canada.



L'endettement des étudiants et l'absence de régime de retraite des employeurs empêchent les jeunes de devenir financièrement indépendants.

## AVOIR NET DES MÉNAGES SELON L'ÂGE

en % de croissance entre 1999 et 2022



REMARQUE : LA CROISSANCE DE L'AVOIR NET EST AJUSTÉE SELON LA CROISSANCE DU NOMBRE DE MÉNAGES DANS CHAQUE GROUPE D'ÂGE.

SOURCE : STATISTIQUE CANADA

## ÉCONOMISEZ TEMPS ET ARGENT, AU BUREAU COMME À LA MAISON



Être CPA, c'est bien plus qu'être comptable. C'est faire partie d'une profession en plein essor et d'une communauté de leaders du monde des affaires canadien. Vous travaillez fort pour réaliser vos objectifs de carrière et vos rêves. Au travail comme à la maison, CPA Canada vous facilite la vie en négociant avec des partenaires nationaux réputés pour vous faire profiter de bonnes affaires pour la vie de tous les jours, les affaires, les voyages, et plus encore.

### ÉCONOMISEZ JUSQU'À 50 %!

**Lenovo**

Profitez d'économies pouvant aller jusqu'à 50 % sur des articles primés : ThinkPad, convertibles Yoga, ordinateurs portables de jeux (Legion), ordinateurs de bureau, tablettes, accessoires et plus encore.

### ÉCONOMISEZ 75 %!

**qb intuit quickbooks**

Gardez la maîtrise des finances de votre entreprise avec QuickBooks en ligne. Obtenez un rabais de 75 % pendant trois mois.

### OFFRE EXCLUSIVE!

**primus**

Profitez d'un crédit d'abonnement pouvant atteindre 150 \$ sur les services Primus : Internet illimité, télévision et téléphonie résidentielle.

### RABAIS SPÉCIAUX!

**ADP**  
Aider le développement  
sur les personnes.

ADP Canada offre aux membres de CPA Canada trois mois de traitement de la paie gratuits pour ses solutions de paie et de ressources humaines.

### ÉCONOMISEZ 30 %!

**AVIS**

Économisez jusqu'à 30 % (paiement immédiat) ou jusqu'à 25 % (paiement par la suite) sur le tarif de location de base. Certaines conditions s'appliquent.

### ÉCONOMISEZ JUSQU'À 30 %!

**Bell**

Programme de partenariat exclusif de Bell : économisez jusqu'à 30 % sur d'excellents forfaits de téléphonie mobile assortis de données illimitées à partager.

### NOUVELLE OFFRE!

**THE  
GLOBE  
AND  
MAIL**

Pour un temps limité, profitez de 80 % de rabais sur l'abonnement d'un an à tout le contenu en ligne du site globeandmail.com.

### NOUVELLE OFFRE!

**m MAGNIFI**

Magnifi offre aux membres de CPA Canada un tarif réduit de 9,99 \$ par mois pour sa suite complète Virtual Office.

### NOUVELLE OFFRE!

**ThinkTWENTY20**  
The Magazine for Financial Professionals

Économisez 15 % sur l'abonnement à ThinkTWENTY20 ou sur toute publicité sur son site ou dans son magazine.

## BON À SAVOIR

## INFLUENCE ET FINANCES : PRUDENCE!

Avec autant de personnalités partageant des conseils sur le Web, il est bon de savoir à qui se fier.

PAR DORETTA THOMPSON

**Les conseils avisés** et la prise de décision réfléchie, essentiels lorsqu'il est question d'argent, font partie intégrante de l'ADN des CPA. En parallèle, l'Internet. On trouve le meilleur comme le pire dans ce grand creuset où toutes les informations se valent. À la faveur d'outils en ligne qui ont démocratisé les communications de masse, l'influence est devenue un gagne-pain. Une nouvelle garde-robe? Un parcours à obstacles pour votre chat? Peu importe le sujet, quelqu'un a des conseils pour vous. Notamment un groupe croissant de vedettes du Web qui s'expriment sur les questions d'argent.

Prudence, toutefois : ces influenceurs financiers donnent des conseils de tout acabit. Les recherches en ligne peuvent mener à de bonnes décisions financières, mais aussi à un dédale de recommandations malavisées. Voici quelques points à surveiller.

- **Titres de compétences et expérience professionnelle** : sont-ils vérifiables?
- **Mode de rémunération** : la plupart des influenceurs comptent sur une source de revenus (publicités, produits affiliés, frais de formation) à laquelle vous contribuerez tôt ou tard...
- **Explication des risques** : vous fait-on miroiter de bons rendements sans mentionner les pertes potentielles?
- **Incitations à des comportements risqués**, motivés par la peur de rater quelque chose : les titres recommandés sont-ils tous des « chances à saisir avant qu'il ne soit trop tard »?

La sécurité financière ne se bâtit pas en un jour. Si le plan semble trop beau pour être vrai, il l'est probablement. Fuyez les influenceurs qui ne le comprennent pas. ♦

*Doretta Thompson est chef du développement de la littérature financière à CPA Canada.*

## ESCROCS SANS SCRUPULES

Florilège de fraudes. PAR ANDREW RAVEN

### TOMBER DE HAUT

S'il y a un secteur où les difficultés sont légion, c'est bien celui de la cryptomonnaie. En 2022, sa valeur a chuté de 2 000 G\$, et ce, avant l'effondrement de FTX, une des principales plateformes de cryptoactifs, qui a coulé en novembre. Une débâcle qui a surpris même les investisseurs chevronnés. Dire que, quelques jours plus tôt, le jeune chef de la direction, Sam Bankman-Fried, surnommé « SBF », fanfaronnait sur Twitter!

Le naufrage de ce joueur d'envergure a ruiné plus d'un million de clients. Beaucoup ont tenté, en vain, de reprendre leur mise. Certains poursuivent SBF et des célébrités qui avaient appuyé la plateforme, dont le quart-arrière Tom Brady et l'humoriste Larry David.

Dans la foulée, il y a eu enquête du Comité sur les services financiers de la Chambre des représentants et de la Securities and Exchange Commission des États-Unis, et le trentenaire a été arrêté. Fraude, blanchiment d'argent, ce dernier pourrait passer 115 ans derrière les barreaux.

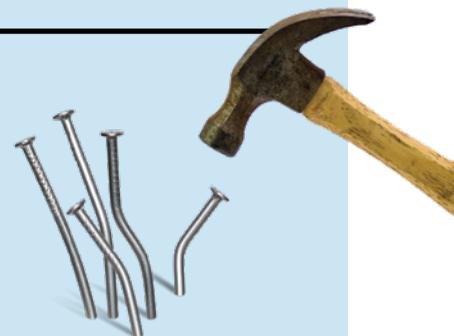


### PLUIE DE FRAUDES

La tempête tropicale *Fiona* n'a pas laissé qu'un paysage défiguré après son passage dans les provinces de l'Atlantique en septembre. Elle a aussi offert un terrain fertile aux fraudeurs.

Au lendemain de la catastrophe, les sinistrés ont reçu des appels de soi-disant représentants du fédéral qui leur offraient de l'aide. On leur demandait leur nom, des renseignements sur leur compte bancaire et leur numéro d'assurance sociale... un procédé classique en cas de vol d'identité. D'autres escrocs se seraient fait passer pour des employés de banques ou de services publics, ajoute le Centre antifraude du Canada, où collaborent policiers et autorités.

Selon le Bureau d'assurance du Canada, *Fiona* a engendré 600 M\$ de pertes, un record pour un phénomène météorologique extrême dans la région.



### RÉNO-ARNAQUE

La police de Toronto a arrêté un entrepreneur de 54 ans qui aurait soutiré 1,4 M\$ à une quinzaine de propriétaires.

L'homme aurait surfacturé des travaux bâclés ou tout simplement jamais effectués à des clients âgés et vulnérables, comme une Torontoise de 75 ans, qui aurait perdu 1 M\$.

L'escroc, qui sévissait sous quatre raisons sociales, fait face à des accusations de fraude, de blanchiment d'argent et de possession de produits de la criminalité. Son fils et un de ses employés sont aussi montrés du doigt.

# ENVIRONNEMENTS D'INFRASTRUCTURE CLOUD SÉCURISÉS ET CONFORMES POUR LES COMPTABLES D'AUJOURD'HUI

Stockez en toute sécurité les données financières de vos clients et exécutez vos applications comptables à partir d'une plate-forme cloud sécurisée 100 % canadienne, qui est conforme à la norme SOC 2 et à la LPRPDE.



Accédez en toute sécurité à votre logiciel de comptabilité et de fiscalité de n'importe où!

## Simplifiez votre expérience

Nous sommes sûrs que vous avez assez d'inquiétudes!

Nos experts en infrastructure installeront pour vous les ressources nécessaires pour exploiter votre logiciel.

## Soutien en tout temps

... et non le type de soutien qui vous met en attente pendant une heure.

### ✓ Sécurité intégrée

Inclut le chiffrement des données, la détection des intrusions et la prévention des intrusions.

### ✓ Sauvegarde et restauration

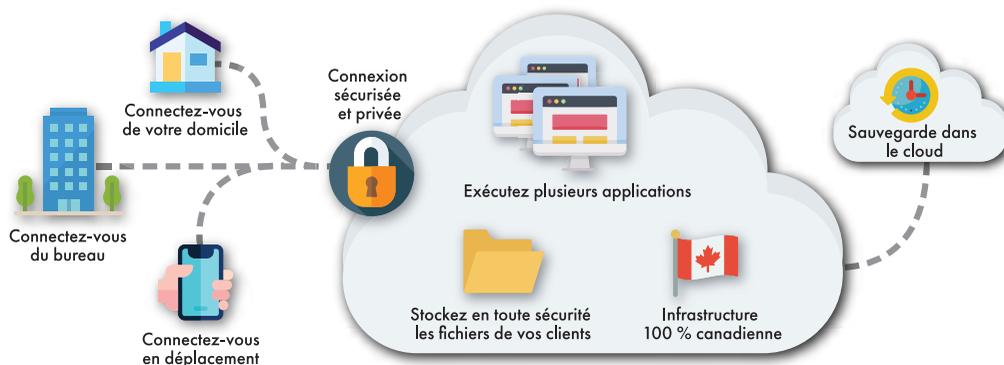
En cas de sinistre ou de problèmes informatiques, vos données sont sauvegardées et disponibles pour y accéder à nouveau.

### ✓ Accès à distance et collaboration d'équipe

Flexibilité d'accès sur n'importe quel appareil, où que vous soyez. Partagez et travaillez avec des clients simultanément si nécessaire.

### ✓ Réduire les frais généraux et les dépenses

Concentrez-vous sur vos clients et non sur votre informatique! Réduction des coûts d'investissement et d'exploitation liés à l'achat, à la maintenance et à la mise à niveau du matériel informatique local.



Visitez-nous au [www.servercloudcanada.com/CPA](http://www.servercloudcanada.com/CPA) pour en savoir plus.



**SERVERCLOUD**  
CANADA

Laissez-nous créer une solution personnalisée qui répond à vos besoins spécifiques.

**1.888.425.1967**

[info@servercloudcanada.com](mailto:info@servercloudcanada.com)

EN NOMBRES

# ARPENTS VERTS

Contrairement au prix moyen des habitations, qui a reculé de 11 % au premier semestre de 2022, la valeur des terres agricoles a poursuivi sa montée. Malgré la hausse des taux d'intérêt et des coûts des intrants, elle a gagné en moyenne 8,1 % pour la même période, en partie grâce à la flambée des prix des marchandises et des aliments. L'Ontario a enregistré la plus forte croissance (15,6 %); l'Île-du-Prince-Édouard (14,8 %) et le Québec (10,3 %) suivent de près. — Steve Brearton

FERMES ET SUPERFICIES

# 62 MILLIONS

## D'HECTARES : SUPERFICIE TOTALE

**327 HECTARES**  
SUPERFICIE MOYENNE  
PAR FERME

**189 874**  
FERMES AU  
CANADA

MILLIONS D'HECTARES DE  
TERRES AGRICOLES PERDUS

Selon une étude de l'Université de Guelph menée en 2019, le Canada a perdu **4,4 millions d'hectares** de terres agricoles en 45 ans (1971-2016).



« [...] des terres agricoles sont perdues chaque année à cause de l'étalement urbain au Canada, en grande partie en **Ontario**, au **Québec**, à **l'Île-du-Prince-Édouard** et en **Colombie-Britannique**, là où se trouvent la majorité des meilleures terres [...] »

— Allan Howard (Agriculture et Agroalimentaire Canada), Délibérations du Comité sénatorial permanent de l'agriculture et des forêts, 2017

« Contrairement à ce que l'on observe dans le secteur immobilier, la superficie disponible pour les terres agricoles cultivables et productives est limitée et n'augmente pas. Cela exerce une pression à la hausse sur les prix, puisque la demande est stable et robuste. »

Financement agricole Canada, bilan de mi-année 2022 de la valeur des terres agricoles



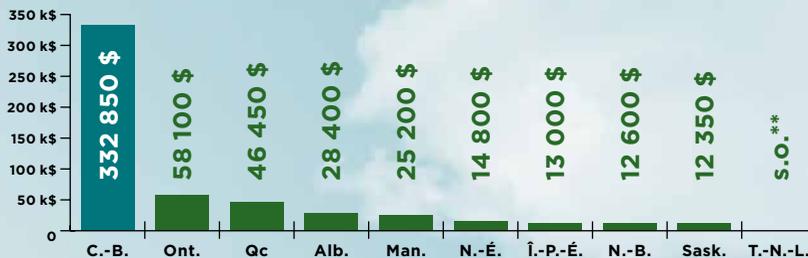
## TERRES À PRIX D'OR

# 332 850 \$

Prix moyen d'un hectare dans la **vallée du Fraser**, en Colombie-Britannique



## PRIX À L'HECTARE LE PLUS ÉLEVÉ, PAR PROVINCE, 2021\*



\* RÉGIONS DÉFINIES PAR FINANCEMENT AGRICOLE CANADA.

\*\* TERRE-NEUVE-ET-LABRADOR, YUKON, TERRITOIRES DU NORD-OUEST ET NUNAVUT : NOMBRE DE VENTES PUBLIÉES INSUFFISANT POUR ÉVALUER LA VALEUR.

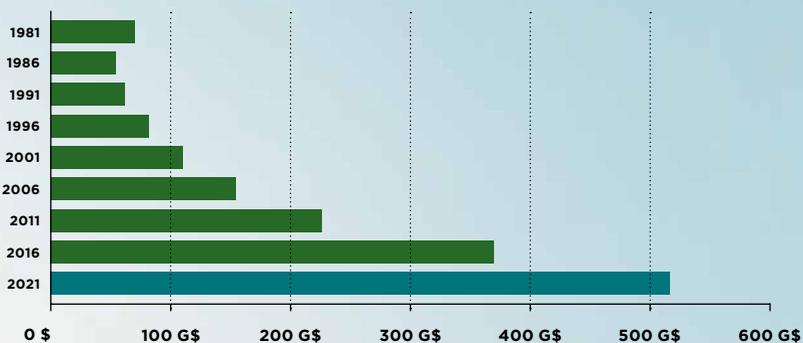
## RARETÉ DES TERRES + PRIX ÉLEVÉ DES MARCHANDISES = HAUSSES

# 516,6 G\$

Valeur des terres agricoles en 2021

# +146,8 G\$

Hausse enregistrée de 2016 à 2021





---

# Des particuliers endettés aux entreprises aux abois, la relation avec la dette est compliquée. Quel est le coût final des emprunts?

PAR JOHN LORINC

**U**N VIRAGE radical a été proposé par la première ministre de la Barbade à l'approche du sommet sur le climat de la COP27, tenu à Charm el-Cheikh. Un lourd fardeau accable les pays en développement menacés par la montée des eaux, à la merci des changements climatiques, et la plupart ploient sous un passif écrasant. En réponse, Mia Mottley esquissait un nouveau paradigme.

Dans son plaidoyer, elle exhortait la Banque mondiale et le Fonds monétaire international (FMI) à suspendre les obligations de remboursement des pays émergents, déjà dépouillés par une dette publique ruineuse, appelés à se reconstruire et à attirer des capitaux étrangers pour concrétiser la résilience devant les changements climatiques. Elle voyait se profiler des chantiers d'avenir, du recours aux énergies propres à la protection contre les inondations. Et faisait valoir que tant de nations colonisées, qui avaient déjà payé un lourd tribut pour financer la Révolution industrielle, se retrouvaient aussi les plus mal loties, à l'heure où le niveau des océans s'élève inéluctablement. Son projet audacieux a bénéficié

d'un appui notable lors du sommet international, dont la résolution définitive valide le raisonnement.

