

MISSION VITALE

**Rose Marcario,
entrepreneure
et ex-PDG de
Patagonia,
investit dans un
avenir durable**



**LES BANQUES
CANADIENNES
TIENNENT BON**

**TRANSFERT INTER-
GÉNÉRATIONNEL
DE RICHESSE**

**DES CPA TIRENT
DÉJÀ PROFIT DE L'IA**



Plus qu'un simple logiciel d'impôt.

- ✓ Valeur exceptionnelle à un prix raisonnable
- ✓ Du soutien sans pareil
- ✓ Un logiciel digne de confiance

Téléchargez une **version d'essai gratuite**
à partir de taxcycle.com/fr-ca/cpa

Appelez-nous au **1-833-277-4055**

Inspiré par des comptables,
conçu par des fiscalistes.



TaxCycle
DE XERO

CONTENU WEB EXCLUSIF

CPACANADA.CA/ACTUALITES

- Que penser des estimations démographiques?



- Jim Balsillie, ancien chef de la direction de RIM, parle d'innovation

- Réglementation : l'IA va-t-elle trop vite?



32

ARTICLES DE FOND

20 | Donner au suivant

On estime que mille milliards de dollars devrait passer d'une génération à une autre. Cela aura un impact profond sur les nantis comme sur les moins riches. **PAR LIZA AGRBA**

26 | Dompteur de fauves

Loin de voir une grande faucheuse dans l'intelligence artificielle, des professionnels de la comptabilité et de la finance ont clairement trouvé comment en tirer parti. **PAR SRIVINDHYA KOLLURU**

32 | Service compris

Encore sous le choc causé par la pandémie, des propriétaires et des gérants de restaurants cherchent des moyens de reconquérir les clients et de rebâtir leur entreprise. **PAR ANYA LEVYKH**

38 | Compte en banque

Les banques canadiennes se sont révélées des institutions plus solides que certains de leurs pendants américaines. **PAR JEFF BUCKSTEIN**



EN UNE
PHOTO BRANDON
HARMAN

4 | Mot de la présidente et chef de la direction

EN PRIMEUR

6 | Courrier des lecteurs

8 | La planète avant les profits

12 | Des parterres à tomber par terre

14 | Regard économique

15 | Bon à savoir

16 | Des avoirs en banque

17 | Florilège de fraudes

18 | Peut-on épargner quand tout coûte cher?

EN PRIME

47 | Un casque presque sur mesure

48 | Récits de fraudes

49 | Nouvelle mode pour le golf

51 | Finances et féminisme

52 | Objectif carboneutre

53 | Des immeubles faits de bois

54 | Suggestions de série, de lecture et de balado

56 | Enquête sur une plateforme qui sait tout de vous

58 | Une CPA qui compte 150 000 abonnés

EXPRIMEZ-VOUS

Faites-nous parvenir vos commentaires à pivot.lettres@cpacanada.ca. Si votre lettre est retenue, elle pourrait être éditée pour des raisons de clarté ou de longueur.

Vu la montée de l'IA, aux CPA de prendre les devants

Un choix s'impose pour la profession : rester à l'avant-garde de l'innovation ou voir son rayonnement pâlir à l'international.



PAMELA STEER

Si vous êtes de la génération qui a vécu l'arrivée de Lotus 1-2-3 et d'Excel, vous vous souviendrez du malaise pénétrant qui s'est alors installé. Les comptables s'interrogeaient. Leur profession allait-elle disparaître?

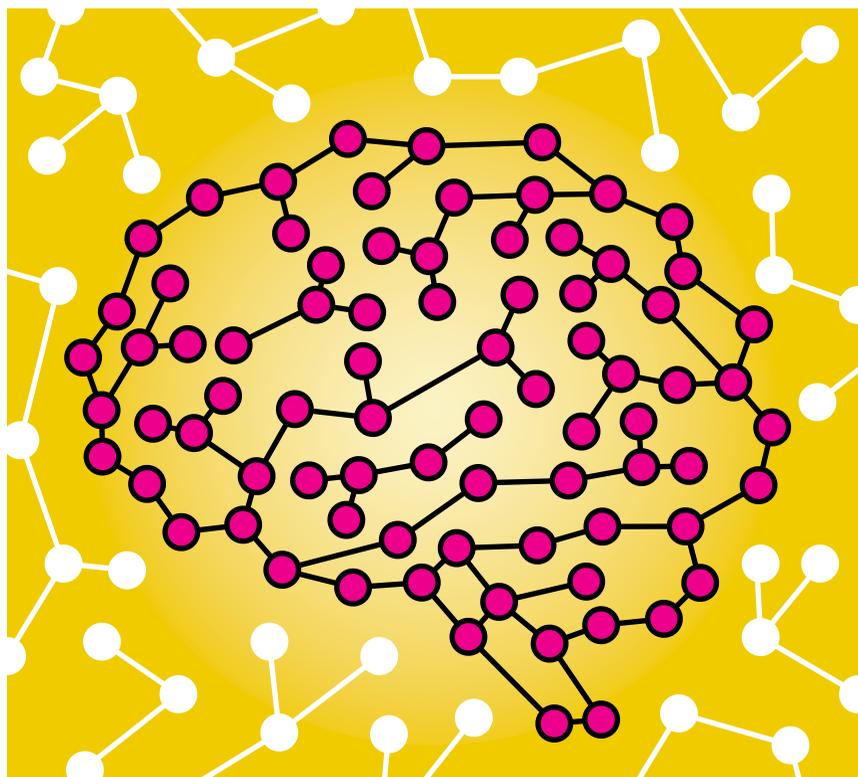
En définitive, de telles craintes n'étaient guère fondées, mais ces premiers bouleversements ont bel et bien transformé le métier. Dotés de nouveaux outils, nous avons gagné en efficacité, libérés pour orienter nos prestations sur la réflexion stratégique, mise au service des clients et des employés.

Aujourd'hui, les CPA disent vivre enthousiasme et inquiétude devant des perturbations d'une tout autre envergure, la montée de l'intelligence artificielle (IA).

Selon le sondage CPA Canada Tendances conjoncturelles du printemps dernier, 62 % des répondants soulignaient que leur organisation n'utilisait pas l'IA au quotidien. Mais 45 % estimaient que d'ici cinq ans, la technologie libérerait le personnel des tâches routinières, et 36 % croyaient qu'elle déboucherait sur de nouvelles réalisations.

Contrairement à Lotus 1-2-3 et à Excel, ChatGPT, l'exemple le plus connu de nouvelle IA générative, est accessible à tous. La démocratisation d'un outil aussi puissant aura vite rehaussé les attentes des acteurs du milieu des affaires. Le recours à l'IA ne sera plus un avantage concurrentiel, mais une pratique courante.

Certes, l'IA devrait accélérer certaines tâches comptables, plus efficaces, plus faciles à personnaliser. Accès à des informations synthétisées,



traitement rapide d'une masse de données, exhaustivité et exactitude des analyses sont au rang des atouts envisagés.

Par exemple, l'IA sert d'outil de détection des fraudes et d'évaluation des risques, par l'examen des tendances dans les jeux de données. Elle affine aussi l'exhaustivité et la justesse des prévisions, fondées sur l'analyse des données des exercices précédents, compte tenu de nouveaux types de renseignements, qui portent, entre autres, sur les enjeux climatiques et les tendances en approvisionnement.

LES CPA PEUVENT DEVENIR LES PORTE-ÉTENDARDS D'UNE APPROCHE ÉQUILIBRÉE DE LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE.

Pour s'adapter et rester en tête, la profession doit voir l'IA comme un outil au service du savoir-faire de l'être humain, amené à s'acquitter avec brio de fonctions impossibles à confier à une machine aveugle.

L'automatisation de certains processus nous permettra d'aiguiser compétences et jugement, pour diriger d'une main sûre et favoriser la vigueur de l'économie.

Malgré tout, les outils d'IA présentent des risques inédits pour la profession, principalement par la remise en cause de l'intégrité et de la sécurité des données.

Or, la confiance reste au cœur de nos activités, tant pour l'auditeur, qui se prononce sur l'information, que pour le chef des finances, qui souhaite en assurer la fiabilité et la pertinence. Chaque CPA a donc un rôle clé à jouer.

Sur tous les continents, administrations publiques, entreprises et organismes intergouvernementaux visent l'élaboration d'un cadre de gouvernance qui régira l'ère de l'IA.

Forts de leur bagage en normalisation, les CPA pourront devenir les porte-étendards d'une approche équilibrée de la transformation numérique. Seront mis en balance les gains à court terme qu'amène l'automatisation, d'une part, et les objectifs stratégiques à long terme, d'autre part, pour protéger la résilience de l'entité, préserver la mémoire organisationnelle, et veiller à la réalisation de contrôles.