La croisade que mène Mia Mottley pour arrimer l'endettement aux changements climatiques nous le rappelle, les relations entre emprunteurs et prêteurs ne s'arrêtent pas aux chiffres du bilan. Les interactions entre débiteurs et créanciers amènent tout à la fois une dynamique de pouvoir, des tensions politiques et économiques, voire un dur jugement moral. Dans ce contexte, certains instruments d'investissement voient le jour, et divers acteurs économiques entrent en jeu. Aussi présent dans les échanges de tous les jours que dans les mécanismes du marché, le vocabulaire de l'endettement imprègne nos mentalités et perceptions. Et, comme le souligne Mia Mottley, un recadrage de la question pourrait transformer la mobilisation déclenchée en réponse aux sinistres qui s'abattent sur certains pays.

L'endettement et la prolifération des instruments de crédit étaient au cœur de certains des pires désastres des deux dernières générations, surtout aux États-Unis. Scandale des caisses d'épargne en faillite à la fin des années 1980, affaissement des obligations dites « pourries » (les *junk bonds*), naufrage d'Enron, crise des prêts hypothécaires à haut

risque et effondrement des marchés en 2008, instabilité géopolitique provoquée par les exigences de remboursement imposées par le FMI aux pays en développement, le dénominateur commun est là.

La pandémie et ses séquelles dictent un nouveau chapitre dans l'histoire complexe de la dynamique de l'endettement. « Dans la dizaine d'années qui ont précédé la COVID, après la crise financière, les taux d'intérêt étaient plutôt avantageux en Amérique du Nord », fait observer Robert Kavcic, économiste principal à BMO Marché des capitaux. « Dans l'immobilier résidentiel, le passif s'est alourdi, au rythme des emprunts, par effet de levier. » L'expert signale aussi un nouveau phénomène, repéré depuis quelques années : le recours à la marge de crédit hypothécaire pour l'acquisition d'un autre bien immobilier, comme un appartement en copropriété, qui sera loué.

Mais à partir de mars 2020, dans de nombreux pays, les vagues de confinement ont déferlé. Bien des gouvernements se sont lourdement endettés, déterminés à éviter les ravages associés au coup de frein économique. À souligner, corollaire obligé, au milieu de 2021, la dette publique du Canada atteignait 1 600 G\$.

Confinés, les consommateurs ont dû renoncer aux voyages et aux sorties au restaurant, ce qui leur a valu d'épargner comme jamais. Le déconfinement est venu libérer la demande refoulée. Dans un contexte de faiblesse des taux d'intérêt, les dépenses de consommation ont explosé, et une véritable ruée vers l'immobilier s'est déclenchée. Résultat : une forte hausse de l'endettement des ménages, notamment hypothécaire, un resserrement de l'approvisionnement et un taux d'inflation en progression, comme dans les années 1980.

**Devant la faiblesse des taux d'intérêt, une véritable ruée vers l'immobilier a eu lieu pendant la pandémie.**



**D** **DOUG HOYES**, CPA, syndic autorisé en insolvabilité de Kitchener, voit bien des clients dépassés par l'ampleur de leurs dettes, mais pas tous. Il suit de près les tendances de l'économie et en tire des conclusions révélatrices sur l'endettement dans notre société. Paradoxalement, les taux d'insolvabilité, dit-il, ont chuté pendant la pandémie. Fin 2022, ils frôlaient toujours un creux inégalé en 25 ans. « Les journalistes n'en parlent pas, constate-t-il. Le sujet n'a rien de captivant, mais ce sont les faits. »

À l'aide d'un graphique qu'il a préparé, Doug Hoyes montre que le nombre mensuel absolu de faillites au Canada à l'automne 2022 était essentiellement le même que 25 ans plus tôt. Compte tenu de la croissance démographique, conclut-il, ce chiffre est aujourd'hui « nettement inférieur ».

## De nombreuses familles sont aux prises avec une dette croissante. Elles s'endettent, et leur cote de crédit en souffre.

La situation dépend de plusieurs facteurs. Le marché du travail reste robuste, les règles fédérales adoptées après la récession de 2009 facilitent les propositions de consommateur (pour éviter la faillite), et les tendances démographiques évoluent. La hausse des faillites qui a suivi la crise du crédit, poursuit l'analyste, s'expliquait notamment par le fait qu'un nombre élevé de Canadiens étaient alors au milieu de la quarantaine, âge où la vie coûte cher. À présent, c'est le groupe des retraités, en général moins endettés, qui augmente considérablement. « Les voilà donc parvenus à une étape où ils quittent en quelque sorte le système. »

Par ailleurs, Doug Hoyes nuance : il faut se garder de juger les particuliers pris dans la spirale de l'endettement. Dans les années prospères, avant la pandémie, les faillites personnelles et les propositions

de consommateur pouvaient être associées à un profil dépensier, mais le contexte a changé. Le taux d'épargne des ménages, qui avait bondi au printemps 2020 pour atteindre 26,5 % (« un sommet de mon vivant »), a graduellement décliné. Cependant, l'inflation effrénée, la flambée des loyers et les hausses des taux d'intérêt (hausses destinées à juguler l'inflation) ont eu raison de certains budgets, devenus déficitaires. « Le revenu mensuel moyen de mes clients s'établissait à 2 400 \$ l'an dernier, explique Doug Hoyes. Mais à Toronto, un loyer peut s'élever à 2 000 \$ ! » Et désormais, bien des contribuables ont également un passif fiscal à régler.

Michael Massoud, directeur, Finance, analytique et information, à CPA Canada, rappelle que la pandémie a désavantagé certains ménages. Le fossé se creuse. Les organismes de conseil en crédit à but non lucratif, constate-t-il, voient de nombreuses

familles aux prises avec une dette croissante et une hausse généralisée des prix. « Les particuliers s'endettent, et leur cote de crédit en souffre. »

Même si la modification du cadre qui régit les propositions de consommateur vient élargir l'éventail des solutions envisageables, Michael Massoud insiste, comme Doug Hoyes, sur l'importance d'éviter la honte parfois ressentie par les emprunteurs en difficulté. Le conseil vaut également, précise-t-il, pour

les CPA dont les clients se trouvent en mauvaise posture. « Il est essentiel d'encourager les clients à ne pas hésiter à demander de l'aide, tranche-t-il. On fait souvent l'amalgame entre valeur du patrimoine et valeur personnelle, à tort. » Michael Massoud offre aussi un autre conseil concret : « On peut demander à ses créanciers un réaménagement, une réduction du taux d'intérêt. On risque d'essayer un non, mais pourquoi se priver de la possibilité d'un oui? »

Les organismes de conseil en crédit à but non lucratif épaulent depuis longtemps les consommateurs, avec le soutien de divers intervenants, dont les créanciers. Mais tout n'est pas gratuit, et Doug Hoyes souligne que pour certains conseillers, dûment rémunérés pour leurs services, le marché des services-conseils en crédit prend de l'ampleur.

**U**RSULA WEGEN, entrepreneure de Calgary, a appris à ses dépens que dans la tourmente des aléas économiques, le surendettement peut s'installer. Elle et sa fille sont bien placées pour le savoir. Leur boutique, UtB Specialty and Fashion Shop, fondée en 2003, offrait au départ une gamme de T-shirts. Se sont ajoutées d'autres collections et créations au fil du temps. Cependant, à la fin des années 2010, le cours de l'or brut chute. Il faut quitter le centre-ville, vidé des femmes travaillant dans les bureaux et prêtes à magasiner.

« Une décision réfléchie. » Mais voilà que la pandémie s'abat sur le monde. La mère et la fille se tournent alors vers la vente en ligne, et ciblent une clientèle fidèle. Et le modèle fonctionne pendant un moment. Puis, de nouveaux impondérables déferlent : l'inflation raréfie la demande, sur fond d'incertitude économique déclenchée par la guerre en Ukraine et de hausses des taux d'intérêt décrétées par la Banque du Canada. La ligne de crédit y passe, les cartes de crédit aussi, et Ursula Wegen, surendettée, doit casser les prix, mais la boutique restera ouverte et les fournisseurs seront payés, dit-elle. Il est également question qu'elle bénéficie d'un prêt consenti par un investisseur providentiel, pour un jour transmettre l'entreprise à sa fille.

Sa boutique est loin d'être la seule PME à la merci des bouleversements économiques. Pourtant, devant le déconfinement de 2021 et la faiblesse historique des taux d'intérêt, les entrepreneurs étaient nombreux à vouloir tirer parti de la reprise. C'est plutôt l'inflation, un cauchemar logistique et une hausse vertigineuse des coûts d'emprunt qui les attendaient en 2022.

Selon une enquête de la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI), un tiers des entrepreneurs s'inquiètent des coûts d'emprunt, contre 16 % l'année précédente. Plus de la moitié font appel à la ligne de crédit et à des emprunts à taux variable, et environ 62 % peinent à rembourser les dettes contractées pendant la pandémie.

Taylor Matchett, analyste principale en recherche à la FCEI, explique qu'en moyenne, les PME ont une dette d'au moins 114 000 \$, d'après un sondage de novembre 2022. Il en ressort également que les cas d'insolvabilité ont culminé au milieu de 2022, un pic en deux ans. Un entrepreneur sur dix choisirait la faillite s'il ne pouvait poursuivre l'exploitation, et 46 % des entreprises qui risquent la fermeture mettraient fin à leurs activités sans entreprendre une procédure de faillite. « L'endettement postpandémie demeure un lourd fardeau et une priorité pour la majorité des PME. »

## Les PME, de plus en plus endettées, manquent des occasions d'affaires. Le gouvernement doit en faire plus pour les épauler.

Michael Massoud est du même avis : « La hausse des taux d'intérêt et les pressions salariales engendrent un contexte d'incertitude où les entreprises se voient contraintes de réexaminer leurs projets et leurs dépenses. » Certaines, prévoyantes, ont réussi à négocier un taux fixe avantageux l'année dernière, ajoute-t-il. « En revanche, les entreprises qui ont dû emprunter récemment sont peut-être moins bien servies. »

Taylor Matchett précise qu'un endettement grandissant se traduit de surcroît par des occasions manquées pour les PME, mises devant des décisions déchirantes. Faire le deuil d'augmentations salariales et d'une bonification des avantages sociaux, se passer d'investissements stratégiques, par exemple pour profiter des marchés en ligne, voilà quelques écueils. « La situation se prolongera encore quelque temps. Alors le gouvernement doit absolument en faire davantage pour épauler les entreprises. »

Une conjoncture défavorable, c'est aussi, depuis bientôt un an, la réalité que vit la boutique d'Ursula Wegen, sous le signe d'un chiffre d'affaires en berne, à l'heure où la clientèle, prudente, modère ses achats. « Voilà où nous en sommes, constate-t-elle, on avance un mois à la fois. » Néanmoins, la fermeture et la faillite sont hors de question, s'empresse-t-elle d'ajouter. « Nous avons surmonté bien des épreuves, et nous arriverons à tenir le coup, une fois de plus. »



**Les politiques d'« assouplissement quantitatif » des banques centrales ont conduit à l'achat d'obligations d'entreprises qui, à son tour, a nourri l'inflation, selon les critiques.**

**U** NSI Lourd endettement de nos PME a de quoi inquiéter. D'après Statistique Canada, les petites entreprises (moins de 100 employés) représentaient en 2021 non moins de 98 % des employeurs et 63,8 % de la main-d'œuvre. Toutefois, leurs perspectives à court terme ne s'annonçaient pas particulièrement positives.

L'apport vital des PME à l'économie reste trop souvent éclipsé par les manchettes sur les grandes sociétés, pour la plupart cotées en bourse. On braque aussi les projecteurs sur les mouvementés marchés obligataires internationaux, dont dépendent les entreprises en quête de financement. Une étude de Statistique Canada révèle une hausse, en 10 ans, de l'endettement des sociétés canadiennes, dont la dette s'est creusée plus vite qu'aux États-Unis, au Japon et en Allemagne. Au Canada, la pandémie a amené les entreprises à se tourner plus que jamais vers les facilités de crédit bancaires. Selon l'étude, le financement à court terme domine les nouveaux prêts, ce qui expose les emprunteurs aux hausses des taux d'intérêt.

Les fluctuations des marchés obligataires s'inscrivent dans le contexte d'une nouvelle dynamique

conceptuelle qui redessine les contours de l'endettement dans notre société. Pendant la pandémie, pour prévenir la déflation, les banques centrales ont eu recours – comme elles l'avaient fait pendant la crise du crédit de 2008 – à des politiques d'« assouplissement quantitatif ». La Banque du Canada et la Réserve fédérale américaine ont ainsi acheté des obligations d'entreprises à coup de centaines de milliards de dollars.

D'aucuns signalent toutefois que faire marcher la planche à billets à répétition, c'est alimenter l'inflation. Certains personnages, tels que le chef du Parti conservateur, Pierre Poilievre, reprochent aux banques centrales d'avoir nui à l'économie. Il y a sans doute lieu d'en débattre, mais une chose est sûre : l'endettement excessif nuit. Entre le consommateur pris au piège, incapable de régler le solde de sa carte de crédit, et l'État surendetté parce que la banque centrale s'est lancée dans des achats massifs d'obligations, il y a quelques parallèles à tracer. Les répercussions sont bien réelles, et selon Mia Mottley, qui évoque le surendettement des pays en émergence, fragilisés par les changements climatiques, nul n'y échappe.

Vivre à crédit, serait-ce hypothéquer l'avenir? Le débat est ouvert. ♦

7% YIELD!  
CANADA'S TOP  
DIVIDEND ETFS

6 investissements  
**RENTABLES**  
(mais crois pas que tu vas devenir riche  
rapidement sans rien glander non...)  
€€€

**VALUE  
TRAP**

A Crypto  
Call-Out



**Recession**

**DEVENIR  
RICHE  
TRÈS VITE**

**\$120,000**

**LIVE**  
**FINANCIAL  
Q&A**



# AFFLUENCE

T WITH  
**\$1.00**

**WARNING**

**HOW TO  
INVEST**

most  
**important  
lessons**

**PAUVRE  
8 HEURES**  
**RICHE  
6 HEURES**

**5 ACTIONS  
À ACHETER  
EN 2023**

**SACRIFICES  
POUR  
ÊTRE RICHE**

**WHERE TO INVEST  
IN VOLATILE  
MARKETS**

HOW  
**MAKE \$100,000+  
AS A FINANCIAL ADVISOR**

2023  
???



# D'INFLUENCE



Ca  
Flo  
Fo  
Be

Profiter de la hausse des cryptoactifs, réagir à la flambée des cours, les influenceurs en vue prodigent mille et un conseils. Comment faire le tri?

PAR SRIVINDHYA KOLLURU



# N

**on, sa famille ne roulait pas** sur l'or. Et quand Parween Mander, fille aînée d'immigrés d'Asie du Sud, s'est posé des questions sur l'état de ses propres finances, il y a 12 ans, elle s'est heurtée à des difficultés. Dans son entourage, il n'y avait pas grand-monde à même de lui apporter des réponses. La barrière de la langue avait empêché ses parents

de s'outiller pour maîtriser les rouages de la finance. Ils n'avaient pas non plus, à plus forte raison, été en mesure de faire appel à un professionnel qui les aurait guidés.

Parween Mander a donc décidé de se spécialiser dans le domaine. Aujourd'hui Accredited Financial Counselor, elle a fondé sa propre plateforme en ligne en avril 2020, au tout début de la pandémie, plateforme où elle propose des orientations à son public. Sur TikTok, elle raconte son vécu à quelque 22 000 abonnés. La jeune femme, qui n'hésite pas à aborder des sujets délicats, porte un regard lucide sur les rapports conflictuels à l'argent, hérités de génération en génération. Elle publie aussi des capsules vidéo pour décrypter le jargon financier.

## Si la recherche d'un conseiller peut relever du parcours du combattant, nos plateformes fourmillent d'influenceurs.

Disons-le, toute une galerie de personnages sont montés sur l'estrade des réseaux sociaux pour prodiguer mille et un conseils sur les finances.

Des gags hilarants aux pas de danse comiques, à chacun son influenceur! Ne vous étonnez pas si l'un d'entre eux surgit sur votre fil d'actualité pour vous présenter son palmarès des fonds

négociés en bourse ou ses trucs pour tenir un budget serré à l'approche de la récession. Il y a de tout. Charlatans ou professionnels de confiance? À vous de juger.

La popularité des réseaux sociaux ne se dément pas, et il peut s'avérer difficile d'avoir accès à un conseiller en services financiers, en particulier pour ceux qui viennent d'un milieu modeste ou marginalisé. Le tout a suscité maintes vocations d'influenceur. À présent que la récession menace, les internautes inquiets affluent comme jamais sur Reddit, TikTok, Twitter et autres. Les thèmes abordés sont variés : comment tirer parti du CELI, comment déclarer au fisc les plus-values sur les opérations en cryptomonnaie... Toutefois, l'absence de contrôle des contenus et le mirage de l'enrichissement facile exposent les lecteurs à certains risques. Il est donc impératif de faire le tri.