CPA Canada a représenté les détenteurs du titre canadien de CPA tant au fédéral que sur la scène internationale pour faire avancer résolument le débat sur l'innovation, marqué par le déferlement des données, de l'IA et des technologies.

En clair, une saine gouvernance des nouvelles technologies, qui nous permettra notamment d'assurer la qualité de l'audit au pays, repose sur une concertation nationale.

CPA Canada et le Conseil des normes d'audit et de certification (CNAC) ont établi le Groupe de travail sur l'audit des cryptoactifs, où le Conseil canadien sur la reddition de comptes (CCRC) et les CPA peuvent se prononcer sur l'application des Normes canadiennes d'audit (NCA) dans l'écosystème.



Selon le récent sondage CPA Canada Tendances conjoncturelles, 45 % des répondants estiment que l'IA les libérera de tâches routinières au profit de nouvelles réalisations.

Les répercussions de l'IA, enjeu planétaire, varient d'un lieu à l'autre. La profession comptable canadienne doit en maîtriser les aspects réglementaires nationaux au même titre que les préoccupations propres à chaque administration. S'investir à l'échelle internationale, compte tenu des particularités du cadre local, c'est aussi parvenir à des solutions adaptées au contexte d'ici.

Ainsi, l'Ordre des CPA du Québec s'est prononcé sur le projet de loi provincial 64 (Loi 25) sur la protection des renseignements personnels, tandis que CPA Canada consulte ses membres afin de rédiger un mémoire sur le projet de loi fédéral C-27, qui touche des sujets connexes.

Pour agir dans l'intérêt public, il nous appartient de prendre position sur ce type d'enjeux phares, à l'échelle nationale et à l'échelle provinciale.

Nous vivons un moment décisif, à l'heure où l'évolution des technologies, des affaires et de l'économie, inextricablement mondialisées, nécessite une présence active du Canada à la table des nations.

Les CPA, garants de l'écosystème financier mondial et chefs de file en affaires, en normalisation et en gouvernance, doivent avoir voix au chapitre, pour orienter le plus grand virage technologique depuis l'arrivée d'Internet. ♦

Merci de nous avoir fait parvenir vos commentaires et questions sur l'avenir d'une profession unie depuis que l'Ordre des CPA du Québec et CPA Ontario ont annoncé leur intention de se retirer de l'Accord de collaboration. Nous vous tiendrons au courant des développements à l'égard des enjeux de gouvernance. Sur notre site, cpacanada.ca, vous trouverez une FAQ mise à jour à mesure.

Nos collaborations à l'international



Avec l'AICPA, publications sur les technologies émergentes en Amérique du Nord : *Introduction d'un CPA à l'IA, Audit axé sur les données : incidence de l'automatisation et de l'IA sur l'audit et le rôle de l'auditeur et La technologie de la chaîne de blocs et son incidence potentielle sur la profession d'auditeur et de certificateur.*



Avec l'ICAS, l'IFAC et l'IESBA, analyse de l'incidence de la complexité du milieu professionnel, des perturbations numériques ainsi que de la méconnaissance des faits et de la désinformation sur la primauté des compétences et du leadership éthique.



Avec l'IFAC (groupe consultatif du Comité des professionnels comptables en entreprise), élaboration d'indications sur la gouvernance et la chaîne de valeur des données, et sur le rôle changeant des CPA.



Réponse à la consultation de l'Organisation internationale des commissions de valeurs sur l'IA et l'apprentissage machine (chefs d'entreprise, investisseurs, auditeurs, autorités de réglementation, universitaires et experts en technologie financière ou en recherche sur l'IA du Canada ont participé).



Chiffres en contexte

J'aime votre excellent magazine. Bien plus intéressant que les publications sur les principes comptables, ce périodique ne manque jamais de nous inciter à la réflexion.

J'ai toutefois été surpris par certains passages de l'article sur General Fusion (Mai-Juin 2023). Il me semble trompeur d'écrire qu'un kilo de combustible (sans émissions et disponible à volonté) pourrait remplacer 55 000 barils de pétrole, 6 000 tonnes de gaz naturel ou 10 000 tonnes de charbon. Il aurait fallu préciser que la puissance nécessaire pour produire de l'énergie par fusion est à peine inférieure au rendement généré. La technologie a certes connu

des progrès encourageants, mais elle est loin de donner les résultats qu'on fait miroiter. À mon avis, une mise en contexte s'impose. Il est louable de viser un avenir axé sur des énergies durables, mais ce n'est pas en publiant des informations hors contexte que nous avancerons.

—James A. Hutchison, CPA, CA
Calgary (Alberta)

Préoccupations à la hausse

Saisissante quant au fond et à la forme, l'infographie *Arpents verts* (Mars-Avril 2023) devrait servir de coup de semonce aux dirigeants et décideurs du Canada : nous devons impérativement changer de cap. Étalement urbain, projets d'envergure (dans mon coin du sud-ouest de l'Ontario, ce sera une énorme usine de batteries et un mégahôpital)... pour plusieurs raisons, le recul des terres agricoles saute aux yeux partout ou presque. Un bilan qui effraie.

La hausse du rendement des récoltes continuerait à compenser ces pertes? On peut en douter. Une chose est

claire : la tendance fait bondir les prix. À la menace que représente la croissance démographique s'ajoute celle de la déficience, voire de la défaillance des infrastructures, qu'il s'agisse de logements, de santé ou de routes.

Je ne dois pas être le seul à penser que les mesures interventionnistes et les politiques contraignantes mises en œuvre ne règlent en rien les problèmes. Pire, elles les amplifient. Il serait bien sûr facile de répondre que la situation serait encore plus grave en l'absence de tels gestes, mais l'énoncé est impossible à prouver ou à réfuter.

Des changements s'imposent.

—Alastair Fleming
Windsor (Ontario)



PIVOT

VOLUME 6 | NUMÉRO 5

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION, VERSION ANGLAISE
Paul Ferriss

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION, VERSION FRANÇAISE
Mathieu de Lajartre

RÉDACTEUR PRINCIPAL
Alex Correa

DIRECTEUR ARTISTIQUE PRINCIPAL
Adam Cholewa

DIRECTRICE ARTISTIQUE
Cindy Lubinic

DIRECTRICE DE LA PHOTOGRAPHIE Rachel Wine

RESPONSABLE DE LA RÉDACTION
Cassandra Cadieux

RÉVISEUSE Marisa Baratta

CORRECTRICE D'ÉPREUVES
Marie-Annick Thabaud

COLLABORATEURS

Liza Agrba, Tayo Bero, Brian Bethune, Matthew Billington, David-Alexandre Brassard, Steve Brearton, Jeff Buckstein, Mashal Butt, Janet Cosier, Nathan Cyprys, Lora Grady, Brandon Harman, Srividhya Kolluru, Stacy Lee Kong, Sarah Laing, Johnny C.Y. Lam, Emily Latimer, Sarah MacDonald, Vishal Marapon, Kagan McLeod, Ishani Nath, Alethea Ng, Chris Powell, Andrew Raven, Rémi Thériault, Doretta Thompson

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 contribuera à la plantation d'un arbre via GrandTrees pour chaque tonne de papier utilisée pour le contenu 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^e étage
Montréal (Québec) H3A 2A5
Tél. : 514-285-5002
Télé. : 514-285-5695

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

INTERNET
cpacanada.ca/pivotmagazine

PUBLICITÉ
publicite.pivotmagazine
@cpacanada.ca

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

STRATEGIC CONTENT LABS

VICE-PRÉSIDENT SOLUTIONS CLIENTS, MÉDIAS ET CONTENU
Cameron Williamson

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

Augmentez votre productivité en réduisant vos activités

Vous envisagez de vendre votre cabinet? Rationalisez vos activités en prenant connaissance de l'approche axée sur les fusions et acquisitions de Poe Group Advisors et de la Accounting Practice Academy.

PAR BRANNON POE, CPA



Pour de nombreux cabinets comptables, la productivité représente un défi important, particulièrement dans un contexte de pénurie de personnel. Voici trois façons de l'améliorer sans devoir recruter de nouveaux professionnels et professionnelles.

1 Analysez vos activités

Prenez le temps d'examiner tous les services que vous offrez. En adoptant une vue d'ensemble, vous vous rendez peut-être compte que certaines de vos activités sont déficitaires ou à peine rentables : voilà l'occasion d'élaguer votre offre.

Par exemple, les déclarations de revenus des particuliers non propriétaires d'entreprises peuvent représenter un fardeau considérable, à moins que vous puissiez en traiter suffisamment, avec efficacité et à juste prix. En analysant nos transactions récentes, nous

avons constaté une forte corrélation : les cabinets qui préparent un grand nombre de ces déclarations se vendent moins rapidement, voire pas du tout.

En effet, notre expérience montre que les acquéreurs ont de moins en moins d'intérêt envers ce type de cabinet. Dans la majorité des cas, les flux de trésorerie disponibles pour les propriétaires sont faibles et le roulement de personnel, élevé. Et en contexte de pénurie, surcharger le personnel de déclarations de revenus ne constitue pas une stratégie de fidélisation gagnante.

2 Épurez votre clientèle

Analysez votre liste de clients et voyez qui vous permet d'optimiser vos activités. Ne vous méprenez pas, les clients importants n'offrent pas toujours la rentabilité souhaitée et peuvent accaparer temps et énergie. Quel que soit leur statut, renoncez aux

clients difficiles et peu rentables à qui vous ne pouvez offrir davantage de services ou dont les tarifs ne peuvent être augmentés (sachez qu'une hausse des tarifs à elle seule ne contribuera pas à réduire votre clientèle).

En renonçant à certains clients, vous pourriez augmenter considérablement votre productivité et fidéliser le personnel. Un modèle de lettre (en anglais), rédigé par Poe Group Advisors, est offert à partir de l'onglet « Resources » du site de la Accounting Practice Academy.

3 Déléguez

Après avoir fait le tri de vos services et de votre clientèle, gagnez du temps en déléguant certaines tâches. Le personnel administratif, un peu plus facile à embaucher que le personnel professionnel, peut vous offrir une aide véritablement salutaire. Évaluez vos flux de travail et déterminez quelles tâches vous pourriez redistribuer pour libérer les professionnelles et professionnels. Vous vous demandez par où commencer? Téléchargez le 3Bucket Delegation Tool, qui vous aidera à réorganiser le travail selon l'expertise du personnel et à optimiser son emploi du temps.

POE GROUP
ADVISORS

Accounting Practice
ACADEMY™

Pour connaître davantage de stratégies destinées à augmenter votre productivité, consultez notre livre numérique *Prepare Your CPA Firm for a Sale* en vous rendant sur PoeGroupAdvisors.ca/Prepare.

MISSION

CHANGER LA DONNE

Ex-PDG de Patagonia, Rose Marcario, qui plaide pour une vraie présence LGBTQ à la direction, a fait du virage écologique accéléré son cheval de bataille. **PAR ALEX CORREA**

Élevée par une mère monoparentale dans les années 1970, Rose Marcario a vécu les difficultés qu'éprouve toute famille à revenu modique. Pas étonnant alors qu'elle se soit tournée vers la finance pour assurer son avenir. Faire carrière dans les affaires, c'était « une question de survie », dit-elle. Elle a su tirer des leçons de son parcours et y adjoindre son vif désir d'apporter des retombées sociales et environnementales. En 2008, Rose Marcario entame son ascension vers les sommets de Patagonia, chef de file des vêtements de plein air. Déterminée, elle y gravit les échelons. Elle y sera successivement chef des finances, chef de l'exploitation et chef de la direction.

Un cheminement qui l'amènera à s'engager davantage en faveur du virage vert. Elle quitte l'entreprise en 2020 pour s'associer aux jeunes pousses Meati, Rivian, SPUN et ReGen Ventures, toutes fondées par des leaders soucieux, tout comme elle, de protéger la planète. Consciente qu'il reste fort à faire, elle affiche un bel optimisme : « Le capitalisme doit évoluer et mettre l'environnement ainsi que l'humanité à l'ordre du jour, pour que la Terre demeure habitable. »





**Pourquoi avoir choisi Patagonia?
Quand vous étiez au gouvernail,
l'entreprise s'est-elle réorientée?**

Il s'agissait au départ d'une chaîne de vente au détail basée sur un modèle classique, il est vrai, mais qui, par ailleurs, s'était vite placée à l'avant-garde. Par son intérêt pour l'écologie, par sa culture, ses prises de position et son modèle de philanthropie, l'entreprise sortait du lot. Plus j'apprenais à connaître Patagonia, plus j'appréciais sa vision humaniste des choses, et plus je m'y reconnaissais.

J'ai également eu le privilège de travailler avec son fondateur, Yvon Chouinard. C'est lui qui m'a appris à intégrer la philanthropie au modèle d'affaires, ce que nombre d'entreprises, aujourd'hui, ont aussi résolu de faire. Nous avons pris fait et cause pour le mouvement des entreprises à vocation sociale, les « Benefit Corporations », mouvement axé sur le recours aux forces vives des entrepreneurs pour dégager des retombées positives.

Comme PDG, mes buts étaient clairs. Je souhaitais faire progresser Patagonia et choisir des créneaux d'activité porteurs d'avenir. En outre, je voulais encadrer et former la génération montante, exercer un leadership dynamique et bienveillant, bref, assurer la relève en prévision du jour où je quitterais mes fonctions.

Je pense avoir contribué à élargir la vision de Patagonia et à accroître son engagement social, grâce à mon savoir-faire. En plein essor, présente à l'international, l'entreprise conjugue rentabilité et diversification, dans le respect de ses convictions. Sous ma direction, le chiffre d'affaires a grimpé et dépassé 1 G\$, notamment par le large déploiement des valeurs de la marque, jugées incontournables.

Vous avez évolué dans le milieu du capital-risque et des TI. Ce parcours vient-il éclairer votre travail sur les thèmes de la durabilité?

Les projets de développement durable doivent s'accompagner d'un financement fortement axé sur la transition vers un avenir viable. Au-delà de la durabilité, à nous de viser la régénération et la restauration de notre belle planète, terriblement abîmée par nos erreurs. Il faudra innover pour dénouer la crise climatique, établir des chaînes d'approvisionnement où responsabilité et résilience vont de pair, bref, nous adapter à un monde en continuelle évolution.

Les ressources qui exigent des changements systémiques majeurs – énergie, alimentation, systèmes de production, santé – peuvent toutes être repensées, c'est-à-dire renouvelées, restaurées, régénérées grâce à l'innovation et à la technologie. Une technologie



nouvelle peut également se traduire par de nouveaux comportements, dans le respect de la nature, dans une optique d'altruisme aussi. La technologie m'apparaît donc comme un levier primordial pour réussir la mutation qui nous mènera à abandonner les systèmes destructeurs qui mettent en péril toute vie.

Quels obstacles notables avez-vous rencontrés dans votre parcours vers les sommets?

Le fameux *boys' club*, vous connaissez? Quand j'ai monté les marches de la hiérarchie, j'étais le plus souvent la seule femme parmi ces messieurs de la direction. Impossible de me frayer un chemin pour accéder à leurs réseaux, où se passent tant de choses. Eh oui, les hommes s'arrangent entre eux. Peu importe, j'ai appris à résister, à m'adapter,

PHOTO BRANDON HARMAN

à surmonter les obstacles. Aux échelons supérieurs, l'équité salariale était au nombre des questions à négocier fermement.

J'ajouterai que me présenter comme lesbienne à la fin des années 1990, aux États-Unis, m'a demandé du cran. Et certains compromis. Chef des finances d'une société cotée en Bourse, je craignais pour ma carrière, mais je n'en pouvais plus de me cacher. Je me réjouis des victoires d'aujourd'hui, mais il reste tant à faire!

Citée au palmarès Fast Company des 50 personnalités « queer », vous êtes l'une des figures marquantes de la représentation LGBTQ. Quels obstacles freinent encore les membres de la communauté dans leurs progrès à la direction?

La représentation de soi est essentielle. Elle inspire, elle rassure, elle ouvre les esprits comme les cœurs. Les obstacles demeurent, surtout la montée de forces rétrogrades qui voudraient nous éliminer et gommer les avancées des 50 dernières années. On vote de nouvelles lois répressives aux États-Unis, qui en comptent déjà trop. Comment s'épanouir, comment respirer à son aise, quand on travaille pour un employeur passéiste, qu'on vit dans un milieu intolérant? Les sphères personnelles et professionnelles se chevauchent, et pour se donner à fond, l'essentiel, c'est de pouvoir être soi-même. Les transformations sociales qui s'annoncent exigent que chacun, chacune puisse se réaliser.

Il est primordial pour les membres de la communauté LGBTQ de se reconnaître dans le milieu des affaires, des arts et de la culture. C'est une des raisons qui m'ont amenée à défendre un leadership ouvert et fier, pour servir de modèle à quiconque décide de dire tout haut sa vérité. Je veux montrer qu'il est possible de trouver un employeur compréhensif et bienveillant, qui vous donnera les moyens de monter, pour un jour, qui sait, accéder au rang de chef de la direction.