C'est un fait, quand il s'agit de finance, les influenceurs ont la cote. Il est désormais facile d'apprendre en ligne, que ce soit sur Instagram ou sur TikTok. Pour Cristie Ford, directrice du Centre de droit des affaires de l'Université de la Colombie-Britannique, la transition s'explique par la nature des plateformes. « Les influenceurs diffusent leur contenu sur des canaux que les utilisateurs connaissent déjà, mais la recherche d'un conseiller en services financiers relève parfois du parcours du combattant. »

Coreen Sol, gestionnaire de portefeuille et autrice du guide *Unbiased Investor: Reduce Financial Stress and Keep More of Your Money*, est convaincue que l'instinct grégaire joue aussi en faveur des influenceurs en finance. « Il faut prendre conscience de certains comportements. On veut faire partie d'un groupe, suivre le mouvement, et on a tendance à croire quiconque s'exprime avec assurance, surtout quand de nombreux abonnés lui font déjà confiance. »

Elle rappelle, à titre d'exemple, l'engouement pour l'action GameStop, en janvier 2021. « L'envolée du cours, de 4 à 80 \$, n'avait rien à voir avec les changements constatés dans

## **Parween Mander**

Dirigeante d'une plateforme de conseils financiers pour femmes de couleur



l'activité de GameStop. Les rumeurs couraient, et tout le monde s'est rué sur les actions, à cause d'un effet de mode. Les actionnaires suivaient le mouvement, dans l'espoir de doubler leur mise sans délai. »

Selon Cristie Ford, le phénomène a été renforcé par les confinements successifs. « Nous sortions de l'isolement, et quelques grands noms des réseaux, comme Roaring Kitty, en ont profité. Ils ont tablé sur le fait que certains voulaient à tout prix participer à des discussions en ligne, et on a ainsi créé un faux sentiment d'appartenance. » Précisons que c'est l'analyste américain Keith Gill qui a fondé la chaîne YouTube Roaring Kitty, montrée du doigt pour avoir alimenté l'emballement.

« Évidemment, si on s'adresse à un conseiller en services financiers, la donne change », ajoute Cristie Ford. Tout comme Parween Mander, Jim Chuong a découvert TikTok pendant la pandémie, grâce à sa fille. « J'étais absent des réseaux sociaux, mais la plateforme TikTok m'a frappé par sa simplicité », explique ce multimillionnaire autodidacte, conseiller et mentor

à ses heures, qui s'est exprimé sur NBC et CBC, et dans le *Globe & Mail*. « Au début, j'avais quelques vues par vidéo, puis j'en ai eu des centaines, des milliers, des centaines de milliers, des millions. » Deux ans et demi plus tard, il a 344 000 abonnés, et ses capsules informatives ont déjà recueilli 5,7 millions de « J'aime ».

Dans les années 1980, bien avant que les réseaux sociaux aient réponse à tout, les bibliothèques proposaient une multitude d'ouvrages et de revues sur les finances. Jim Chuong les a dévorés pour apprendre à cheminer vers l'indépendance. « Le problème reste le même qu'à l'époque : il y a trop d'information brute à digérer, si bien qu'on est intimidé par l'ampleur de la tâche. C'est comme si quelqu'un se retrouvait dans une salle d'entraînement remplie de centaines de machines et qu'on lui disait : « Vas-y. À toi de jouer. » »

Devant l'incertitude, on se rapproche alors de ceux qui ont rencontré les mêmes difficultés, et qui les ont surmontées. « C'est normal. On ne sait pas par où commencer et on tâtonne. Voilà exactement où j'en étais il y a 40 ans », conclut Jim Chuong.



## **Jim Chuong**

**Coach financier autodidacte  
et multimillionnaire**

C'est un peu le parcours qu'a suivi le CPA Bassem Zahili, au départ consulté par ses amis, ses collègues et sa famille. Mais le tout a fait boule de neige, et ses tutoriels sur les finances sont désormais publiés sur sa chaîne YouTube, qui compte plus de 17 500 abonnés.

Parween Mander, Jim Chuong et Bassem Zahili l'ont tous les trois remarqué, il y a fort à faire pour étancher la soif de connaissances en finance au Canada.

### **Digne de foi**

Au départ, la chaîne de Bassem Zahili affichait 10 nouveaux abonnés par jour. Tout a changé en 2021. Spéculation, quand tu nous tiens! Soudain, des particuliers s'arrachaient les actions de GameStop et d'AMC Entertainment (et même de Bed Bath & Beyond). Et les cours ont flambé. Un feu de paille attisé par des réseaux sociaux, avec en tête de peloton, le forum r/WallStreetBets. GameStop a alors fait la une. « En une journée, une vague d'abonnements sans précédent a déferlé. Pourquoi? Parce que j'avais publié une vidéo sur GameStop », explique Bassem Zahili.

Jour après jour, environ 150 abonnés s'ajoutaient. Il précise que les soubresauts du marché ont valu à un cercle restreint d'acteurs de se remplir les poches. Certains prétendus experts ont mangé la laine sur le dos des petits actionnaires et engrangé des millions.

« Avant de jouer gros jeu, il faut faire des recherches. N'allons pas croire aveuglément les rumeurs qui circulent sur Internet. »

Les formules miracles pour s'enrichir en un clin d'œil sont alléchantes. On fait miroiter des rendements faramineux à grand renfort de publicités racoleuses, et certains tombent dans le panneau. Parween Mander et Bassem Zahili soulignent qu'il faut se méfier des belles paroles. Bassem est même catégorique. Certaines chaînes YouTube lancent des déclarations fracassantes, et l'argent entre à flots pour elles, en un temps record. Pour sa part, il ne promet pas mer et monde et s'insurge contre les pièges à clics. « Évoquer un rendement de 10 %, c'est déjà excellent. Interrogeons-nous sur les résultats mirobolants. Si c'est trop beau pour être vrai, c'est sans doute faux. »



# GÉRER SES DETTES. MAÎTRISER SES FINANCES.

La septième saison des balados  
Tout sur la gestion des finances portera  
sur l'endettement.

Au programme : de nouvelles perspectives sur les effets  
de l'endettement et des façons de gérer ses dettes en 2023.

**VISITEZ** [cpacanada.ca/baladosTGF](https://cpacanada.ca/baladosTGF)



**CPA**

COMPTABLES  
PROFESSIONNELS  
AGRÉÉS



## **Bassem Zahili**

**CPA, agent immobilier à temps partiel et youtubeur**

Quand le doute s'installe, Parween Mander recommande de vérifier les titres de compétences et affiliations des créateurs de contenu. Elle conseille de ne pas se limiter aux réseaux sociaux pour apprendre. Il s'agit, certes, d'un bon outil, mais qui doit être complété par d'autres ressources (livres, conseils de professionnels, entre autres).

Jim Chung lance une mise en garde et suggère de douter de tout ce qu'on voit sur les réseaux sociaux. « Ne tenez rien pour acquis et discutez-en avec un conseiller de confiance. »

### **Vive la diversité**

En septembre 2022, on comptait environ 17 000 planificateurs financiers au Canada. Au Québec, d'après l'Institut québécois de planification financière (IQPF), on en retrouvait à peu près 5 000. Mais combien d'entre eux maîtrisent le mandarin, le cantonais, l'hindi, le pendjabi, voire l'italien? Bien peu, selon un sondage réalisé en 2021 par FP Canada. Femme de couleur, Parween Mander parle le pendjabi, et c'est ce qui inspire confiance à certains groupes qui se tournent vers elle.

« La discrimination systémique s'exerce à différents niveaux, et de nombreux obstacles bloquent l'accès aux ressources et au savoir. Et puis, il y a les mentalités. Mes parents s'inquiétaient du lendemain, et comme jeune adulte, j'ai d'emblée tenu mon budget avec soin. » Dans cette logique, Parween Mander accompagne les femmes de couleur dans leurs démarches pour prendre en main leurs finances.

**Ce qu'on voit sur les réseaux sociaux? « Ne tenez rien pour acquis et discutez-en avec un conseiller de confiance. »**

Présente en ligne, Parween Mander crée des contenus qui donneront confiance à sa clientèle et à son public, peu importe le parcours en jeu. Elle leur donne les moyens d'agir, en somme, et c'est ce qui lui plaît le plus. ♦



# Abonnez-vous ET ÉCONOMISEZ 22 % !



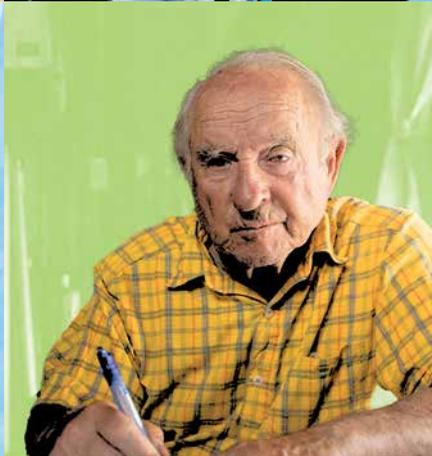
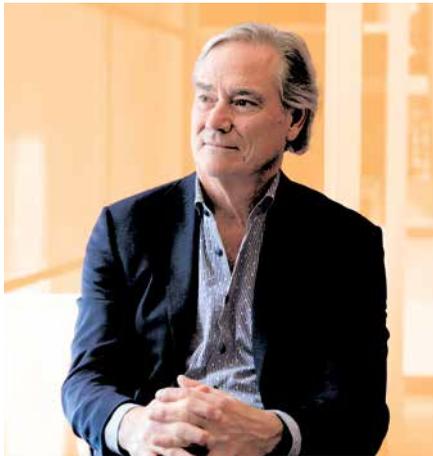
**ABONNEZ-VOUS  
MAINTENANT !**

Dans chaque numéro, des reportages fouillés, des tendances mode et beauté, des portraits de personnalités qu'on aime, des astuces pour se faciliter la vie, des rencontres inspirantes qui suscitent la réflexion, et tellement plus !

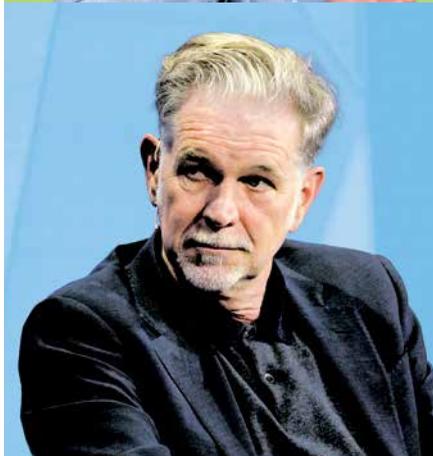
**RECEVEZ CHÂTELAINÉ PENDANT UN AN  
(4 MAGNIFIQUES NUMÉROS) POUR 24,99 \$ !**



**CHATELAINE.COM/ABONNEMENT**



# Nouvelle direction



PHOTOS: GETTY; MCCAIN; FRANK NEUFELD; CHOUINARD; CAMPBELL BREWER/PATAGONIA

# Du dirigisme à l'altruisme, le rôle joué par les cadres supérieurs à la haute direction évolue, au diapason des réalités d'un monde en mutation.

PAR ALI AMAD

## PREMIÈRE RANGÉE

- Michael McCain, Maple Leaf Foods
- Mary Barra, General Motors
- Tim Cook, Apple Inc.

## DEUXIÈME RANGÉE

- Elon Musk, Tesla Inc., SpaceX, Twitter Inc.
- Yvon Chouinard, Patagonia
- Calvin McDonald, Lululemon

## TROISIÈME RANGÉE

- Jane Fraser, Citigroup

## QUATRIÈME RANGÉE

- Reed Hastings, Netflix
- Marc Benioff, Salesforce
- Safra Catz, Oracle

**L**a donne a changé, à l'heure où l'innovation s'accélère et où l'essor des médias sociaux se confirme. La société bouge, et les entreprises suivent le mouvement, dans un contexte de bouleversements. Effondrement des valeurs mobilières en 2008, soubresauts pandémiques, dérèglements climatiques, les imprévus se succèdent, et le monde, connecté de toute part, évolue à vive allure.

Plongés dans une conjoncture inédite, certains chefs d'entreprise novateurs abandonnent le modèle autocratique de gestion, qui prévalait hier, pour choisir la voie de la concertation. Leur efficacité en dépend. Ils endossent un rôle de collaborateur et de communicateur, au service de l'organisation. Pensons à Reed Hastings, qui codirige Netflix. Il s'est converti à une forme de laisser-faire, après des débuts passablement autoritaires à la tête de sa première entreprise, Pure Software. De nombreux autres chefs en vue, tels Tim Cook (Apple) et Calvin McDonald (Lululemon), ont adopté avec bonheur le modèle du dirigeant au service de la cause, qui parie sur l'altruisme (peut-être par nécessité, il est vrai).

# La direction partagée permet une meilleure prise de décision.

« Dans la mouvance qui prévaut, transmettre toute l'information à un décideur unique s'avère impraticable », avance Ingo Holzinger, professeur à la Schulich School of Business qui s'intéresse aux questions de leadership. « On privilégie plutôt la direction partagée, distributive, qui répartit la prise de décision entre les équipes et les experts, en fonction du contexte et du domaine. »

Jadis, les chefs d'entreprise ne se souciaient que des actionnaires et du bénéfice net, ajoute Daniel Skarlicki, spécialiste du comportement organisationnel qui enseigne à la Sauder School of Business de l'Université de la Colombie-Britannique. « Le tandem performance et rentabilité ne suffit plus, et les conseils d'administration expriment des préoccupations élargies. Au nombre des enjeux qui trônent en tête, la durabilité, le climat, l'équité, la diversité et l'inclusion, ainsi que l'exercice d'un leadership éthique et responsable. »

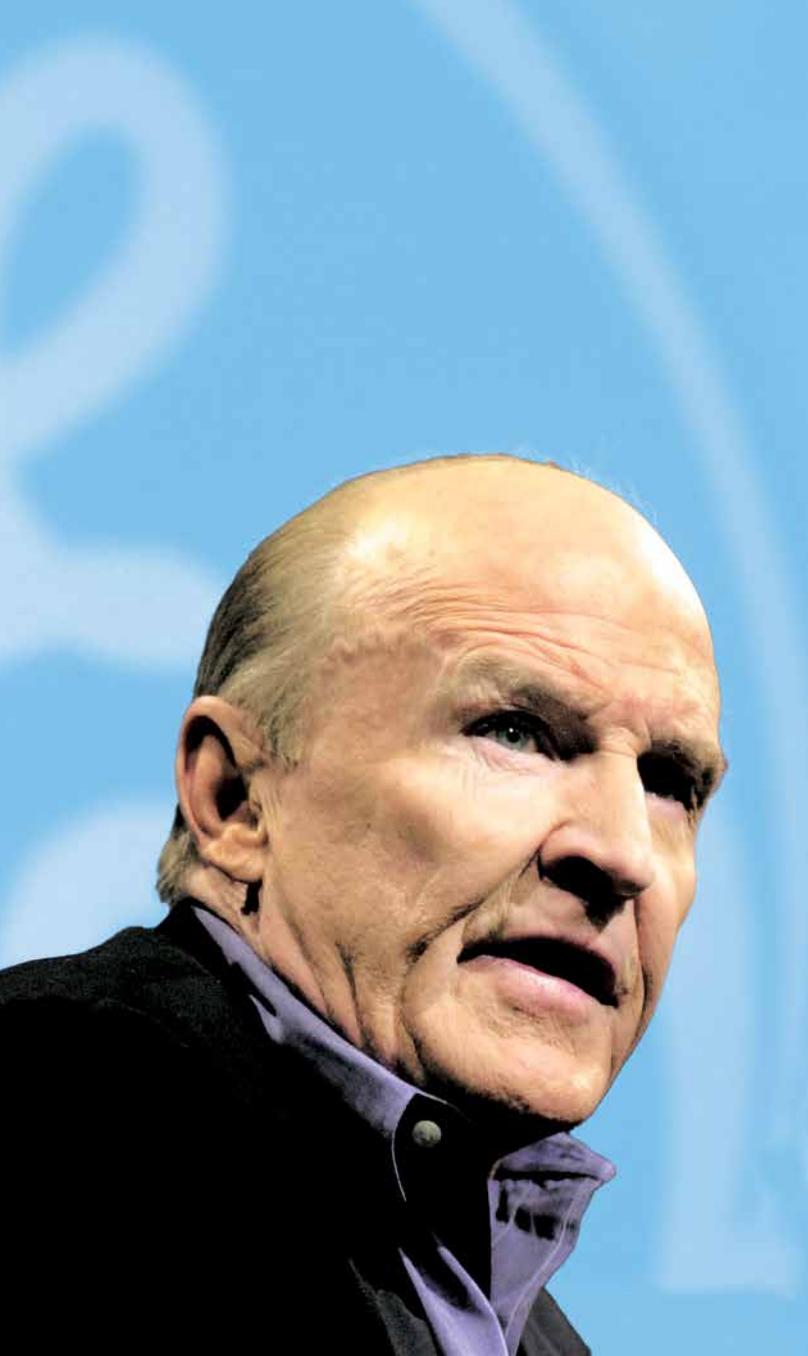
Ces thèmes ont tout de même déjà été abordés par les dirigeants précédents, mais la réflexion, en général, s'est déroulée dans une perspective utilitaire, précise Daniel Skarlicki. On voit la question de l'environnement, par exemple, traitée comme une variable externe susceptible d'influer sur les bénéfices, plutôt que comme une valeur en soi. À bien des égards, ajoute-t-il, la démarche simplifiait la vie du chef de la direction.