Meati Foods, Spun, Rivian et ReGen Ventures, vous intervenez dans des secteurs multiples. Qu'est-ce qui vous a amenée à de tels choix?

Après Patagonia, je souhaitais m'investir à fond dans le grand virage que notre société doit prendre. Meati, qui s'est donné pour mission de nourrir la planète, élabore des protéines végétales à partir d'une ressource renouvelable, le mycélium. À l'avant-garde de la mobilité durable propre, grâce aux véhicules électriques, Rivian, elle, s'est formellement portée garante de l'environnement en instituant, dès son entrée en Bourse, un fonds pour

la nature et la biodiversité. De son côté, SPUN est une ONG créée par une remarquable biologiste de l'évolution, Toby Kiers. Dans un effort pour régénérer la planète, elle mobilise les scientifiques pour cartographier les réseaux de mycorhizes, et publier les résultats des recherches. Enfin, ReGen, fonds de capital-risque où j'interviens, se destine aux entreprises en démarrage axées sur l'agriculture

POUR L'ENTREPRISE, L'ENJEU SERA DE BÂTIR UNE CULTURE VIGOUREUSE QUI VOIT AU-DELÀ DES BÉNÉFICES.



2

Nombre de fois où Rose Marcarío est apparue sur la liste des 50 personnalités « queer » de *Fast Company*, qui a débuté en 2020

régénératrice, la résilience climatique, la sécurité alimentaire, les produits alimentaires à base végétale et les nouveaux systèmes de production issus des ressources régénératrices. Dans tous les cas de figure, c'est l'avenir qui nous intéresse.

Vers quel but convergent ces ambitieux objectifs environnementaux? Quel horizon envisager?

En fin de compte, à nous de viser le déploiement des énergies renouvelables, entre autres. Je pense à la distribution et à la gestion de l'électricité. N'oublions pas la mobilité, l'agriculture régénératrice... Qualité de l'air et de l'eau, sols fertiles, communautés en santé, biodiversité abondante sont les atouts en vue.

2030 sera une année charnière. Plafonner la hausse de la température à 2 °C, voire 1,5 °C serait déjà un immense pas en avant. Faute de quoi nous condamnons nos enfants et petits-enfants à un avenir apocalyptique : événements météorologiques extrêmes, flux migratoires intenses, effondrement des écosystèmes, précarité alimentaire, raréfaction des ressources.

Les outils, nous les avons. Nous disposons des capitaux nécessaires et d'une main-d'œuvre motivée. Nous connaissons pratiquement toutes les technologies de réduction des émissions pour avancer vers l'objectif ultime. Hélas, les administrations publiques financent encore souvent le statu quo, quand elles ne minent pas carrément tout effort d'innovation.

Leadership, synergie et vision, voilà les trois piliers.

Pour les entreprises, comment concilier rentabilité et développement durable?

C'est mal poser la question, si je puis me permettre. J'en suis persuadée, la responsabilité et la durabilité seront les maîtres mots des marques qui triompheront

demain. La clientèle évolue. Elle s'éloigne du consumérisme, en quête de fournisseurs qui veulent alléger et non alourdir le fardeau que porte la Terre.

Pour l'entreprise, l'enjeu sera de bâtir une culture vigoureuse, assise d'une vocation, au-delà des bénéfices. La majorité des gestes forts qui ont fait la réputation de Patagonia n'ont pas entraîné de coûts rédhibitoires. La hardiesse de nos choix a motivé nos équipes, amenées à dénicher des solutions innovantes aux défis inhérents à nos orientations, de concert avec les fournisseurs. Et notre clientèle nous a suivis. Pourquoi? Parce qu'elle nous savait transparents, capables d'exposer autant nos revers que nos victoires, fin prêts à préparer la pérennité de demain. ♦

DOLLARS EN TOURNÉE

En 2022, le prix moyen des billets des concerts les plus courus en Amérique du Nord a dépassé 100 \$ US, et les 200 principales tournées mondiales ont dégagé 6,28 G\$ US : un record. L'année 2023 sera encore plus payante. Aucune tournée n'a jusqu'à présent rapporté 1 G\$ US, mais celles de Beyoncé et de Taylor Swift pourraient surprendre. **PAR STEVE BREARTON**

Beyoncé



Beyoncé, tournée mondiale Renaissance

Concerts

57

Prix des billets (à Vancouver)

de 176 \$ à 7 100 \$

Recettes brutes, tournées antérieures (combinées)

767,3 M\$

Recettes prévues, tournée Renaissance

jusqu'à 2,4 G\$

Taylor Swift



Taylor Swift, tournée The Eras

Concerts

52

Prix des billets (en \$ US)

de 49 \$ à 899 \$

Recettes brutes, tournées antérieures (combinées)

936,8 M\$

Recettes prévues, tournée The Eras

jusqu'à 1,6 G\$

Flambée des prix des billets

Prix moyens (mis à jour quotidiennement) en juin 2023, selon le revendeur TicketSmarter

Taylor Swift, tournée The Eras

5 622,42 \$

Metallica, tournée mondiale M72

878,62 \$

Bruce Springsteen et The E Street Band, tournée 2023

748,56 \$

Beyoncé, tournée mondiale Renaissance

708,10 \$

Madonna, tournée Celebration

529,68 \$



Tournées les plus lucratives

<p>1</p> <p>Ed Sheeran The Divide (2017-2019) 776 M\$</p>	<p>2</p> <p>Guns N' Roses Not in This Lifetime (2016-2019) 584 M\$</p>
<p>3</p> <p>Elton John Farewell Yellow Brick Road (depuis 2018) 853 M\$</p>	<p>4</p> <p>U2 U2 360 (2009-2011) 736 M\$</p>
<p>5</p> <p>The Rolling Stones A Bigger Bang (2005-2007) 558 M\$</p>	

Économies et offres de CPA Canada : votre allié de choix pour économiser temps et argent, au travail comme à la maison.



NOUVELLE OFFRE!

THE GLOBE AND MAIL*

Profitez d'un tarif promotionnel de 1,50 \$/semaine pendant un an sur l'abonnement numérique illimité au *Globe and Mail*.

NOUVELLE OFFRE!

FULLYMANAGED[®] by TELUS Business

Obtenez un rabais de 50 % sur une évaluation du risque numérique par Fully Managed de TELUS Affaires (une valeur de 800 \$).

RABAIS EXCLUSIFS!

Programme privilège de ROGERS

Profitez d'offres exclusives grâce au Programme privilège de Rogers – téléphonie, téléphones intelligents et tablettes – et profitez du plus grand réseau 5G au Canada.

Nos partenaires de renom vous offrent plus de 1 000 \$ d'économies

Travail, quotidien, technologies, mieux-être, voyages... Profitez de plus de 40 offres et rabais en tout genre, et économisez gros. Ne cherchez plus : parcourez notre livret numérique sur la page « Économies et offres » et découvrez toutes nos offres!

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 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.

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.

RABAIS SPÉCIAL!

ADP
Axer 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.

RABAIS EN PLUS!

DELL
Technologies

Profitez de rabais supplémentaires grâce au programme d'achat des membres Dell : 5 % sur les systèmes, 10 % sur les moniteurs et accessoires, et 15 % sur certaines configurations.

ÉCONOMISEZ JUSQU'À 20 %!

Hertz

Économisez jusqu'à 20 % sur la location de voitures chez Hertz.

Pour d'autres offres et rabais, visitez la page
www.cpacanada.ca/economiesetoffres.

ÉCONOMIE

ET LE GOÛT DU RISQUE DANS TOUT ÇA?

Vu le vieillissement de la population, les entrepreneurs sont une denrée rare – plus encore que les employés.



DAVID-ALEXANDRE BRASSARD

Pénurie de travailleurs, vulnérabilité du système de santé, fragilité des finances publiques : l'économie est à la merci d'une population vieillissante. D'ailleurs, 64 % des entrepreneurs ont plus de 45 ans et 37 %, plus de 55 ans. Même s'ils travaillent pendant plus longtemps

que leurs prédécesseurs, leur départ à la retraite aura une incidence sur les transferts, les ventes et les fermetures d'entreprise.

La question de la relève en entreprise est complexe, plus que les problèmes de main-d'œuvre découlant du vieillissement de la population. Les visées entrepreneuriales de la population active sont difficilement prévisibles, et les données sur le sujet, imprécises. En raison de facteurs humains et du contexte qui évolue, les intentions ne rimeront peut-être pas avec création ou acquisition d'entreprises. Néanmoins, les conséquences possibles et non désirées du manque de relève, telles que les fusions, l'accroissement de la participation étrangère, la fermeture d'entreprises rentables et la montée des inégalités, doivent nous inciter à réfléchir à la question.

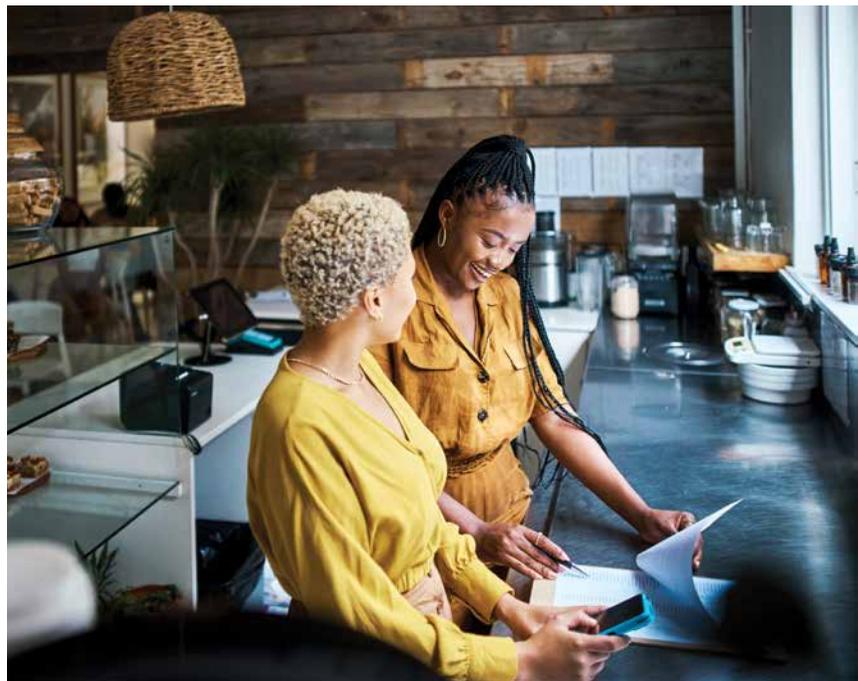
Qui seront les prochains entrepreneurs?

D'après la Banque de développement du Canada, à peine le quart des entrepreneurs se départira de son entreprise en passant le flambeau à la famille. Contrairement aux grandes entreprises (plus de 20 employés) qui peuvent davantage compter sur un transfert à un membre de la famille ou à un employé, les petites entreprises (87 % des entreprises canadiennes) doivent généralement s'en remettre, pour toute stratégie de sortie, à une vente ou à une fermeture. Hormis pour les sociétés des secteurs de l'agriculture, de la construction et du transport, les ventes d'entreprises risquent de représenter plus du double des transferts.

Toutefois, dans six secteurs sur quinze, il est prévu que le nombre de vendeurs dépassera largement le nombre d'acquéreurs. Les prochains entrepreneurs devront donc provenir, en grande partie, de l'extérieur de l'entreprise ou même du secteur, sans quoi les conséquences du manque de relève pourraient se faire sentir (sauf dans le secteur immobilier, plus accessible que les autres). L'entrepreneuriat, au Canada, a assurément besoin de sang neuf.

Le contexte économique actuel est-il propice aux visées entrepreneuriales?

La pandémie a eu un effet dévastateur sur les entreprises. Au plus creux de la vague, 100 000 entreprises ont fermé leurs portes au pays, et il aura fallu un



64

Pourcentage d'entrepreneurs qui ont plus de 45 ans

an et demi pour s'en remettre. Comparativement à l'avant-pandémie, 50 000 personnes en moins s'identifient aujourd'hui comme travailleurs indépendants embauchant des salariés, alors que les emplois dans le secteur privé ont augmenté de 10 %, signe d'un déséquilibre entre employés et entrepreneurs.

En outre, le contexte actuel n'est pas propice aux investissements ni à la prise de risque. Les jeunes adultes, qui doivent investir des sommes considérables pour une propriété, ont de la difficulté à créer de la richesse, et les banques sont réfractaires au risque. S'ajoutent à cela une inflation persistante, des taux d'intérêt élevés et une

période d'incertitude économique. On comprend pourquoi les Canadiens s'imaginent mal prendre les rênes d'une entreprise.

En parallèle, les gouvernements ont augmenté les emplois dans le secteur public, que ce soit dans les ministères, dans la santé ou dans l'éducation, afin de pallier les effets du ralentissement économique. Qui plus est, ces emplois sont assortis de régimes de pension publics, qui assurent un salaire à la retraite. Pour ces employés, le saut vers l'entrepreneuriat représente un grand risque. Le secteur public comptant environ 21 % des salariés au pays, on peut se demander, de ce point de vue, si sa croissance est vraiment souhaitable dans le contexte.

La population active en déclin, aide ou obstacle?

Étant donné la pénurie de travailleurs causée par le vieillissement de la population, les emplois ne manqueront pas dans un avenir proche, abstraction faite d'une éventuelle courte période de ralentissement économique provoquée par la hausse des taux d'intérêt. Les gens risquent donc de se tourner spontanément vers un emploi salarié, encore plus

qu'ils ne le font en ce moment. En revanche, ces postes vacants représentent aussi un filet de sécurité pour ceux qui sont prêts à se lancer en affaires.

Pour les entrepreneurs actuels, la croissance de leur entreprise reposera sur leur capacité à recruter. Il n'est d'ailleurs pas impossible qu'ils se disputent des travailleurs plus âprement qu'ils ne se disputent

AU MOINS 100 000 ENTREPRISES ONT FERMÉ LEURS PORTES AU PAYS EN RAISON DE LA PANDÉMIE.

des clients. Pour ceux dont la retraite est imminente, le transfert d'entreprise à l'interne constitue une mesure incitative de recrutement et de fidélisation. Cette transition d'employé à patron pourrait permettre d'attirer la population active du pays vers l'entrepreneuriat – à condition que les entrepreneurs en prennent l'initiative et que les employés acceptent de faire le grand saut. ♦

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

BON À SAVOIR

UN MANQUE À GAGNER DE 30 G\$

La prospérité passe par la participation autochtone.

PAR DORETTA THOMPSON

Le saviez-vous? Si les collectivités autochtones étaient en mesure de dégager des résultats économiques comparables à ceux des autres groupes de la population, leur contribution au PIB, située entre 32 G\$ et 49 G\$, s'en trouverait doublée ou presque, fait valoir le Conseil national de développement économique des Autochtones.

Colonialisme, racisme, répercussions intergénérationnelles des politiques d'assimilation, les séquelles perdurent. Pauvreté, insécurité alimentaire, précarité du logement, éducation lacunaire, chômage, faible revenu médian en témoignent.

Alors, combien coûte l'exclusion économique de la main-d'œuvre des

communautés autochtones? Sa pleine mobilisation représenterait 8,5 G\$ en revenus d'emploi supplémentaires et 173 000 personnes autochtones sortiraient de la pauvreté, ce qui allégerait de 8,4 G\$ par an les aides consacrées aux inégalités sociales.

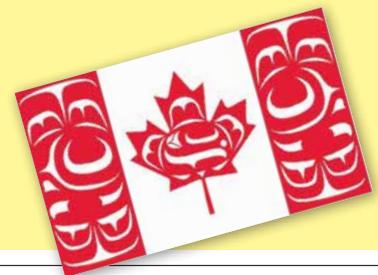
Pour cheminer vers la vérité et la réconciliation, assumons notre histoire et prenons acte des torts causés aux groupes autochtones. Dès la fondation de la première banque à charte du Canada, en 1817, par des négociants de fourrures de Montréal, les peuples autochtones, au cœur de ce lucratif commerce, ont été lésés. Depuis, ils se battent pour leurs droits.

La population autochtone croît près de deux fois plus vite que

l'ensemble de la population, et la prospérité économique passe par son entière participation.

Alors, comment atteindre la parité économique et sociale? Favorisons l'inclusion économique des personnes autochtones et l'approvisionnement auprès de leurs entreprises. Intégrons l'entrepreneuriat aux programmes d'études secondaires autochtones. Veillons au partage des richesses et à la participation des personnes autochtones quand leurs territoires sont exploités. Quelques gestes pour ouvrir de nouveaux horizons. ♦

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



AVIS D'EXPERTE

RÈGLEMENTS
DE COMPTES

À l'heure où les banques centrales peinent à juguler l'inflation, de judicieuses stratégies de gouvernance s'imposent pour affermir la confiance.