Jetons un coup d'œil sur le passé. C'est dans les années 1910 que s'esquissent de nouvelles orientations en gestion, et voilà qu'entre en scène le chef de la direction. Dans les rangs de cette première génération de cadres supérieurs, on trouve notamment les titans Henry Ford, au gouvernail de la Ford Motor Company, et John Rockefeller, philanthrope et magnat du pétrole. À l'époque, le chef dirigeait son entreprise en autocrate; les faits et gestes de ses subordonnés ne constituaient que le prolongement de sa volonté.



■ Jack Welch, ancien PDG de General Electric, incarne bien l'image du dirigeant à la poigne de fer.

Souvent amenés à élaborer les règles du jeu dans des industries naissantes, les premiers chefs de la direction se sont appuyés sur la détermination et la confiance en soi pour tracer leur route et défricher un territoire inexploré. Il va de soi que ces pionniers y ont laissé des marques indélébiles. Ford, qui a révolutionné la construction automobile et la fabrication en série dans son ensemble, a mis au point la chaîne de montage mobile. Dans la foulée, au rythme des revendications ouvrières, il a relevé le salaire de ses troupes et réaménagé leurs heures, afin de créer l'équivalent de la semaine de travail contemporaine. Rockefeller, pour sa part, a joué un rôle prépondérant dans la structuration de



l'industrie pétrolière, avant l'éclatement de sa tentaculaire Standard Oil, démembrée pour avoir enfreint les lois antitrust.

Au fil des décennies, les personnalités éminentes du monde des affaires sont restées fidèles au modèle de base, celui du génie charismatique et audacieux qui prend seul les grandes décisions et fait exécuter ses plans avec autorité, comme l'excentrique visionnaire de l'aviation Howard Hughes. Des commandants qui tendaient à intervenir lourdement et à s'abstenir de déléguer.

Mais dans les années 1960, le modèle autocrate perd de la vitesse. Il n'est ni pratique ni souhaitable de le conserver, en raison de la complexité croissante des organisations désormais mondialisées. Au sommet des hiérarchies en place, le chef de la direction devient ce que la *Harvard Business Review* appellera « *the organization man* », c'est-à-dire « l'homme de l'organisation » (une expression qui a du poids, puisqu'à l'époque, rares sont les femmes qui accèdent aux plus hautes fonctions).

PHOTO GETTY

Plutôt que de chercher à innover dans leur industrie, les dirigeants se concentrent sur leur carrière, ce qui les amène à fréquenter les écoles de commerce et à se spécialiser. Plus proche d'un premier ministre que d'un dictateur, « l'homme de l'organisation » s'appuie sur son savoir-faire en gestion et son entregent pour orienter ses chefs de division.

Nouveauté, le rôle des actionnaires minoritaires gagne aussi en importance. Si, au départ, les chefs de la direction n'avaient à se soucier que d'une poignée de grands investisseurs, la prospérité d'après-guerre a entraîné une tendance au partage du capital, et de simples citoyens se sont tournés vers la bourse. Tenus de rendre des comptes à de nombreux actionnaires, ainsi qu'à un conseil d'administration, les chefs de la direction apprennent alors à faire la part des choses et à négocier avec divers publics, pour maximiser les bénéfices (et donc les dividendes), et surtout, conserver leur poste.

Il leur faut également composer avec un renforcement de la réglementation et de nouvelles revendications : droits des consommateurs, sécurité des travailleurs, inclusion des minorités, protection de l'environnement, la liste s'allonge. S'ajoute le regard inquisiteur des journalistes, dans les années où le téléviseur fait une apparition remarquable dans le salon des ménages. La haute direction s'inquiète dès lors de son image. Particulièrement au sein des multinationales, dont le rayonnement s'élargit et pour qui la personnalité publique du chef de la direction devient l'une des assises de la notoriété. Au fil du temps, le principe de l'entreprise citoyenne émerge, et certains chefs de la direction multiplient les dons et interventions caritatives, pour bâtir un monde meilleur, ou, prosaïquement, pour redorer leur blason.

Cette évolution culmine dans les années 1980 et 1990, comme le montre l'exemple de Jack Welch, synthèse de l'autocrate et de l'homme de l'organisation. Le grand patron de General Electric incarnait l'idéal du chef d'entreprise. On pense au mâle alpha intransigeant, en mesure de rivaliser avec les plus tenaces des adversaires. Au gouvernail d'une organisation complexe, qu'il dirigeait d'une main de fer, Welch savait néanmoins déléguer ses dossiers clés à des subordonnés de confiance.

Au cours de son mandat, de 1981 à 2001, Welch fera du fabricant d'appareils électroménagers

un conglomérat éminemment rentable, qui s'affirmera dans toutes les grandes industries ou presque. Le triomphe de GE consacrait le style de leadership de Welch, admiré dans les écoles de commerce et les conseils d'administration.

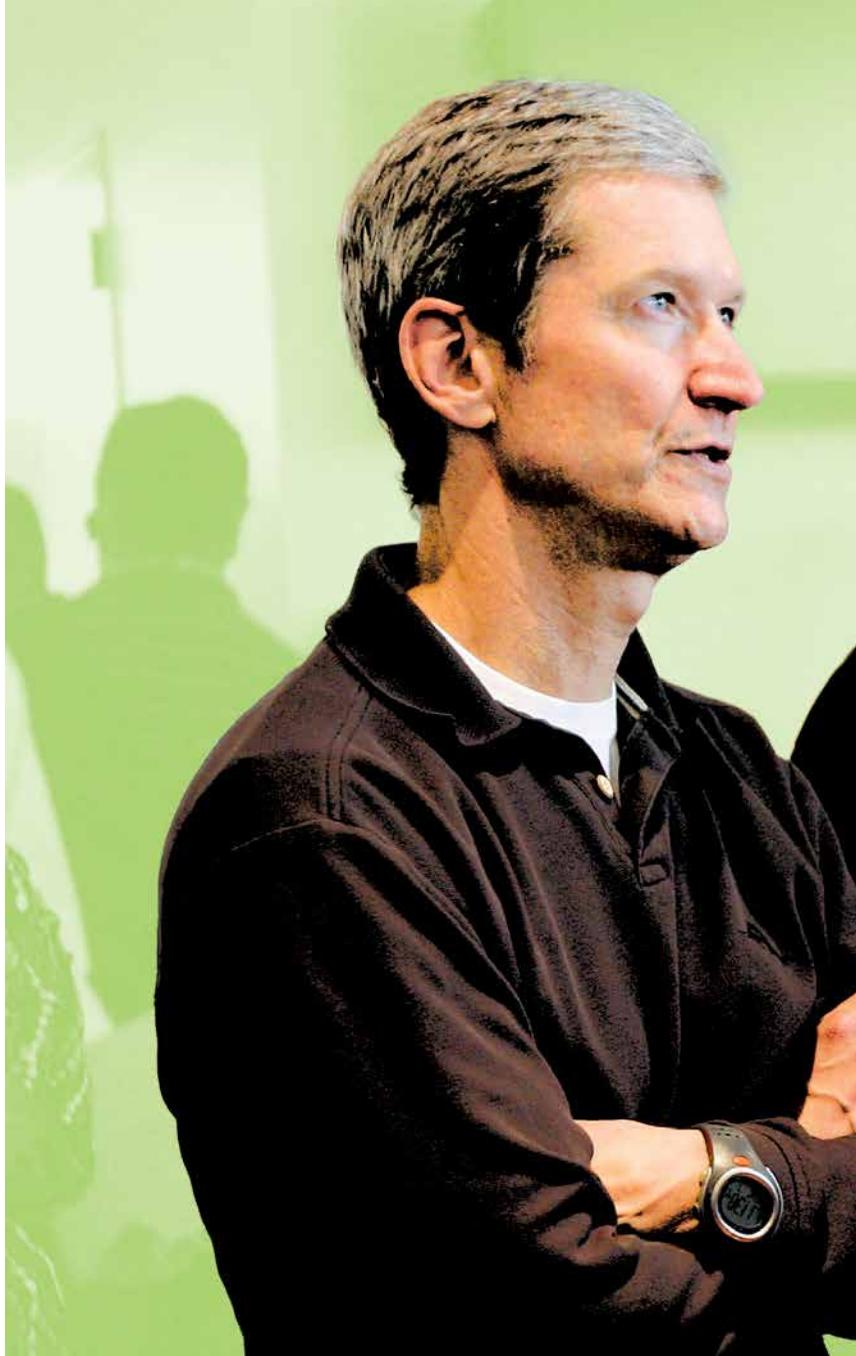
Pourtant, Welch, décédé en 2020 à l'âge de 84 ans, a laissé un héritage qui ne fait pas l'unanimité. Après une série de décisions calamiteuses, GE a vu sa valeur s'effondrer, d'un pic de 600 G\$ US en 2000 à moins de 100 G\$ US aujourd'hui. Le groupe sera bientôt démantelé et scindé en trois entités.

Welch lui-même a attribué la chute de GE à son propre choix de successeur, mais les observateurs aguerris ont depuis dénoncé la culture toxique qu'il avait instaurée. Monter les employés les uns contre les autres, compter sur la loi du plus fort? Comme stratégie pour gonfler les bénéfices à court terme, c'est peut-être envisageable, mais on risque de faire dérailler l'entreprise, minée de l'intérieur, souligne Daniel Skarlicki. « Tant que les résultats sont au rendez-vous, on y croit volontiers, mais dès que le vent tourne, le château de cartes s'effondre. Les déboires de GE offrent une belle leçon. »

On a confondu à tort leadership éclairé et rendement à la hausse, fait-il remarquer. Et de citer Jack Welch et Steve Jobs, deux modèles pourtant enclins à malmenier leurs employés, dans un climat qui a frôlé le harcèlement. Que penser de leur style de gestion abrasif? Un atout ou un fardeau?

« Au-delà des apparences, on découvre que Steve Jobs comptait sur une équipe de héros méconnus, qui faisaient tout, tandis qu'il fanfaronnait en public, soutient Daniel Skarlicki. Il a certes joué un rôle de visionnaire et donné le ton, mais Apple aurait-elle réussi sans les efforts acharnés de Tim Cook, l'homme derrière sa remarquable chaîne d'approvisionnement? » (Tim Cook dirige maintenant Apple.) L'entreprise doit peut-être ses résultats positifs à toutes sortes de facteurs, qui masquent la médiocrité du chef de la direction. « On a vu quelques dirigeants désagréables donner libre cours à leurs lubies, sous prétexte que les bénéfices montaient. Si les chiffres n'avaient pas été à la hauteur, ils auraient été éjectés, je crois. »

De nos jours, tous les regards se tournent vers Elon Musk, qui a mis Twitter sens dessus dessous, après avoir acquis la plateforme contre 44 G\$ US l'automne dernier. La moitié du personnel a été congédiée. Plusieurs cadres de haut niveau ont été remerciés, tout comme le chef de la direction, Parag Agrawal, remplacé par Musk. Des centaines d'employés ont démissionné pour protester contre l'ultimatum lancé par l'excentrique milliardaire, qui les exhortait à travailler comme des



■ Tim Cook (à gauche) a apporté à Apple une stabilité qui lui faisait défaut du temps du charismatique Steve Jobs (à droite).

forcenés. Malgré tout, on continue de l'encenser. C'est un visionnaire fonceur, dit-on, mais des voix dissidentes s'élèvent. Le cours de l'action s'est effondré, et Twitter a affiché des pertes de 182 G\$ en 2022, un record. Pour Daniel Skarlicki, Elon Musk se situe dans une catégorie à part, une anomalie, au milieu d'une nouvelle vague de chefs qui souscrivent à l'idéal du leader altruiste, responsable, au service de l'organisation.

Suivre ce modèle, c'est endosser le rôle du visionnaire, prendre fait et cause pour l'organisation, épauler les effectifs, coordonner les activités et instaurer une culture d'accueil, où toutes et tous s'épanouiront. Adieu les implacables hiérarchies pyramidales dominées par les Welch de ce monde, bonjour les structures souples,



# Parce que les bénéfices étaient là, des dirigeants se sont permis toutes sortes d'excentricités.

travailleurs. Daniel Skarlicki cite des recherches organisationnelles qui montrent que l'intelligence émotionnelle (empathie, tact, intuition) l'emporte sur les facultés cognitives comme atout du leader.

Pour éviter les écueils et affronter l'imprévisible, les chefs de la direction seront plus que jamais tenus de conjuguer dynamisme, adaptabilité et agilité. Les plans stratégiques quinquennaux s'avèrent caducs, dans une conjoncture où les marchés évoluent d'un coup sec, et où la valeur d'une entreprise change parfois subitement. À de tels plans s'est donc substitué un

aplaties, où l'on prône un leadership partagé et une mission claire. Les dirigeants d'aujourd'hui deviennent des facilitateurs, au service de leurs équipes, souligne Ingo Holzinger. Ils se posent des questions : « Dans quel rôle l'employé serait-il vraiment utile? De quelles ressources a-t-il besoin? Quels obstacles pourrais-je éliminer? » Alors, superflu, le patron? Que non! répond Daniel Skarlicki. « Il faut un pilote à la barre, qui donne le ton et qui, en dernière instance, assume ses responsabilités. »

Pour porter ses fruits, le modèle du leader altruiste suppose que les chefs brillent par leur intelligence émotionnelle, et jettent un regard lucide sur leurs propres sentiments, capacités et valeurs, de même que sur les ressentis des

processus de réévaluation continue. Au fait d'éventuels retentissements dans les médias, les chefs redoublent de vigilance : la moindre erreur pourrait tout gâcher, à l'ère des nouvelles diffusées en continu.

Afin d'illustrer l'ampleur de la transformation, Daniel Skarlicki compare le travail des chefs de la direction d'hier à la préparation du lancement d'une fusée : « La tâche nécessitait une approche linéaire, systématique et contrôlée. » En revanche, le défi de leurs successeurs se rapproche plutôt des responsabilités qu'endosse un parent, qui supposent une approche non linéaire, où seront prises en compte une foule de variables, de nuances et d'embûches imprévisibles. « Ce qui faisait recette autrefois ne s'applique plus nécessairement à présent, et vice versa. » Au rythme où les changements surviennent, une culture d'entreprise forte, inscrite dans la pérennité, apparaît vitale au chercheur. Des traits perçus comme des faiblesses il y a quelques décennies, comme l'humilité, sont désormais prisés. « Quand on reste humble, on réussit à déceler l'excellence chez les autres, et à la nourrir. »

# Savoir réagir à des situations complexes et imprévisibles est devenu incontournable.

Ce virage culturel que prennent les dirigeants s'explique aussi par une mutation démographique. À mesure qu'ils partent à la retraite, les « hommes de l'organisation » et les leaders « autocrates » sont parfois remplacés par des femmes. En 2014, PwC estimait que, d'ici 2040, elles représenteraient environ 30 % des 2 500 chefs de la direction à la barre des grandes sociétés, une augmentation remarquable par rapport à la moyenne de 2,1 % pour la période 2004-2008. Des femmes comme Safra Catz (Oracle), Jane Fraser (Citigroup) et Mary Barra (GM), première femme à la tête de l'un des trois grands constructeurs automobiles américains, ont bousculé les idées reçues sur le leadership. Et les chefs de la direction adoptent résolument des conduites naguère associées à l'univers féminin. En général, les femmes, qui se démarquent sur l'axe de l'intelligence émotionnelle, valorisent davantage le côté interpersonnel. « Dans un monde qui se complexifie, pour le leader, la qualité des liens tissés peut déterminer à elle seule un dénouement favorable », explique Daniel Skarlicki.

L'entregent est d'ailleurs privilégié dans les écoles de commerce de tous les continents. En témoigne Ingo Holzinger, qui coordonne le programme de formation en leadership de la Schulich School of Business : « En réponse aux problèmes complexes et imprévisibles, selon toute probabilité, les solutions ne seront ni évidentes ni consensuelles. Pour aborder de telles difficultés, il faudra trouver un terrain d'entente, en présence d'interlocuteurs aux points de vue divergents, et recueillir des avis parfois diamétralement opposés. » Il s'agira de



■ Mary Barra, première PDG parmi les constructeurs automobiles de Détroit, mène General Motors vers un avenir durable.

déployer des talents de communicateur, ajoute le professeur. « On peut être doué en comptabilité, maîtriser les rouages des finances, mais l'essentiel, pour exercer une influence notable à la tête de l'organisation, c'est de savoir écouter et de communiquer les constats à retenir aux parties prenantes, qui s'appuient sur une pluralité de perspectives et de savoirs. »

Les attributs types du dirigeant altruiste renvoient aux principes du leadership responsable, qui s'attaque aux enjeux majeurs (changements climatiques, droits de la personne, équité, diversité et inclusion), quitte à sacrifier une part des bénéfices. Michael McCain, chef de la direction sortant de Maple Leaf, fait figure de pionnier. En 2015, il lançait un vaste plan



de développement durable pour faire place au bien-être animal et réduire de moitié l'empreinte écologique de l'entreprise, en dix ans. Quatre ans plus tard, Maple Leaf décrochait le titre de premier grand producteur agroalimentaire carboneutre du monde. « L'idée s'est imposée, car nous voulions apporter des solutions pour les générations futures », confiait le chef d'entreprise en 2022. Conscient que les pressions des investisseurs forcent les chefs de la direction à se concentrer sur les résultats à court terme plutôt que sur les responsabilités à long terme, Michael McCain conteste depuis longtemps la primauté des grands actionnaires sur les autres parties prenantes, au mépris des enjeux environnementaux, entre autres.

Certaines entreprises intensifient leurs efforts caritatifs, et la philanthropie fait les manchettes. L'automne dernier, le fondateur de Patagonia, Yvon Chouinard, s'est engagé à consacrer tous les bénéfices de l'entreprise (évaluée à 3 G\$ US) à la lutte contre les changements climatiques et à la protection de l'environnement. Les actions de la

famille Chouinard sont désormais détenues par une fiducie et par un groupe d'OSBL qui prévoient de verser environ 100 M\$ US par an à des causes méritoires. Pour sa part, le milliardaire Chip Wilson, fondateur de Lululemon, a donné 100 M\$ pour la protection des forêts de la Colombie-Britannique et 100 M\$ pour la recherche sur la dystrophie musculaire. Dans le même ordre d'idées, quelques chefs de la direction adoptent des positions éthiques qui, pourtant, risquent de tenir certains investisseurs à distance – une tactique impensable pour la plupart des dirigeants d'hier. Après l'annulation du jugement *Roe c. Wade* par la Cour suprême des États-Unis en juin 2022, qui a suspendu le droit à l'avortement dans nombre d'États, le patron de Salesforce, Marc Benioff, a offert son soutien aux employées, pour qu'elles puissent se rendre au besoin dans un autre État, où leur droit aux interventions restait protégé.

Daniel Skarlicki prédit que l'approche du leader altruiste gagnera du terrain au cours de la prochaine décennie. Loin de préconiser la pensée unique, il note toutefois que la démarche, adossée aux valeurs du leadership responsable, a fait ses preuves dans la tourmente de la pandémie, et qu'elle restera sans doute de mise quand le prochain choc se produira, d'autant plus que la crise climatique s'aggravera probablement. « L'avenir appartient au leadership responsable, surtout parce que nous n'avons guère le choix. »

Ingo Holzinger, lui, attire l'attention sur le mouvement de démondialisation suscité par l'émergence de la COVID. De fait, les ratés de l'interdépendance économique ont amené les superpuissances à vouloir gagner en autonomie. En parallèle, les électeurs se tournent vers des politiciens populistes et convaincants, qui promettent de les guider au fil des incertitudes, omniprésentes dans un monde fragile et fragmenté. Une tendance à l'autarcie, au repli sur soi, pointe-t-elle à l'horizon? Le chercheur craint que le mouvement fasse tache d'huile et se propage à la prochaine génération de meneurs. « Pour régler les problèmes planétaires, se ranger aveuglément derrière un chef dominant, paraît hasardeux. La meilleure approche pour lutter pied à pied contre les périls de demain? Accueillir la diversité et écouter l'ensemble des parties prenantes. » ♦



# ÉPISODES DE CRISE

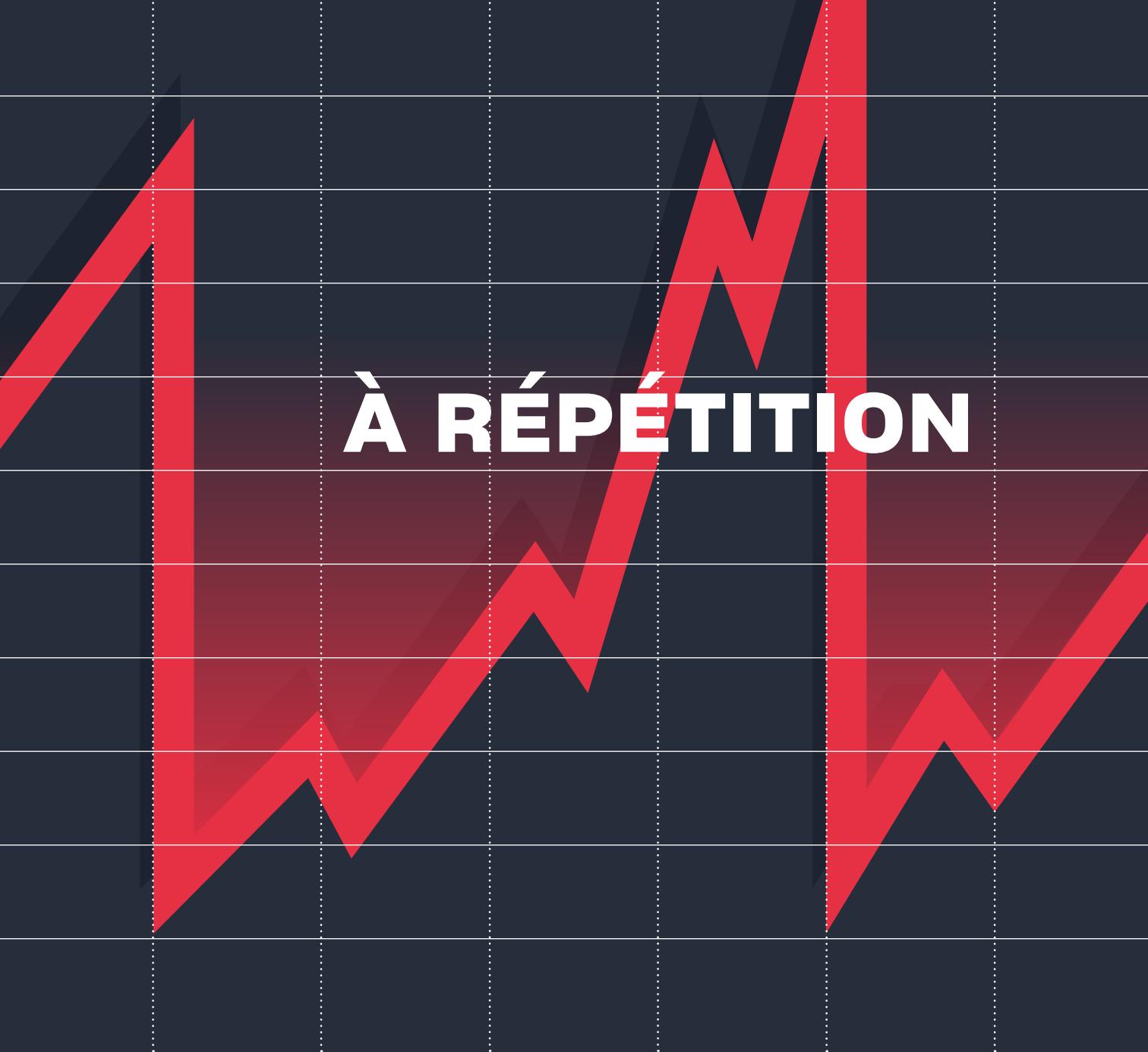
**À l'ère des crises financières à répétition, savons-nous prendre du recul?**

**Par Mary Gooderham**

**RECU DE L'INFLATION**, suspension des hausses de taux d'intérêt et timide reprise de la croissance : voilà autant de nouvelles rassurantes pour les Canadiens qui s'attendaient déjà à tomber la tête la première dans une douloureuse récession.

Toutefois, les montagnes russes se poursuivent sur les marchés, et la volatilité des derniers mois n'a fait que corroborer les prévisions pessimistes pesant sur le secteur financier et confirmer la nécessité de se préparer au pire. Si certains voient là une éclaircie, d'autres dressent un constat plus sombre – qui plus est, au confluent de crises aux allures de dépression plutôt que de récession.

« On parle de polycrise planétaire : guerre en Ukraine, répercussions de la COVID, poussée



# À RÉPÉTITION

inflationniste, pénuries alimentaires, hôpitaux débordés, pertes d'emplois... la liste est longue! », observe Frances Zomer, CPA et directrice financière de Pascal WealthTech, une entreprise à l'origine d'une plateforme de gestion de patrimoine intégrée destinée aux planificateurs financiers.

Au milieu de cette polycrise, poursuit-elle, « les gens vivent un stress énorme » et s'inquiètent tout particulièrement de l'incidence de la conjoncture internationale sur leur gagne-pain et leurs finances à long terme. « Jamais dans l'Histoire nous n'avons été confrontés à une crise écologique, à des conflits géopolitiques ainsi qu'à un taux record du sentiment de solitude, conclut-elle; pas étonnant que nous nous sentions démunis de la sorte! »

Aider particuliers et entreprises à sortir d'une crise financière en les orientant vers les bonnes pratiques financières à adopter à court et à long terme, tel est le rôle des CPA.

« Notre fonction première, je crois, est de mettre de l'avant le choix rationnel : procéder avec rigueur, ne pas prendre plus de risques que nécessaire et se fixer des objectifs précis », avance Warren MacKenzie, CPA et directeur de la planification financière chez Optimize Wealth Management.

Au rang des préoccupations du CPA? La nouvelle espèce d'investisseurs que la pandémie aurait générée, celle de ces boursicotiers à domicile qui n'ont ni le soutien ni le bagage nécessaires pour savoir gérer les turbulences du marché – un élément

de plus à considérer dans la complexité psychologique de ces temps de crise. Selon Warren MacKenzie, « ces personnes sont plus influençables : dès que l'horizon s'assombrit, que le marché chute de 15 % ou que les projections sont mauvaises, les voilà qui suivent la masse ».

Démêler ces projections est d'autant plus important que leur profusion sur la Toile est accablante : « L'information jaillit chaque jour toujours plus vite, alors qu'il y a 40 ans, Internet n'existait pas, et l'on vivait à un rythme plus lent. »

Quid du « retour à la normale »? Peu plausible, disent certains spécialistes pour qui le phénomène est davantage une question de structure que de conjoncture. « Qualifier ces dernières années de particulièrement agitées sur le plan économique est un doux euphémisme », écrivait en novembre Mohamed El-Erian, économiste et conseiller en chef chez Allianz, dans un article publié par le magazine *Foreign Affairs*. Il suffit de penser à la flambée inflationniste, aux tensions géopolitiques, aux ruptures dans les chaînes d'approvisionnement,

à l'envolée des taux d'intérêt... Ce dont « bien des analystes financiers et économistes semblent pourtant faire peu de cas ».

Cette tendance à prendre les aléas économiques pour des éléments « à la fois temporaires et vite réversibles » est selon lui un véritable problème. C'est y voir un déroulement normal du cycle, lorsqu'il s'agit plutôt de changements structurels et durables majeurs dans l'économie mondiale. La fréquence et la violence accrues des chocs que subissent les marchés ne présagent selon lui que davantage d'imprévisibilité. Naturellement, « un tel climat rend la prise de décision difficile et laisse vite place à l'erreur ».

L'instabilité a tendance à nous rendre plus alarmiste, renchérit Frances Zomer, dont la plateforme intègre donc des éléments de finance comportementale : un questionnaire destiné au client visant à déterminer sa tolérance au risque. « Il faut d'abord comprendre le mécanisme psychologique à l'œuvre. Car en cas de crise, c'est vraiment l'inconscient qui gouverne. »



WE WANT TO BE  
CITIZENS  
Not  
TRANSIENTS

**1933**

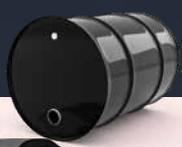
## Grande Dépression

Le 29 octobre 1929, la Bourse de Toronto s'effondre. Un citoyen sur cinq recourt à l'aide gouvernementale.

**CAUSE :** Recul du prix des produits de base, et baisse de la demande économique et du crédit.

**SOLUTION :** En 1934, le premier ministre Bennett adopte la *Loi sur la Banque du Canada* pour centraliser le système bancaire, et réglementer le crédit et la monnaie. La Seconde Guerre mondiale favorisera une hausse des dépenses gouvernementales et de l'emploi.

- Chute du PNB canadien de 40 % (1929-1939)
- Chômage à 24 %
- Baisse du PIB de 18,83 % en 1932



**1982**

## Récession du début des années 1980

La décennie s'amorce avec le lancement de MTV, l'avènement de l'ordinateur personnel et la pire récession depuis les années 1950.

**CAUSE :** Retombées de la crise pétrolière de 1979 sur fond de flambée des prix du pétrole engendrée par la révolution iranienne.

**SOLUTION :** Pour juguler l'inflation, la banque centrale relève les taux d'intérêt, ce qui favorise une récession et la perte d'emplois.

- Inflation : hausse des aliments (11,4 %) et des biens de consommation (12,8 %)
- Chômage : en hausse, passe de 7,6 % (1981) à 11 % (1982) et à 12 % (1983)
- PIB : baisse de 3,2 % (1982)

Force est de constater qu'on ne réagit pas tous de la même manière au climat actuel d'incertitude : « Certains vont même jusqu'à être dans le déni et à accumuler les dettes sur leur carte de crédit. C'est l'effet postconfinement : on se sent libre à nouveau, on veut profiter de la vie. » À l'autre extrême, il y a

## « Les entreprises dynamiques qui, ces dernières années, ont misé sur les stratégies numériques ont une longueur d'avance. »

ceux qui traquent la moindre perte et vivent les yeux rivés sur les marchés. « C'est comme si on appuyait sur un bouton : on réagit de façon irrationnelle. »

Aider les entreprises à gérer l'imprévisibilité, voilà un autre des rôles essentiels du CPA, ajoute Frances Zomer : « Agilité et finalité seront les deux mots

d'ordre durant la prochaine crise : les entreprises doivent savoir où elles s'en vont pour bien évaluer les ouvertures sur le marché. » Mieux vaut en effet préférer l'optimisation à la coupe budgétaire : « Les entreprises dynamiques qui, ces dernières années, ont misé sur les stratégies numériques ont une longueur d'avance », confie-t-elle.

L'essentiel étant surtout de « faire preuve de réalisme face à la conjoncture économique ». Là aussi, la finance comportementale joue un grand rôle : « Une entreprise consciente des biais cognitifs sera plus à même de correctement interpréter les informations contradictoires. » Et ainsi d'éviter le piège du biais de confirmation, qui consiste à surévaluer les éléments qui

confortent nos croyances.

« Autant dire que nous ne sommes pas au bout de nos peines, conclut Frances Zomer. Mais rien ne sert d'être fataliste. Notre capacité d'innovation n'a jamais été aussi forte. J'ai confiance en notre aptitude collective à relever les défis de cette décennie. » ♦



### 2008

## Grande Récession

En 2008, l'éclatement de la bulle immobilière aux États-Unis déclenche une crise financière généralisée qui durera jusqu'en 2009 et inspirera un film, *Le Casse du siècle*.

**CAUSE :** Prêts hypothécaires à haut risque dans des marchés bancaires déréglementés, surtout aux États-Unis.

**SOLUTION :** Le gouvernement lance son Plan d'action économique du Canada, injectant plus de 63 G\$ en mesures de relance.

- Inflation : hausse des aliments (8 %)
- Indice des prix à la consommation : baisse de 0,9 %
- Indice des prix des produits de base : en baisse, passe de 881,31 \$ (IPPB mensuel) à 391,92 \$ en 6 mois
- Chômage : en hausse, passe de 6,14 % (2008) à 8,34 % (2009)
- PIB : baisse de 2,93 % (2009)

### 2020

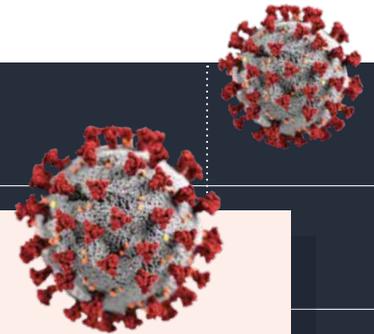
## Récession pandémique

Selon l'Institut C.D. Howe, la COVID-19 provoque une récession de mars 2020 jusqu'en 2021. C'est la pire récession mais aussi la plus courte depuis la Grande Dépression.

**CAUSE :** Fermeture des commerces à l'échelle mondiale.

**SOLUTION :** L'économie reste en reprise, mais le télétravail connaît un boom entre février et mai 2020 (de 16,6 % à 32,6 %).