JANET
COSIER

En réaction à la montée rapide de l'inflation l'an dernier, les banques centrales, décisives, ont fortement relevé les taux d'intérêt en quelques mois, ce qui a entraîné des non-concordances dans leur bilan et, par conséquent, d'importantes pertes, qui se reporteront au fil des ans.

Vu les inconvénients à comptabiliser les pertes à titre de capitaux propres négatifs ou d'actifs différés, la restructuration des réserves semble être la piste à suivre pour gérer le risque inhérent à un bilan en expansion, dans les prochaines années. Vigueur, indépendance, reddition de comptes et transparence, le relèvement des réserves fera figure d'atout.

UNE STRUCTURE FINANCIÈRE RENFORCÉE FAVORISE LA REDDITION DE COMPTES.

Bilan élargi

Pendant la pandémie, les banques centrales ont fait appel, selon leur politique monétaire, à l'assouplissement quantitatif pour desserrer l'étau et stimuler la reprise. Elles ont donc acquis de larges volumes d'obligations d'État à long terme, détenues par des institutions financières, ce qui a fait gonfler leur bilan.

Les fonds consacrés à l'acquisition de ces obligations ont été placés dans les comptes de dépôt des institutions financières auprès des banques centrales, ce qui a accru considérablement le total du passif de dépôts portant intérêt.

Compte tenu de la forte hausse des taux d'intérêt, décrétée pour combattre l'inflation, les banques centrales ont donc versé sur ces dépôts

des intérêts nettement supérieurs aux intérêts perçus sur leur propre portefeuille d'obligations, d'où des pertes notables, qui se poursuivront dans un avenir prévisible.

Pertes en vue

Habituellement, la banque centrale remet une partie de son résultat net à l'État. Toutefois, dans le contexte des récentes pertes enregistrées, la pratique a été graduellement abandonnée, voire entièrement éliminée dans bien des cas.

Dans une conjoncture hautement inflationniste, les pertes qu'occasionne l'assouplissement quantitatif se poursuivront, et leur cumul pourrait être considérable. La banque centrale doit les estimer en fonction de différents taux d'intérêt pour mieux chiffrer les répercussions sur ses réserves et sur les finances publiques. L'information sur les pertes cumulatives prévues devrait être publiée dans les états financiers audités et dans le rapport annuel.

L'apport en capital versé par l'État, consenti pour aider la banque centrale à éponger ses pertes, prend sans doute figure de solution optimale pour absorber et comptabiliser les moins-values à l'horizon. Le renflouement des réserves tient compte sans délai des coûts réels de l'assouplissement quantitatif, portés aux états financiers de la banque centrale et inscrits aux comptes publics. Le maintien de réserves suffisantes respecte le resserrement des exigences internationales quant aux fonds propres dont doivent disposer toutes les banques. Enfin, une structure financière renforcée favorise la reddition de comptes et la transparence de la banque centrale, dans un contexte où son rôle de leader s'avère primordial.

Capital à la hauteur

À l'issue de la crise de 2007-2008, le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, composé de banques centrales et d'autorités de réglementation, a défini le cadre Bâle III, un dispositif international qui vient étoffer la réglementation, l'encadrement et la gestion des risques dans le secteur bancaire.

Les réformes énoncent des exigences minimales en matière de fonds propres et de réserves anticycliques pour donner aux institutions financières les moyens de mieux absorber les tensions et, aussi, pour renforcer la transparence ainsi que la communication d'informations.

Cela dit, il manque aux banques centrales un cadre commun pour délimiter les exigences d'adéquation du capital par rapport aux risques. Un cadre international adossé à des principes,



semblable à celui de Bâle III, fruit d'une collaboration entre les banques centrales et d'autres parties prenantes, pourrait permettre à chaque banque centrale d'évaluer ses exigences minimales de fonds propres et de réserve anticyclique, en situation défavorable.

Risques soupesés

Devant l'évolution accélérée de la conjoncture interne et externe, les banques centrales affinent leurs cadres de gestion des risques financiers et opérationnels, désormais renforcés et prospectifs.

De tels cadres serviront à repérer les risques émergents à faible probabilité, mais assortis de contrecoups d'envergure moyenne à notable, qui pourraient déboucher sur de graves répercussions financières, opérationnelles ou réputationnelles.

L'analyse de scénarios représente un outil précieux pour faire ressortir diverses éventualités qui recèlent des risques cachés ou imprévus. Elle porte surtout ses fruits quand on la confie à un éventail de professionnels chevronnés, forts d'un bagage étoffé, à même d'esquisser les divers cas de figure et corollaires possibles.

Au chapitre de la gouvernance, les risques financiers émergents pour chaque activité de base des banques centrales doivent être présentés dans les rapports sur la gestion des risques opérationnels. Ces risques seront abordés avec la haute direction, ainsi qu'avec le comité des finances et d'audit et le comité de gestion des risques.

Pendant des décennies, les banques centrales ont su atteindre leurs objectifs stratégiques, qui ont contribué à l'expansion économique, à l'optimisation des systèmes financiers et à la confiance qu'inspire la monnaie. Récemment, la montée de l'inflation, la hausse des taux d'intérêt, l'ampleur des pertes et l'incertitude tant économique que financière se sont conjuguées. Dès lors, on a remis en question la capacité des banques centrales à piloter la politique monétaire, à faire preuve d'indépendance, et à assurer la reddition de comptes dans la transparence. Pour prendre acte des critiques qui s'élèvent et rectifier le tir, la clarté et la cohérence des communications se feront essentielles, afin de protéger la réputation de l'institution et de raffermir la confiance du public. ♦

Janet Cosier, FCPA, auparavant chef de la gestion des risques à la Banque du Canada, aujourd'hui retraitée, intervient comme directrice à la formation en gestion des risques, en planification stratégique et en leadership au Central Banking Institute.

PHOTOS : DRAKE ET THE WEEKND GETTY; PIÈCES ISTOCK

ESCROCS SANS SCRUPULES

Florilège de fraudes PAR ANDREW RAVEN



TIROIR-CAISSE

Les temps sont durs pour certains dans les TI, mais, pourtant, dans les dédales obscurs d'Internet, les affaires vont bien.

Selon la GRC, les pertes pour fraude déclarées l'an dernier au Canada totalisaient 530 M\$, somme comparée en grande partie par les cybercriminels.

En 2022, l'hameçonnage figurait en tête du palmarès des fraudes, mais l'escroquerie à l'investissement (pyramides de Ponzi, arnaques aux cryptomonnaies), source de pertes chiffrées en millions, s'est révélée bien plus lucrative.

Les 530 M\$ envolés en 2022 – un bond de près de 40 % par rapport à 2021 – pourraient n'être que la pointe de l'iceberg. En effet, d'après le Centre antifraude du Canada, un partenariat entre organismes d'application de la loi, à peine 5 % des cas de fraude sont signalés.

ADIEU, FORTUNE

Une aînée fortunée de Burnaby, en Colombie-Britannique, a perdu 7,5 M\$, victime d'un stratagème frauduleux, étalé sur des mois, fondé sur la cryptomonnaie.

C'est l'une des principales fraudes auprès des particuliers sur lesquelles la GRC a enquêté.

L'escroc, qui communiquait avec la victime depuis le début de 2022, avait réussi à se lier d'amitié avec elle.

Le filou l'a convaincue de virer des millions dans une présumée plateforme de négociation de cryptomonnaies. Un site bidon, a constaté la police.

La dame vérifiait régulièrement son supposé solde, mais ce n'est qu'au moment où elle a voulu faire un retrait qu'elle a découvert la supercherie.

L'enquête du détachement de la GRC à Burnaby et des autres corps policiers se poursuit.

FAUSSAIRE NOUVEAU GENRE

En début d'année, tout le monde fredonnait *Heart on My Sleeve*, entêtant groove lent qui évoquait Selena Gomez et les Lamborghini.

Une collaboration inédite entre les Torontois Drake et The Weeknd. Trop beau pour être vrai? C'est ce que se disaient certains amateurs de hip-hop, dubitatifs.

Eh oui, tout était faux, archifaux.

Concoctée dans l'ombre par un dénommé Ghostwriter, la chanson avait été forgée de toutes pièces, grâce à l'intelligence artificielle. Une imitation pure et simple.

Un succès fulgurant qui a vite déplu au géant Universal Music Group, qui représente Drake et The Weeknd. Une violation manifeste des droits d'auteur, s'est-on indigné. Peu après, le *New York Times* constatait la disparition du titre sur les plateformes de diffusion.

Ironie du sort, la chanson est sortie dans la foulée de l'appel lancé par Universal, qui plaidait pour un encadrement des titres générés par l'IA. « C'est le comble! », avait réagi Drake peu avant, quand une autre fausse chanson de lui avait circulé impunément.