- Indice composé S&P/TSX : pire baisse quotidienne depuis 1940 (12,34 %)
- Chômage : en hausse, passe de 5,4 % (2019) à 13,4 % (2020)
- PIB canadien : baisse de 5,54 % en 2020





**CPA**

COMPTABLES  
PROFESSIONNELS  
AGRÉÉS  
CANADA

Faites progresser votre carrière en sachant

# GÉRER LES DONNÉES

Les données font évoluer la manière dont les entreprises gèrent les risques et saisissent les occasions. Offerts en ligne sur demande (en anglais seulement), ces différents programmes de certificat vous permettront d'acquérir les connaissances et les compétences qu'il vous faut pour prendre des décisions éclairées en toute confiance grâce aux données.

**PROGRAMME DE CERTIFICAT EXCEL COMPLET**

Cinq cours - 29 heures de PPC

**PROGRAMME DE CERTIFICAT SUR LES  
FONDEMENTS EN GESTION DES DONNÉES**

Cinq cours - 33 heures de PPC

**PROGRAMME DE CERTIFICAT AVANCÉ  
EN GESTION DES DONNÉES**

Cinq cours - 125 heures de PPC

Partenaires du programme de certificat  
avancé en gestion des données :

CPA CANADA, VOTRE PORTE D'ENTRÉE  
DANS LE MONDE DES DONNÉES  
[data.cpacanada.ca/fr](http://data.cpacanada.ca/fr)

**SFU**

**KPMG**



## DURABILITÉ

# FRINGALE RESPONSABLE

Pourquoi privilégier les ingrédients résistants à la sécheresse.

PAR TAYO BERO

Depuis quelques années, les cultures pâtissent grandement de la sécheresse en Europe et aux États-Unis, tandis que la croissance démographique fait pression sur les réserves mondiales d'eau douce, nécessaire à l'agriculture. Ces conditions forcent l'ensemble de l'industrie alimentaire, du producteur jusqu'au détaillant, à optimiser les ressources limitées dont elle dispose. Le contexte amène aussi une offre nouvelle sur le marché : des collations à base d'ingrédients dont les cultures résistent bien à la sécheresse.

« Les entreprises alimentaires voient que les mauvaises conditions météorologiques peuvent miner leur approvisionnement en ingrédients agricoles, et, par ricochet, leur capacité de répondre à la demande des consommateurs », explique John Cranfield, professeur d'agroéconomie au Département d'économie alimentaire, agricole et des ressources à l'Université de Guelph.



Nemi propose des collations à base de nopal, un cactus.



Le blé, le sorgho, l'orge, le soja ainsi que les graines de moutarde et de tournesol, entre autres, résistent bien à la sécheresse. On les retrouve donc de plus en plus souvent dans des collations ordinaires. Par exemple, Fresh Bellies fabrique des grignotines santé à base de sorgho, semblables aux Cheetos. Selon la fondatrice, Saskia Sorrosa, l'entreprise est l'une

des premières à fabriquer des produits végétaliens sans OGM à partir de cette « supercéréale » écologique.

Pour sa part, Nemi propose des collations à base de nopal, un cactus essentiel pour la cuisine mexicaine appelé aussi figue de Barbarie. À son arrivée aux États-Unis, la fondatrice, Regina Trillo, a été déçue par le choix offert dans la section des produits exotiques en épicerie. « Les produits soi-disant mexicains n'étaient pas authentiques », explique-t-elle au magazine *The Spoon*.

Nemi a donc créé des aliments authentiques qui sont bons au goût et bons pour la planète.

L'entreprise s'approvisionne en nopal auprès de producteurs indépendants de l'État d'Aguascalientes, au Mexique. En règle générale, on peut faire sauter, frire ou même rôtir les « raquettes » du cactus. Nemi les sèche au soleil avant de les mouliner, puis mélange la poudre avec d'autres ingrédients (chia, amarante, curcuma, protéines de pois) pour en faire des bâtonnets fins et croustillants de différentes saveurs, dont chili-curcuma, chipotle fumé et churro.

## CERTAINS CONSOMMATEURS SONT PRÊTS À PAYER PLUS CHER POUR UN PRODUIT DURABLE.

Selon John Cranfield, les agriculteurs qui cherchent à adapter leurs systèmes de production aux sécheresses récentes craignent non seulement pour le rendement de leurs exploitations dans l'immédiat, mais aussi pour la viabilité à long terme de leur ferme.

« Ils pensent à leurs profits actuels, mais aussi à ceux sur un horizon de quatre ou cinq ans, ainsi qu'à la fertilité et au rendement des terres qu'ils légueront aux prochaines générations. »

Ainsi, les agriculteurs sont souvent les premiers défenseurs du développement

durable. Parallèlement, un nombre croissant de consommateurs prennent leurs décisions d'achat en fonction de l'environnement, et leurs choix façonnent l'offre.

« Les détaillants ne misent pas sur des produits pour lesquels il n'y a pas d'acheteurs », poursuit John Cranfield. « Leur but n'est pas de changer les habitudes des consommateurs, mais bien de suivre un mécanisme de marché naturel. Bref, ils s'adaptent à une clientèle qui recherche des produits certifiés ou déclarés conformes à des méthodes de production durable. »

Simon Somogyi, titulaire de la chaire Arrell de commerce de l'alimentation à l'Université de Guelph, estime que les entreprises ont un intérêt commercial à se pencher sur ces habitudes de consommation durable. « Bien qu'il s'agisse d'une minorité par rapport à l'ensemble du marché, certains consommateurs sont prêts à payer plus cher pour un produit durable sur le plan environnemental ou social. »

Devant la multiplication des événements météorologiques extrêmes, l'épuisement des ressources naturelles et le manque de collaboration des industries ou entreprises qui ont le plus contribué à la crise climatique, on peut comprendre pourquoi les collations à base d'ingrédients résistants à la sécheresse sont vues comme un palliatif, un choix à la mode, et non comme une véritable solution à long terme.

« Certains de ces produits relèvent du stratagème marketing, ajoute Simon Somogyi. En effet, il y a bien longtemps qu'on a créé des variétés de céréales et d'oléagineux conçues pour mieux résister à la sécheresse. Certaines entreprises ne font que promouvoir des ingrédients qui ne sont pas tout à fait nouveaux ni novateurs. »

Stratagème marketing ou solution valable? Quoi qu'il en soit, John Cranfield est catégorique : le virage durable est désormais une tendance bien ancrée dans l'industrie alimentaire, et à mesure que la crise climatique s'aggravera, d'autres marques opteront probablement pour cette voie. ♦



L'appareil de Breathe BioMedical permet l'analyse de taux de COV.

## SANTÉ

# EN UN SOUFFLE

Une société canadienne a mis au point un moyen de détecter le cancer ainsi que des maladies neurodégénératives et respiratoires grâce à un échantillon d'haleine. **PAR SHELENE DRAKES-TULL**

Ne serait-il pas merveilleux de simplement souffler dans un embout de plastique pour le dépistage de diverses maladies? Breathe BioMedical, jeune entreprise de Moncton, espère concrétiser cette idée géniale d'ici quelques petites années, au Canada.

Son invention, un appareil d'analyse de l'haleine qui pourrait faire penser à un éthylomètre, permet d'espérer le diagnostic de certaines maladies plus tôt, ce qui offrirait un net avantage sur le plan du traitement.

« Au Canada, la plupart des cancers du poumon sont détectés au stade 3 ou 4. Les options de traitement sont alors très limitées », constate Stephen Graham, chef de la direction de Breathe BioMedical. « De nombreuses études ont démontré qu'un diagnostic au stade 1 plutôt qu'au stade 4 multiplierait par dix le taux de survie des patients en pneumologie. Autrement dit, le dépistage précoce permet un traitement nettement plus efficace. »

Comment ça marche? La maladie fait varier les concentrations de composés organiques volatils (COV) dans l'air expiré. Les patients n'ont donc qu'à respirer normalement dans un appareil pendant une vingtaine de minutes pour fournir l'échantillon voulu. La technologie de Breathe BioMedical, fruit de 30 années de recherche scientifique, analyse ensuite les taux de COV à l'aide de la lumière infrarouge.

La société collabore avec l'Hôpital régional de Saint John afin d'obtenir les données nécessaires pour mener à bien sa première étude sur le cancer du poumon. Le degré d'exactitude de la détection s'établit actuellement à 86 %. (Le Groupe d'étude canadien sur les soins de santé préventifs recommande aux adultes à risque élevé le dépistage annuel du cancer du poumon par tomodensitométrie à faible dose; or, si cette pratique réduit la mortalité, elle présente aussi un risque de résultats « faux positifs ».) Breathe BioMedical

mène en parallèle une étude sur le cancer du sein faisant état, pour l'instant, d'une exactitude de 82 % du diagnostic à un stade précoce.

Et l'invention recèle d'autres avantages, au-delà du dépistage rapide. Notamment, un meilleur accès aux soins de santé, surtout dans les localités rurales ou nordiques, loin des hôpitaux et des centres spécialisés. En effet, la technologie est conçue pour qu'on puisse, sans formation médicale, apprendre à l'utiliser en deux heures.

« Qu'on l'effectue dans un poste de soins infirmiers du Grand Nord ou au centre-ville de Toronto, l'analyse sera tout aussi efficace, explique Stephen Graham. C'est une avancée majeure pour l'accessibilité, une évolution vers l'équité en santé. »

Comme première étape, l'entreprise veut offrir à la population la possibilité d'un dépistage du cancer du poumon par l'haleine en clinique ou en pharmacie. À plus long terme, l'objectif est de détecter plusieurs maladies grâce à un seul échantillon.

« Notre technologie est une plateforme qui peut déceler de nombreuses maladies. L'analyse d'haleine vient s'ajouter aux analyses de sang, salive et autres fluides corporels dans l'arsenal du dépistage. » ♦

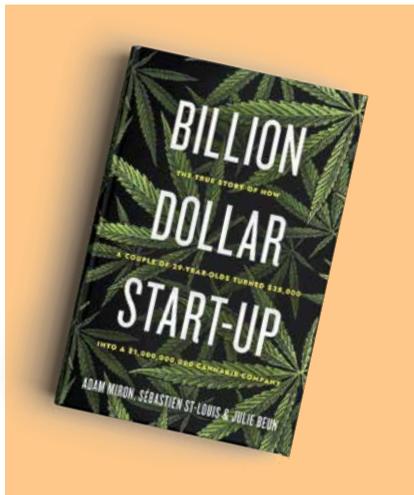
BONNES FEUILLES

# RACONTE-MOI UNE HISTOIRE

Un regard sur les ouvrages retenus par le jury du National Business Book Award.

PAR BRIAN BETHUNE

Les lecteurs ont beau dire qu'ils sont avides d'information, ce qu'ils aiment par-dessus tout, c'est se faire raconter une histoire. Fin heureuse, destin tragique, vie quotidienne ou monde fantasmagorique : l'être humain carbure aux drames et dénouements. Pour capter l'attention et éveiller l'intérêt

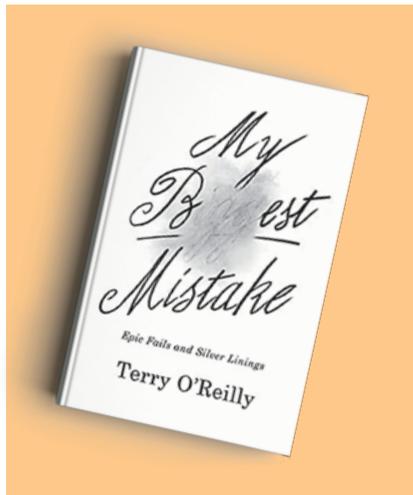


du premier au dernier paragraphe, rien ne vaut un récit bien ficelé. Et même s'ils sont à la recherche de conseils constructifs pour dégager d'appréciables rentrées (ou, du moins, pour juguler les pertes), les jurés des prix décernés aux livres d'affaires n'échappent pas à la règle.

Prenons le prestigieux National Business Book Award (NBBA), assorti d'un enviable prix de 30 000 \$. Au fil du temps, le jury a souvent primé de spectaculaires épopées où sont relatés l'ascension et le déclin de magnats, de charlatans ou de grandes sociétés. Des ouvrages comme *Losing the Signal: The Untold Story Behind the Extraordinary Rise and Spectacular Fall of BlackBerry*, couronné en 2016, ou encore le gagnant

de 2005, *Wrong Way: The Fall of Conrad Black*, tous deux corédigés par Jacquie McNish, chroniqueuse chevronnée.

L'année dernière, il aurait été judicieux de miser sur le lauréat retenu parmi les trois finalistes, *Billion Dollar Start-up: The True Story of How a Couple of 29-Year-Olds Turned \$35,000 into a \$1,000,000,000 Cannabis Company*, signé Adam Miron, Sébastien St-Louis et Julie Beun, où les rebondissements abondent. Présenté sous forme de journal, l'ouvrage raconte l'essor d'HEXO, d'abord fondée en 2013 comme producteur de marijuana médicinale sous le nom de Hydro-pharmacy Corp., qui a entrepris un vertigineux parcours grâce à la



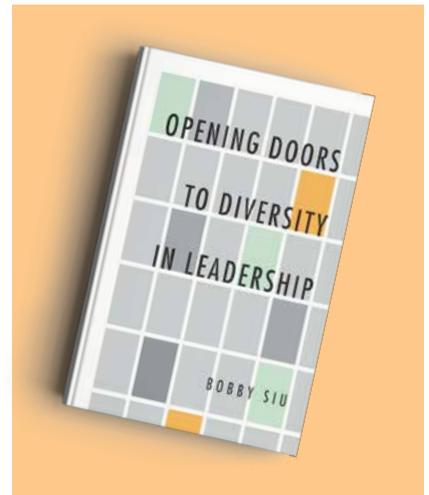
## LES LIVRES FINALISTES DU NATIONAL BUSINESS BOOK AWARD DÉBORDENT D'HISTOIRES PASSIONNANTES.

législation du cannabis au Canada en 2018. Un livre écrit par les deux beaux-frères fondateurs de l'entreprise (Adam Miron et Sébastien St-Louis) et par l'ancienne relationniste, stratège au contenu et rédactrice principale d'HEXO (Julie Beun).

Un récit enlevé, vécu de l'intérieur, qui retrace un cheminement ponctué de multiples désastres évités de justesse. Obstacles réglementaires (savoir les surmonter, voilà une compétence déterminante souvent occultée dans les talents à maîtriser pour réussir au

Canada), absence criante de données sur les marchés, d'où une navigation à l'aveugle, effarante combustion du capital, les embûches surgissent sans répit. Puis, quand tout semble avoir été dit, certains indices laissent entrevoir que le chaos prévaut toujours dans l'industrie du cannabis et qu'un dénouement heureux n'est pas garanti. Les cofondateurs ont quitté le navire, et HEXO cherche encore à assurer sa stabilité et sa rentabilité. Les jurés du NBBA en redemandent. À quand la suite?

On trouve deux bonnes douzaines d'anecdotes captivantes dans une autre publication finaliste de 2022, *My Best Mistake: Epic Fails and Silver Linings* de



Terry O'Reilly. L'animateur radio de la CBC y évoque diverses erreurs qui ont bien tourné, de la vraie catastrophe (le mensonge du chef d'antenne de NBC, Brian Williams, sur sa présence à bord d'un hélicoptère attaqué en Iraq) à la simple coquille. Chacun des comptes rendus se lit avec plaisir. Outre les deux thèmes principaux – l'obstination et l'imprévisibilité –, le lecteur retiendra les révélations les plus farfelues.

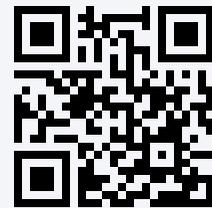
Prenons l'exemple d'une coquille qui entrera dans l'histoire. Quand Joseph-Armand Bombardier produit ses cinq

# nexam<sup>MC</sup>

## Adoptez Nexam<sup>MC</sup> pour la préparation de vos stagiaires !

Conçu par des comptables professionnels agréés, Nexam a été créé pour simplifier la préparation des futurs CPA. Que vous soyez enseignant, accompagnateur ou maître de stage, Nexam offre un module adapté à la préparation des évaluations d'admission.

Consacrez maintenant votre temps à enseigner et à former les professionnels de demain.



**DÉCOUVREZ NOTRE PLATEFORME BILINGUE :**

[NEXAM.IO/FUTURSCPA](https://NEXAM.IO/FUTURSCPA)

[INFO@NEXAM.IO](mailto:INFO@NEXAM.IO)

877 793-0197



premières motoneiges en 1959, il les baptise « Ski-Dogs », en référence aux chiens de traîneau. Mais, erreur typographique, on lit « Ski-Doos » dans la brochure. Devant le fait accompli, l'homme d'affaires se souvient d'une expression américaine entendue dans sa jeunesse, *23 skidoo*, qui signifiait « sauve-qui-peut ». Il décide de garder le nom aujourd'hui emblématique de sa grande invention.