EN NOMBRES

INVESTIR POUR L'AVENIR

Taux d'intérêt élevés, prix gonflés, récession en vue : de nombreux ménages sont préoccupés par leurs finances et l'économie. Six adultes sur dix n'ont effectué aucun placement en 2022 et, début 2023, restaient hésitants, selon un sondage de la Banque TD auprès de 2 000 personnes. Malgré ce contexte d'incertitude, les Canadiens ont leur avenir à cœur. — *Steve Brearton*

Les trois quarts des Canadiens épargnent

77 %
des Canadiens détiennent des placements, selon BMO.

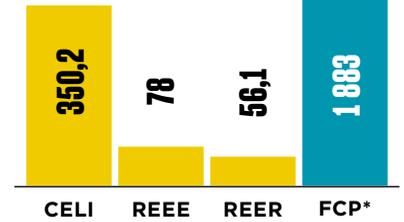
Profil des investisseurs

Répartition par catégorie des Canadiens qui investissent, selon un sondage de la Commission des valeurs mobilières de l'Ontario (2022) :

Employés à temps plein	45 %	Employés à temps partiel	8 %
Retraités	29 %	Étudiants	5 %
Sans emploi	5 %	Au foyer	2 %

Bas de laine des Canadiens en 2023

(en milliers de milliards de dollars)



Somme requise pour partir à la retraite en 2023, croient les Canadiens.

SOURCE :
SONDAGE ANNUEL DE BMO SUR LA RETRAITE (2023)



Épargne insuffisante

Selon un rapport de la Banque mondiale, les Canadiens auront épuisé leur épargne-retraite après :

♂ 9,9 ANS
pour les hommes

♀ 12,6 ANS
pour les femmes

Variations des indices boursiers en 2022

+5,5%

Hagerty North America Classic Car

+7,1%

Liv-EX Fine Wine 100

-8,2%

S&P/TSX



-19,2%

S&P 500



-18%

Global Artprice

-65,3%

Bitcoin

Les cryptomonnaies séduisent

13%

des Canadiens ont acheté des cryptomonnaies (Bitcoin ou Ether), selon un sondage de KPMG (2022).

Âge des cambistes :

24%

Entre 18 et 24 ans

19%

Entre 35 et 44 ans

5%

Entre 55 et 64 ans



+4,9%

En mars-avril, un panier de 38 actions choisies par l'agent conversationnel ChatGPT a **grimpé de 5%**, contre un recul de 0,8% pour les grands fonds de placement du Royaume-Uni. Selon une étude de l'Université de la Floride (2023), le recours à ChatGPT pour évaluer les rendements futurs pourrait affiner les prévisions et renforcer les stratégies de négociation quantitative.



Le remboursement des dettes, prioritaire en 2023

selon un sondage de la CIBC (décembre 2022)



Remboursement des dettes

18%

Paiement des factures

17%



Hausse des investissements

14%

La confiance fait défaut

« Les conseillers en services financiers ne contrôlent pas les fluctuations des cours, mais sont félicités ou blâmés, au gré des aléas du marché. »

— Craig Martin, chef mondial, études sur le patrimoine et le crédit, J.D. Power, mai 2023



43%

des Canadiens qui s'adressent à un courtier de plein exercice **doutent** que ce dernier ait toujours leurs intérêts à cœur dans ses recommandations, d'après un sondage de J.D. Power (2023).

38%

de ces clients croient que leur courtier comprend mal leurs objectifs et leurs besoins.

Une majorité se lance sans l'aide de conseillers

Selon HelloSafe, les Canadiens investissent :



Par eux-mêmes **65,3%**



Avec un courtier en valeurs mobilières ou un conseiller en placement **29,2%**

Inquiétudes en vue

64%

des Canadiens sont parfois ou souvent préoccupés par la valeur de leurs placements, selon un sondage Léger de janvier 2023, **contre 55% en 2022**.



DONNER AU



PAR LIZA AGRBA

Des sommes astronomiques passeront bientôt d'une génération à l'autre. Une transmission de patrimoine aux échos profonds, pour les privilégiés comme pour les moins bien lotis.

SUIVANT

Une lame de fond ne cesse d'enfler. Elle aura déferlé d'ici 2026. Au Canada, des sommes astronomiques, de l'ordre de 1 000 G\$, seront bientôt léguées par les baby-boomers à leurs héritiers des générations X et Y. Accéléré en partie par une tendance en progression – donner de son vivant –, ce transfert de richesse intergénérationnel sans précédent pourrait avoir en aval de magistrales incidences sur le paysage économique. Une nuance à apporter, et non des moindres : on passera le flambeau à une génération sensibilisée aux enjeux sociaux. Pourtant, paradoxalement, il se pourrait que s'exacerbent par ailleurs les inégalités constatées. Autre bémol, même pour les bénéficiaires, un héritage peut certes faire office de coup de pouce bien accueilli, mais aussi semer la pagaille dans une fratrie sans plan successoral balisé.

« Le transfert de l'avoir préoccupe autant nos conseillers que nos clients », explique Sabrina Fitzgerald, leader nationale, Services aux sociétés privées, à PwC. « C'est devenu une réalité quotidienne. » La tendance, désormais lourde, a été lente à se dessiner, mais les ravages de la COVID-19 semblent y avoir sensibilisé les Canadiens. Un récent sondage de Gestion de placements Manuvie le révèle, la pandémie a incité un répondant sur cinq à refondre son plan successoral ou son testament, et parmi ceux qui avaient déjà couché leurs dernières volontés ou dressé un plan successoral, 28 % avaient été amenés à en discuter avec un conseiller ou leurs héritiers.

« La mort et l'argent restaient des sujets tabous. Auparavant, les familles refusaient d'en parler, car on hésite à envisager sa propre disparition », explique Alana Riley,

cheffe, Prêts hypothécaires, assurances et produits et services bancaires, à IG Gestion de patrimoine. « Arrivés à l'âge de la maturité, les clients examinent à la loupe leur plan successoral, eux qui aspirent à céder leur actif avant de mourir, pour voir leur famille en tirer profit. »

Cela dit, d'après quelques études sur la question, et à en croire certains cas isolés, nous sommes plutôt mal préparés à recevoir un héritage. Selon un sondage Ipsos-RBC Assurance, 61 % des répondants ne connaissaient pas le processus d'homologation, qui consiste à établir la validité d'un testament. (Au Québec, le testament notarié n'a pas à être validé.) Et 57 % ignoraient que le recours à l'assurance-vie peut alléger le fardeau des droits de succession. « Il y a des familles qui passent sous silence la transmission et l'affectation du patrimoine », fait observer Allison Marshall, vice-présidente, Services de planification, Clientèle fortunée, Services-conseils financiers, à RBC Gestion de patrimoine. « Elles n'amorcent pas la planification en amont. »

Dommage, compte tenu de l'ampleur des enjeux. Les histoires d'horreur ne manquent pas. « J'ai vu des familles déchirées à la suite d'un héritage : le silence règne, frères et sœurs se font la guerre, on se dispute les bribes, bref, on fait fi des intentions du testateur », déplore Alana Riley.

Pourtant, parfois, des professionnels compétents, au fait des complexités fiscales et juridiques, sont bel et bien intervenus, mais sans concertation. De synergie, nulle trace. Allison Marshall se souvient d'un client qui avait remanié son plan successoral et son testament pour mieux répartir son avoir entre ses deux enfants. Il avait aussi souscrit une police d'assurance-vie, dans le but d'en faire profiter l'un de ses enfants. Or, par souci de planification fiscale, le comptable de la famille avait recommandé que ce soit l'entreprise familiale, nommée bénéficiaire, qui souscrive l'assurance-vie. Mais il était stipulé qu'un seul des enfants hériterait des actions de l'entreprise. « Au lieu d'être détenue par le client, la police appartenait à l'entreprise, qui devait ultérieurement passer sous le contrôle d'un seul des enfants. J'avais déjà observé de tels imbroglios, surtout quand la structure du patrimoine se fait complexe. » Conclusion, il convient d'inviter les conseillers à adopter une vue d'ensemble, pour s'assurer que la main gauche sait ce que fait la main droite.

Pour le profane, le transfert de richesse peut sembler réservé aux milliardaires, qui lèguent des sommes colossales et constituent des fiducies familiales bien garnies. Une idée fautive qui peut contribuer au manque de préparation. « Il faut planifier, quelle que soit la taille du patrimoine à céder », souligne Allison Marshall. Fiscalité, succession, liquidation, homologation, il y a une foule d'aspects à prendre en compte, pour se protéger contre l'inattendu qui viendra éroder sans délai l'héritage.