Le cas du troisième finaliste est différent. *Opening Doors to Diversity in Leadership*, du conseiller en gestion Bobby Siu, n'est pas un récit mais un ouvrage d'analyse des politiques en diversité, un vaste sujet. Nombre d'entreprises disent vouloir diversifier l'ensemble de leur hiérarchie, mais les critiques voient la démarche comme une simple opération de maquillage, sans de réels progrès. Notamment aux échelons supérieurs, souligne l'auteur.

Bobby Siu scrute les pratiques de la haute direction et du conseil d'administration : relations avec divers groupes, critères de recrutement et d'évaluation, culture d'entreprise, tout est passé au crible.

Un autoexamen et une réflexion s'imposent, c'est le seul moyen d'éliminer les préjugés sous-jacents. Cette mise en évidence des partis pris systémiques ancrés dans la structure des ressources humaines depuis des décennies devra continuer dans les années à venir, insiste l'auteur.

*Opening Doors* s'articule autour du constat qui motive les entreprises conscientisées à déployer des efforts authentiques pour valoriser la pluralité. Éliminer les obstacles systémiques pour promouvoir une réelle diversité aux plus hauts échelons va au-delà de la justice morale. Compte tenu des tendances démographiques nationales et mondiales, les employeurs y trouvent aussi leur intérêt. Avec éloquence, Bobby Siu démontre la pertinence de la diversité à la direction, aux étapes du recrutement et de la fidélisation. On est peut-être loin des rebondissements narratifs qui nous tiennent en haleine, mais l'auteur mène son raisonnement d'une main sûre. ♦

Harry Styles, dans la peau du Ziggy Stardust de David Bowie.



DESIGN

## DANS LE VENT

Un attrait qui ne se dément pas.

PAR CORRINA ALLEN

Le look de l'idole pop Harry Styles le confirme sans ambages : l'esthétique des années 1970 fait un retour en force. L'ancien membre d'un boys band culte devenu artiste solo, acteur et icône de la mode a eu tôt fait d'adopter le style genre fluide de l'époque avec le concours d'Alessandro Michele, ancien directeur artistique de Gucci.

Ambassadeur de la marque, Harry Styles s'est produit au festival de Coachella vêtu d'une combinaison pantalon recouverte de paillettes scintillantes aux teintes arc-en-ciel et d'un audacieux veston à motifs géométriques aux tons de brun et d'orange brûlé. Dans les campagnes publicitaires de Gucci, Styles porte des chemises aux cols pointus surdimensionnés ainsi que

des vestons à larges revers et aux imprimés exubérants, typiques des années 1970. Sans parler d'énormes manteaux pelucheux, de boas, de lavalières et de chemises de poète aux vives couleurs lilas, bleu poudre et vert lime.

Son style est branché, rafraîchissant et inspirant... mais n'a rien de nouveau. David Bowie a ouvert la voie en créant en 1972 le rockeur androgyne Ziggy Stardust, son alter ego excentrique. Alors voilà : c'est reparti!

Pour des designers comme M. Michele, qui a vu le jour l'année où David Bowie a lancé son album emblématique, l'attrait de cette décennie dénote sans doute une certaine sentimentalité. « Un fond de nostalgie transparait », estime Dori Tunstall, anthropologue du design et doyenne de la faculté de design à l'Université de l'École d'art et de design de l'Ontario, à Toronto. « À mes yeux, les années 1970 évoquent la mode – par exemple, les volumineuses coiffures afro de mes tantes ou les chaussures à plateforme. Je revois Pam Grier, reine des films de *blaxploitation* de l'époque : ses cols

# Chers comptables, vous en ressortirez gagnants:

**NOUS SOMMES LÀ POUR VOUS,  
COMME VOUS ÊTES LÀ POUR VOS CLIENTS!**



Ne cherchez plus, vous avez trouvé le meilleur service à la clientèle du secteur et une plateforme fiable de traitement de la paie qui comporte de multiples fonctionnalités.



SCANNEZ ICI POUR EN SAVOIR PLUS

**Payworks** 

lavallières, ses tenues aux couleurs psychédéliques, son cache-poussière et ses cuissardes. Ces images me rappellent mes parents et mes grands-parents. »

La nostalgie actuelle des années 1970 ne se limite pas à la mode. Elle inspire aussi la façon d'aménager l'intérieur de nos maisons – avec peut-être une touche psychédélique moins prononcée. Selon Sharon Grech, experte en couleurs et en design chez Benjamin Moore, la décoration des années 1970 revient sous forme de vases, de jardinières et de meubles rétro, et par l'entremise de tons terre, chaleureux et apaisants, pour les murs et les revêtements de sol. « La présence de formes ou de motifs audacieux dans le décor et le mobilier peut créer un impact et nous rattacher à l'époque », explique-t-elle.

## LE DESIGN DES ANNÉES 1970 A SERVI D'EXUTOIRE APRÈS LES TURBULENCES DES ANNÉES 1960.

Cela dit, revisiter les tendances de cette mythique période ne signifie pas les imiter point par point, mais plutôt en reprendre les meilleurs éléments. « Il n'est pas question de revenir aux tapis ou aux canapés à motifs cachemire, affirme Mairi Beautyman, journaliste spécialisée en design. Par contre, les courbes sculpturales et certaines couleurs des années 1970 font un retour en force – notamment les teintes moutarde, très populaires, mais dans un style contemporain. »

Elle ajoute que, en général, les entreprises fouillent de plus en plus dans leurs archives pour puiser des idées dans leur design patrimonial. Mais pourquoi les années 1970, et pourquoi maintenant? Pourquoi, par exemple, voit-on des lampes champignons aussi bien dans les boutiques Urban Outfitters qu'au Salon international du meuble de Milan? Selon nos deux spécialistes, cette tendance est très liée au grand retentissement d'événements

mondiaux survenus ces dernières années. « Nous avons déjà découvert le "hygge", ce concept danois du confort. Après la COVID, nous aspirons encore plus à un décor douillet, sans froideur ni angles rugueux, explique Mairi Beautyman. Nous nous remettons encore de la pandémie. Je crois que nous voulons simplement nous sentir bien. »

Dori Tunstall pense que le design peut aussi servir d'exutoire. En comparant ces dernières années à la fin des turbulentes années 1960, elle trouve qu'à certains égards, « le style et la mode des années 1970 exprimaient cette tension. Il n'est pas étonnant qu'au sortir de la pandémie, avec le mouvement Black Lives Matter et la reconnaissance des droits des Autochtones, on ait envie de revenir à un sentiment où tout est possible. »

Selon elle, à l'instar de David Bowie avant eux, ses étudiants de la génération Z cherchent, à travers la mode et le design, à se libérer des règles et des restrictions. « Je crois que ce qui résonne auprès d'eux, c'est l'impression d'une possibilité infinie en matière d'habillement. Quand on pense aux années 1970, on pense à David Bowie. Il y avait beaucoup d'ambiguïté quant au genre. »

Les années 1970 exercent donc un attrait intergénérationnel. La génération Z y trouve une source d'inspiration et d'expression, alors que les générations Y et X renouent avec une réalité familière. À Dori Tunstall aussi, le retour de certains éléments du design des années 1970 permet de retrouver des liens. Elle cite en exemple l'exposition *Le moderne au Canada*, à l'affiche au Musée royal de l'Ontario.

« Le discours entourant le design moderne présente certains aspects problématiques. Il exclut les personnes racisées, les Autochtones et, dans bien des cas, les femmes. Mais en visitant cette exposition, je reconnaissais parfois telle robe ou tel téléphone à cadran. Ces objets me sont familiers parce qu'ils sont directement liés aux vêtements, aux activités et aux aspirations de personnes de mon entourage à l'époque. » ♦

### L'AIR DU TEMPS

## SUR DES ROULETTES

Un robot-collègue toujours à votre service. **PAR ALEX CORREA**

Infatigables, les robots collaboratifs entrent en scène. Contrairement à ce que laissent présager de pessimistes films de science-fiction, pas pour nous dominer, mais pour abattre de la besogne à nos côtés. Pensez aux caisses libre-service de nombreux commerces, déclinaison d'une technologie qui s'affine depuis des dizaines d'années.

L'émergence des automates intelligents n'a rien d'une simple tendance. Polyvalents, ils évoluent à vive allure et s'aventurent partout : livraison autonome à FedEx, prise de température aux JO de Beijing, chirurgie assistée pour des interventions précises et donc allégées, la liste s'allonge. Selon ReportLinker, plateforme d'information en intelligence artificielle et en technologies, le marché de la robotique, qui connaît une poussée de croissance, passera de 76,6 G\$ US en 2020 à 176,8 G\$ US en 2025.

On pourrait craindre que l'arrivée des robots déclenche une vague de départs. Non, rétorquent certains analystes. À en croire Cobot Intelligence, spécialiste en entretien et en programmation de robots collaboratifs, les nouveaux automates viendront pallier la pénurie de main-d'œuvre. En usine, des retraités pourraient reprendre leurs tâches à mi-temps, aux côtés de machines dociles, qu'ils superviseront. En fait, comme avec tout collègue, pour obtenir des résultats à la hauteur des attentes, il faudra miser sur une vraie collaboration. ♦





## TECHNOLOGIES

# DONNER DES AILES AU POULET

De la viande cultivée en laboratoire bientôt dans nos épiceries. Coup d'œil sur l'alimentation de demain.

PAR SARAH LAING

En novembre 2022, la Food and Drug Administration déclare la viande cultivée en laboratoire sûre pour la consommation humaine. Et l'entreprise californienne Upside Foods obtient le feu vert pour utiliser des cellules de poulets vivants afin de cultiver encore plus de viande dans son laboratoire. Verdict historique? Et comment! Non seulement les États-Unis sont devenus le deuxième pays, après Singapour, à légaliser ce procédé digne de science-fiction, mais la décision présage une nouvelle ère pour l'alimentation humaine.

Si vous imaginez des poitrines de poulet bien formées dans des boîtes de Petri, vous y êtes presque. La viande de laboratoire (aussi appelée viande de culture ou viande cellulaire) est biofabriquée à partir de cellules animales.

« En termes simples, il s'agit de prélever des cellules souches et du sérum d'un animal vivant – la ponction est sans douleur aucune –, puis de

reproduire ces cellules en environnement contrôlé », explique Dana McCauley, directrice de l'expérience client au Réseau canadien d'innovation en alimentation (RCIA).

Les cellules se multiplient en se nourrissant d'un amidon obtenu après l'extraction des protéines d'un pois chiche, par exemple. Un procédé appelé « fermentation de précision » leur confère ensuite les qualités recherchées des produits carnés. Qui n'aime pas son steak bien tendre, son burger juteux? Contrairement aux produits de similitude (vous vous souvenez du burger Impossible?), les viandes de laboratoire sont bio-identiques à la « vraie » viande.

## POUR NOURRIR TOUT LE MONDE, NOUS DEVRONS DISPOSER DE NOUVEAUX MOYENS DE PRODUIRE DE LA VIANDE.

Du point de vue tant nutritionnel que moléculaire, il s'agit bien de viande.

« Nous sommes dans un âge d'or de la science alimentaire, affirme Dana McCauley. Le secteur agroalimentaire est à un tournant. Pour nourrir la population mondiale en croissance, il faudra plus de protéines. L'expansion des classes moyennes, en particulier, fait augmenter la demande de viande. Et pour satisfaire ces besoins, nous devons disposer de nouveaux moyens de produire de la viande, car les superficies cultivables n'augmentent pas. »

L'une des solutions pourrait venir d'Edmonton, où est établie la société de biotechnologie Future Fields. Après avoir d'abord envisagé de produire les premières « croquettes de poulet cultivé » au Canada, celle-ci s'est tournée vers la fabrication de « facteurs de croissance », soit des substances qui favorisent la croissance de cellules animales dans la culture en laboratoire. Future Fields fabrique son facteur de croissance à l'aide de mouches à fruits.

« Les facteurs de croissance et les milieux de croissance représentent jusqu'à 85 % des coûts du produit, explique Matthew Alexander, vice-président, Finances. Nous cherchons à réduire ce coût suffisamment pour que les prix de détail en agriculture cellulaire se rapprochent de ceux des produits classiques. »

Mais les avantages potentiels dépassent largement la question du prix. Cette technologie pourrait en effet participer à la lutte contre les changements climatiques, le secteur de la production de viande étant un des grands émetteurs de gaz à effet de serre. Elle pourrait aussi contribuer à réduire l'insécurité alimentaire dans le monde, fléau que la croissance démographique et la crise climatique exacerbent.

Toutefois, l'arrivée potentielle de viande artificielle sur nos tablettes ne suscite pas que de l'enthousiasme.

Alicia Kennedy, chef et auteure de l'ouvrage à paraître bientôt intitulé *No Meat Required: The Cultural History and Culinary Future of Plant-Based Eating*, fait un parallèle entre la viande de culture et la voiture électrique. Présentée comme une solution à la crise climatique, cette dernière génère aussi sa part d'émissions, puisque ses batteries nécessitent l'extraction de ressources naturelles. Dans les deux cas, on pourrait donc avoir affaire à des innovations qui n'induisent pas un changement de

comportement (manger moins de viande, utiliser les transports en commun). Pour la planète, ce serait, somme toute, pratiquement blanc bonnet et bonnet blanc.

« La question se pose aussi pour la viande artificielle : y gagnerons-nous vraiment? demande Alicia Kennedy. Ou est-ce quelque chose qui peut remplacer une petite partie de la viande produite, ou encore juste la viande de restauration rapide, qui est la pire sur le plan de la qualité, des dommages environnementaux, et du bien-être des animaux et de la main-d'œuvre humaine? » Selon elle, pour réussir à nourrir la planète sans la détruire, il faudrait plutôt repenser tout le modèle, afin d'écartier les comportements qui nous ont menés là où nous sommes.

Dana McCauley reconnaît qu'il y aura un grand travail de vulgarisation à faire au sujet de la viande de laboratoire – tâche qui ne doit pas revenir à des spécialistes du marketing motivés par le profit, mais à Santé Canada et à d'autres acteurs. Et le Canada n'a pas de temps à perdre : des produits de viande de culture pourraient être approuvés pour la vente d'ici cinq ans. Qu'en est-il des craintes que peut soulever le fait de fabriquer de la nourriture en laboratoire, plutôt que de recourir à l'élevage ou aux cultures comme on l'a fait pendant des millénaires? « Les biotechnologies et la biofabrication n'ont rien de vraiment mystérieux », rétorque Dana McCauley : les bioréacteurs utilisés pour la fermentation de précision sont ceux-là mêmes qui produisent le kimchi ou la bière.

Pour reprendre une autre de ses analogies : tout comme le « cheval plus rapide » qu'Henry Ford a pu fabriquer grâce aux découvertes entourant la vulcanisation du caoutchouc et le moteur à combustion, la poitrine de poulet fabriquée en laboratoire sera issue du mariage d'une multitude d'innovations (ADN, génomique, etc.) et de techniques séculaires (comme la fermentation) qu'on aura adaptées.

« Oubliez l'image du savant fou. Nous sommes devant une avancée scientifique et systémique majeure qui ouvre un univers de possibilités. » ♦

## VOYAGE

## DONNÉES EN SOUTE

Les voyageurs s'attaquent à un riche filon, les données, et misent sur l'IA, nouvelle arme de planification et de service à la clientèle, pour gagner la bataille de la rentabilité. **PAR ANDREA YU**

Terre inexplorée pour le secteur du voyage, l'intelligence artificielle? Oui, répond Bryan Baker, vice-président, analytique et perspectives, à Fresh Tracks Canada, qui a taillé ce poste sur mesure en février 2022. « L'industrie est en période de rattrapage, et notre PDG, Sushant Trivedi, a pour priorité d'intensifier nos efforts en analytique et en données pour exploiter de nouveaux filons. »

Fresh Tracks, agence de voyages établie à Vancouver depuis 1996, entend tirer parti des montagnes de données qu'elle a recueillies auprès de quelque 25 000 clients pour mieux les fidéliser. L'intelligence artificielle (IA) lui permet aussi d'y voir plus clair. Quels visiteurs du site Web s'approprient à se décider? Un algorithme élaboré à l'interne en collaboration avec un partenaire répond à la question. Quand une cliente demande un prix, Fresh Tracks peut voir combien de brochures elle a téléchargées au préalable, combien de courriels promotionnels elle a ouverts. L'algorithme détermine quelle combinaison d'actions aboutit à une réservation. « On se fonde sur les gestes précédents, mais comme les interactions

de fidélisation par Fresh Tracks début octobre 2022 portent déjà leurs fruits. Pour l'exercice en cours, le nombre de réservations des clients fidélisés est passé de 0,4 % à 6 %. Bryan Baker se dit optimiste quant aux retombées à long terme. « Au lieu de considérer que les voyageurs souhaitent réaliser tous leurs objectifs d'un coup, mieux vaut nouer une relation avec eux et leur proposer d'autres voyages complémentaires. »

Fresh Tracks n'est pas la seule agence à compter sur l'IA et les données pour développer ses activités. En 2020, Jacques Bulchand-Gidumal, professeur en activités numériques et tourisme à l'Institut universitaire du tourisme et du développement économique durable de l'Université de Las Palmas, aux îles Canaries, faisait le point sur les données fournies par les touristes avant, pendant et après leur voyage, classées sous cinq rubriques : activités en ligne; activités hors ligne; biométrie, y compris données émotionnelles; dispositifs portables; et contenus générés par l'utilisateur. En combinant ces sources, on dresse un profil du client, qui servira à lui recommander des produits et services

## ANALYSE DES DONNÉES ET APPROXIMATION DES PROBABILITÉS SONT DÉJÀ LES CLÉS DU TOURISME ACTUEL.

changent tous les jours, une mise à jour en temps réel s'impose », précise Bryan Baker.

Un nouvel outil qui aide l'organisation à répartir stratégiquement le temps de travail des agents et à bonifier l'expérience client. « Nous voulons être là quand le client est prêt à réserver son voyage, pas avant. »

Le recours aux algorithmes et l'adoption d'un nouveau programme

adaptés. Les avantages ne se limitent pas à une simple hausse du nombre des réservations. Améliorer l'expérience client, définir les préférences des voyageurs, abaisser les coûts de main-d'œuvre, faciliter la gestion de la marque grâce au suivi des commentaires négatifs, ainsi se déclinent les mérites de l'IA.

On le devine, les grands acteurs qui ont su tirer le meilleur parti de l'IA

sont les sites de réservation comme Airbnb et TripAdvisor, qui recourent à l'apprentissage machine pour déterminer quel voyage souhaite réserver l'internaute, à partir de ses réservations antérieures ou même de son adresse IP. « La démarche repose essentiellement sur une analyse et une approximation des probabilités », explique Robert Cole, consultant en stratégie marketing et en technologie du voyage.

Certains intervenants, dont les chaînes hôtelières, restent néanmoins à la traîne, observe-t-il. Pourtant, les données des séjours précédents les renseignent sur les desiderata des clients. L'un ne jure que par les oreillers synthétiques, mais l'autre n'aime pas que la femme de chambre lui prépare le lit au coucher. À chacun ses marottes.



Il va de soi que la personnalisation est pratique courante dans les hôtels de luxe, où le personnel consigne les moindres préférences d'une clientèle huppée dans un profil d'utilisateur. Cela dit, grâce à l'analyse des données et à l'IA, les établissements de gamme intermédiaire seraient en mesure d'offrir des services comparables à grande échelle, sans alourdir les coûts de main-d'œuvre. Le problème, d'après Robert Cole? La désuétude des systèmes de réservation et

d'exploitation, archaïques, mais fiables. « Certaines préférences sont centralisées, mais, sur le plan opérationnel, il s'avère compliqué de transmettre l'information à l'établissement lui-même, au moment critique. »

Certains hôtels intermédiaires s'emploient à offrir un tel raffinement dans la personnalisation, aidés par des applications comme le système Marriott Bonvoy. « Dans l'appli, je peux cocher tout ce que je veux : arrivée en avance, brosse à dents, trousse de rasage et couvertures supplémentaires », souligne Jason Schenker, futurologue en finances, qui dirige le Futurist Institute à Austin, au Texas. Les applications proposent une expérience personnalisée « à demi », même s'il incombe encore aux voyageurs de faire les demandes.

Malgré tout, la plupart des entreprises tardent à pleinement exploiter le potentiel de l'IA, faute de données adéquates, de qualité suffisante, précise Robert Cole. « L'IA exige de grands ensembles de données épurées. Or l'industrie du voyage – notamment de l'hôtellerie – est fragmentée et n'a pas assez de données enrichies engrangées à grande échelle pour que l'IA dégage des résultats fiables. »

Bien sûr, les agences sont tenues de prendre certaines précautions avant de commencer à éplucher les données. « Chaque intermédiaire de la chaîne de réservation détient des données sur les établissements où vous avez séjourné, poursuit Jason Schenker. Comme toute entreprise, les agences de voyages sont obligées de préserver la sécurité des données, autant que possible, surtout parce qu'on y trouve des renseignements d'identification. »

À l'heure où l'automatisation, l'IA et les données ouvrent la voie de l'avenir, d'après Jason Schenker, ces précautions sont essentielles. Pour rester concurrentiels, les acteurs de l'industrie du voyage devront prioriser la technologie. « Compte tenu de l'importance croissante des données, dans les décennies à venir, toute organisation qui entend se tailler une place de choix devra se tourner vers le numérique. » ♦

LES CHOIX DE PIVOT

## Temps libres

PAR CHRIS POWELL



### À regarder

Matthew Rhys (*The Americans*) incarnera à nouveau l'avocat détective le plus célèbre d'Amérique dans la nouvelle mouture de **Perry Mason** par HBO. Après un accueil tiède à ses débuts en 2020, cette reprise sombre et incisive du classique des années 1950 a fini par trouver son public. Peu de détails ont filtré, mais l'histoire se situera encore dans le Los Angeles de la Grande Dépression.

### À lire

X, Y, Z. Les générations se suivent et ne se ressemblent pas. Fraîchement arrivés sur le marché du travail, les Z ont des valeurs et des idéaux qui tranchent avec ceux des Y (ainsi, 50 % veulent travailler à domicile au moins la moitié du temps). Dans **Working with Gen Z: A Handbook to Recruit, Retain, and Reimagine the Future Workforce After COVID-19**, les auteurs Santor Nishizaki et James DellaNeve explorent les attentes et motivations de ces jeunes talents et expliquent entre autres comment favoriser leur mobilisation.

### À écouter

Les animateurs des balados **If Books Could Kill** analysent sans merci certains « succès d'aéroport », ces essais qui se veulent instructifs, achetés impulsivement avant de monter dans l'avion, où se dissimulent souvent, sous couvert de rigueur, pseudoscience et fausetés. D'après Michael Hobbes et Peter Shamshiri, nombre de ces ouvrages jouent la carte de l'émotion et avancent des théories souvent farfelues. Parmi les épisodes déjà disponibles : *Freakonomics* de Steven D. Levitt et Stephen J. Dubner et *Les Prodiges (Outliers)* de Malcolm Gladwell.

À LIVRE OUVERT

# MAXIMISER SES DÉCLARATIONS

Entrevue avec André Boulais, auteur du guide *Réduisez vos impôts*.

PAR MATHIEU DE LAJARTRE



*Réduisez vos impôts* est un incontournable au Québec. Le guide en est à sa 32<sup>e</sup> édition et s'est imposé comme la référence en matière de fiscalité personnelle.

Épaulé par plusieurs employés de son cabinet, André Boulais, CPA, en est devenu l'auteur pour CPA Québec il y a une quinzaine d'années. Membre du groupe de travail technique sur la fiscalité et les taxes à la consommation de CPA Québec, de la Fondation canadienne de fiscalité ainsi que de l'Association de planification fiscale et financière, André Boulais veut que chaque nouveau millésime du guide soit le plus pratique et le plus à jour possible, et surtout, qu'il aide tous les contribuables du Québec à tirer le maximum de leurs déclarations de revenus.

## À qui s'adresse votre guide?

L'ouvrage est avant tout destiné aux particuliers (salariés, propriétaires d'entreprise, étudiants ou retraités) qui produisent leurs déclarations via un logiciel informatique. Ils y trouveront des mises en garde, des pistes de solution et la réponse à de nombreuses interrogations qui surgiront quand ils rempliront leurs déclarations en ligne.

L'objectif est aussi de les aider à mieux comprendre les rudiments de la fiscalité. Qu'est-ce qu'un crédit d'impôt, remboursable ou non? Que faut-il savoir sur les frais médicaux? Etc.

Le guide peut également aider les travailleurs autonomes à préparer les documents qu'ils apporteront à leur CPA, surtout que *Réduisez vos impôts* (Les Éditions de l'Homme, 2023) est utilisé par bien des préparateurs en cabinet, qui apprécient les nombreux exemples très concrets.

## Quel sont les principaux changements fiscaux ajoutés au guide cette année?

Il y en a plusieurs. Certains concernent 2022, d'autres entreront en vigueur en 2023, mais tout le monde doit être au courant. On peut penser à l'élargissement du crédit d'impôt pour frais médicaux dans le cadre des traitements d'infertilité, au crédit d'impôt pour la rénovation d'habitations multigénérationnelles, à la nouvelle règle



André Boulais

sur les reventes précipitées de biens immobiliers résidentiels, au nouveau compte d'épargne libre d'impôt pour l'achat d'une première propriété (CELIAPP) ou au traitement fiscal des transactions en cryptomonnaie.

## Qu'apporte votre guide par rapport aux logiciels?

Les logiciels ont bien évolué avec le temps, mais certaines situations sont assez complexes : quand survient un décès, quand on se sépare ou qu'on se met en couple, ou encore quand on vend un actif (maison, chalet,

immeuble locatif). Il y a alors des calculs spécifiques à effectuer. Régulièrement, les gens passent aussi à côté de dépenses admissibles en frais médicaux ou pour le maintien à domicile.

Au final, cela peut représenter plusieurs centaines, voire plusieurs milliers de dollars payés en trop ou omis dans les déductions. Le hic, c'est que bien des gens ne savent pas ce qu'ils manquent puisqu'ils ne sont pas au courant. D'autres nous appellent après avoir reçu un avis de cotisation de l'Agence du revenu du Canada ou de Revenu Québec différent de ce qu'ils attendaient.

## C'est une vraie mission éducative que vous remplissez.

Les gens se plaignent souvent de payer beaucoup d'impôts, mais ils doivent s'assurer de faire toutes les déductions fiscales possibles. Le guide vise à les aider à y parvenir, à les sensibiliser pour que leur déclaration de revenus, un sujet aride de prime abord pour certains, ne soit pas qu'une obligation fiscale. Bien entendu, cela ne remplacera jamais les conseils fournis en cabinet.

## Comment voyez-vous les déclarations dans quelques années?

De nombreux cabinets font face à une pénurie de main d'œuvre, ce qui les oblige à se retirer de ce créneau. Quand ils s'y maintiennent, leurs coûts augmentent à cause des salaires et des frais d'exploitation qui ont explosé depuis quatre ans. Je ne suis hélas pas certain que les contribuables seront capables de payer ces services-là. Vont-ils devoir tout faire eux-mêmes? Cela conduira-t-il à plus d'erreurs? C'est un risque, or certaines erreurs peuvent être coûteuses, et le fisc ne vous accordera évidemment pas des choses que vous n'avez pas vous-même réclamées.

Cela dit, les autorités fiscales ont de plus en plus automatisé leurs services, et je ne serais pas surpris que bientôt, les contribuables ayant juste un T4, des cotisations REER et quelques revenus d'intérêt reçoivent leurs déclarations préremplies puisque les autorités ont tant d'informations sur eux. Les temps changent! ♦

### 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.



**PROGRAMME DE CESSATION  
DE LA SAISON DES IMPÔTS**

**VIVEZ-VOUS**

- DU STRESS ?
- UN MANQUE DE SOMMEIL ?
- DES NAUSÉES CAUSÉES PAR LA SAISON DES IMPÔTS ?

Vendez votre cabinet et **SOYEZ SOULAGÉ** de tout cela...  
**CONTACTEZ- NOUS DÈS AUJOURD'HUI!**

**APPELEZ OU VISITEZ APS.NET DÈS AUJOURD'HUI POUR UNE ÉVALUATION GRATUITE ET CONFIDENTIELLE DE VOTRE CABINET.**

**NOUS OBTENONS DES RÉSULTATS, UNE PRATIQUE À LA FOIS**

**ACCOUNTING PRACTICE SALES**  
LEADER MONDIAL - VENTE DE CABINETS COMPTABLES

Alan M. Liverman CA (1973-1998): Alan@aps.net 514.819.8088  
Sonia Albert: Sonia@aps.net 1.877.606.8622



MMCA & Groupe associé de sociétés

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

# MARIAGE À PLANIFIER? OUI, JE LE VEUX!

Auditrice principale à la Ville de Toronto, Rhea Rasquinha fait preuve, il va sans dire, d'un souci du détail remarquable. Grâce à sa rigueur de CPA, elle organise pendant ses moments de loisir des mariages cadencés à la perfection. **PAR ROB CSERNYIK**

Au secondaire, j'aimais les chiffres. **À l'université, j'ai vite vu qu'être CPA, c'est bien plus que faire des calculs : c'est aussi travailler avec les gens,** comprendre la structure d'une organisation, découvrir l'apport des différentes équipes au succès de l'entité.

Je scrute divers aspects du fonctionnement de la Municipalité qui concernent directement les citoyens, des formalités de contestation d'une contravention à la mise en place d'appareils de surveillance aux feux de circulation. **J'aime analyser les rouages en profondeur et recommander des améliorations.**

Pour les mariages, j'essaie de m'en tenir à deux cérémonies par mois, en été. Le couple doit déjà avoir pris les grandes décisions, réservé le lieu de réception, choisi le photographe, le fleuriste, le traiteur. Moi, **je m'occupe de tout ce qui est pratico-pratique le jour J :** musique, enchaînement des discours, moment choisi pour le gâteau, choix des photos à projeter.

Le secret d'une noce réussie, c'est un plan revu et corrigé par tous les intervenants, et qui laisse suffisamment de jeu. **Comme il peut y avoir des imprévus, une marge de manœuvre reste indispensable.**

Les CPA doivent avoir le souci du détail, mais ne jamais perdre de vue l'ensemble de la situation. Ainsi, **au bureau, je dois souvent aller chercher des précisions pour me faire une idée globale du dossier.** C'est la même chose pour les mariages : une belle cérémonie repose sur la minutie en coulisses.

À mon propre mariage, je croyais être en mesure de voir moi-même au bon déroulement de cette journée bien remplie. Cordonnier mal chaussé? Oui. Tout s'est passé si vite que j'ai oublié certaines traditions auxquelles je tenais. **Je n'ai pas réussi à esquisser quelques pas de danse avec mon père, et il n'y avait personne pour réparer cet oubli. Alors, je suis celle qui pense à tout pour ses clients.**

Coordonner des mariages, c'est avoir le privilège de travailler avec un couple et les fournisseurs, c'est-à-dire le photographe, l'hôtel, le DJ. D'une fois à l'autre, l'équipe change, mais quels que soient les professionnels qui entrent en scène, **l'objectif reste le même : ficeler une journée mémorable pour les amoureux.**

# MFAcc

Master of  
Forensic Accounting

Vous songez à une  
carrière en  
juricomptabilité?



- Formation à distance
- Temps partiel . . .
- Cours hebdomadaires  
(en anglais)
- Programme de deux ans

Pour en savoir plus  
[mfacc.utoronto.ca](http://mfacc.utoronto.ca)



Institute for Management & Innovation

UNIVERSITY OF TORONTO

MISSISSAUGA

Vous êtes responsable de la croissance de votre cabinet d'expertise comptable et de conseil?

## Rejoignez l'AMC!

Depuis 1989, l'Association de Marketing Comptable (AMC) fournit aux spécialistes du marketing des cabinets comptables et de conseil, aux développeurs d'affaires, aux partenaires et autres professionnels de la croissance des ressources, des opportunités de formation et de réseautage inégalées pour relever les défis et mettre en œuvre les objectifs stratégiques et les plans de croissance.



Association for  
**Accounting  
Marketing** MC  
pour l'essor du secteur



### L'AMC soutient votre équipe de croissance en offrant un accès exclusif à :

- Des opportunités éducatives tout au long de l'année via des conférences, des webinaires, des balados et des formations.
- Une communauté de pairs partageant les mêmes idées avec qui réseauter via la plateforme exclusive en ligne des membres de l'AMC et des groupes d'intérêt.
- Des publications contenant un leadership éclairé, des tendances et des informations pertinentes pour la profession.
- Des ressources précieuses, notamment des enquêtes sur le budget et la rémunération, des plans de marketing, des modèles de proposition, des recommandations de logiciels et d'autres ressources de marketing et de développement commercial.
- Des rabais sur les conférences, les formations, la recherche et les offres d'emploi.

Pour en savoir plus, visitez [www.accountingmarketing.org](http://www.accountingmarketing.org)

Les membres de CPA Canada peuvent s'inscrire à un tarif réduit.  
Visitez la section Avantages pour les membres sur le site de [cpacanada.ca](http://cpacanada.ca).

**Summit** 2023  
POWERED BY AAM 3

**Un événement à ne pas manquer**  
**Le Sommet AMC 2023**

Du 8 au 10 mai 2023 • Salt Lake City, Utah

Pour en savoir plus, visitez [www.accountingmarketing.org](http://www.accountingmarketing.org).