« Même pour une famille qui n'est pas nécessairement fortunée, il y a lieu d'établir un plan afin d'éviter la fonte des sommes en jeu. »

Au Canada, l'essentiel des actifs reste détenu par un cercle restreint de familles. Une vague massive de transfert de richesse risque d'aggraver le problème et d'accentuer les déséquilibres. Fin 2022, les familles les plus fortunées (la tranche supérieure de 20 %) représentaient les deux tiers de la valeur nette du Canada, mais la tranche inférieure de 40 %, seulement 2,6 %. Or, la récente flambée du coût de la vie et l'alourdissement de la dette des particuliers (prêts hypothécaires et soldes de cartes de crédit) ont réduit de 16,3 % la valeur nette des ménages les moins favorisés. C'est près de trois fois plus que la baisse observée chez les ménages les mieux lotis. Et le problème empire. Sondés par Angus Reid en 2023, 34 % des Canadiens ont répondu qu'en raison de la hausse du coût de la vie, leur situation s'était nettement détériorée, une progression de six points de pourcentage par rapport à juillet 2022.

« Sur le plan socioéconomique, l'aggravation des inégalités sera la principale difficulté qu'entraînera l'imminent transfert de richesse », fait valoir David-Alexandre Brassard, économiste en chef à CPA Canada. « Il n'est pas souhaitable d'emboîter le pas aux États-Unis, où la passation intergénérationnelle des avoirs reste l'un des socles de l'aisance. C'est aussi vrai au Canada, du moins à certains égards, et mieux vaut éviter que la situation ne se détériore. »

Il ne suffira pas de revoir les barèmes d'imposition des legs. Le moment serait-il venu d'amorcer une véritable réforme fiscale? Pour David-Alexandre Brassard, il faut repenser la démarche, au-delà des comptes défiscalisés, comme le CELI et le nouveau compte d'épargne libre d'impôt pour l'achat d'une première propriété (CELLAPP). « Pour cotiser et bénéficier des avan-

tages de tels outils, il faut d'abord disposer d'un certain revenu excédentaire. On crée des incitatifs dont profitent surtout les plus aisés, ce qui n'est pas nécessairement l'orientation que le pays entend se donner. »

En fait, notre régime fiscal cible les revenus plutôt que les actifs, et, malgré ses atouts, cette approche peut devenir problématique à l'étape de la retraite. Des particuliers passablement fortunés, qui tirent parti de certains outils à des fins d'optimisation, restent dans une tranche d'imposition inférieure. « Disons-le, le contribuable ordinaire, dépourvu de grands moyens, n'est pas forcément en mesure de structurer son patrimoine pour alléger ses impôts, année après année, ajoute l'économiste. Il faut disposer d'une certaine aisance pour réussir à bien jouer ses cartes. »

Une refonte du régime fiscal, dès lors axé sur le patrimoine au lieu de ne cibler que le revenu, alourdirait peut-être le fardeau logistique de l'État, mais pourrait aplanir

34

Pourcentage de Canadiens qui ont vu leur situation se détériorer à cause du coût de la vie.

16

Réduction en pourcentage de la valeur nette des ménages les moins riches du Canada, en raison du coût élevé de la vie

Nombre de personnes à l'âge de la maturité aspirent à céder leur actif avant de mourir, pour voir leur famille en tirer profit.



les inégalités entre les nantis et les démunis. David-Alexandre Brassard estime qu'il conviendrait de penser à imposer davantage les gains en capital, soustraction faite de l'érosion qu'apporte l'inflation.

« Le revenu de placement qui découle des gains en capital n'est pas traité comme un revenu ordinaire. C'est avantageux pour ceux qui sont en mesure de réaliser des gains en capital, mais la condition sine qua non, c'est pouvoir investir. » Évidemment, il faut un capital de départ, c'est-à-dire un salaire conséquent ou un héritage. « Pourrait-on imposer les gains en capital comme le revenu, et relativiser la plus-value, compte tenu de l'inflation? C'est peut-être à envisager. »

Au-delà d'une réforme fiscale, l'économiste croit que pour assurer le nivellement des inégalités, il faut favoriser les parcours vers la formation, en abaissant le coût des études postsecondaires, renforcer la littératie financière, et faciliter l'accès au logement.

Nul n'ignore qu'un vif intérêt envers les facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) change la donne depuis quelques années. Les critères ESG orientent davantage les décisions des particuliers, qui font confiance aux fonds de placement jugés conformes à leurs valeurs. Le transfert de la proverbiale richesse des générations antérieures, qui passe aux mains des jeunes – plus au courant des enjeux environnementaux et sociaux que leurs parents et grands-parents, nous disent plusieurs études –, met plus que jamais en lumière la responsabilité sociale des entreprises.

Selon une enquête menée aux États-Unis par The Harris Poll en 2021, environ le tiers des Y choisissent en priorité des placements axés sur les facteurs ESG, contre 16 % de la génération X et 2 % des baby-boomers. Une nette disparité qui dépasse les confins de la curiosité. Interrogés aux États-Unis, près des trois quarts des sondés disaient s'intéresser à l'investissement durable. Les jeunes, en particulier, qui disposent d'une certaine latitude pour composer leur portefeuille, se montrent réceptifs aux nombreux choix de placement qui priorisent l'optique ESG.

« Les générations qui héritent sont sensibilisées à l'impact social d'une entreprise, à sa stratégie ESG, à son empreinte carbone. Je généralise, mais oui, les jeunes de la relève veulent en parler, davantage que leurs aînés, souligne Sabrina Fitzgerald, de PwC. J'y vois une nouvelle trajectoire positive pour l'économie, les affaires. »

Autre élément inattendu, récolté dans le sillage du coronavirus : à l'instar de nombreux CPA, Sabrina Fitzgerald a remarqué que les entrepreneurs cèdent les rênes plus tôt que prévu à une relève sensibilisée aux facteurs ESG. « Dès les six premières semaines de la pandémie, les bouleversements ont frappé l'imagination, mais depuis,

Il faut prendre acte des nombreux facteurs complexes qui entrent en jeu, notamment les problématiques de la famille recomposée.



les crises se succèdent. Guerre, pressions inflationnistes, perturbations de la chaîne d'approvisionnement, le cortège s'allonge. » Une réalité qui a incité bien des entrepreneurs à se pencher sur l'avenir de leurs affaires et sur l'héritage à léguer.

« Bon nombre d'entrepreneurs constatent que le monde a changé, que leur organisation doit se transformer pour survivre. Certains cèdent donc le contrôle par anticipation », explique Sabrina Fitzgerald. La transition sera graduelle, mais il y a tout lieu d'être optimiste, croit-elle. Les jeunes entendent faire évoluer l'entreprise pour asseoir sa réussite dans le contexte actuel : ils adoptent de nouvelles technologies et prônent la responsabilité sociale. Il s'agit non seulement d'assurer l'avenir des PME, mais aussi de donner lieu à des répercussions sociales positives, au sens large.

Entre autres, le transfert de richesse s'annonce favorable à l'équité entre les sexes. D'ici 2026, les Canadiennes devraient hériter de 900 G\$, ce qui les mettrait pour la première fois à la tête de près de la moitié de l'avoir accumulé

au pays. Certaines héritières appartiennent aux jeunes générations, mais pas toutes. Il en va de l'espérance de vie. Nombre de femmes, qui voient leur conjoint disparaître, sont les premières bénéficiaires de la succession.

La plupart des conseillers considèrent l'imminent mouvement de fonds qui pointe à l'horizon comme une belle occasion à saisir. Comptabilité, fiscalité, droit successoral, il s'agira pour les professionnels de remplir un rôle essentiel dans un contexte économique émergent. « Ce sont des débouchés d'envergure qui se profilent, pour les Canadiens et pour les professionnels de la finance », acquiesce Alana Riley, d'IG Gestion de patrimoine. « Des sommes considérables changeront de mains, certes, mais il faudra prendre acte des nombreux facteurs complexes qui entrent

en jeu, notamment les problématiques de la famille recomposée. Devant ces paramètres qui se conjuguent, comme professionnels, il nous incombe de mettre en œuvre les meilleurs outils de planification et de gestion du patrimoine. Il y a nécessité d'agir. » ♦

80

Pourcentage de femmes qui changent de conseiller financier après le décès de leur conjoint

AVIS DE CONVOCATION DES MEMBRES À L'ASSEMBLÉE ANNUELLE

ASSEMBLÉE VIRTUELLE PAR WEBDIFFUSION EN DIRECT,
AU [HTTPS://WEB.LUMIAGM.COM/486929643](https://web.lumiagm.com/486929643)

Avis est par la présente donné que l'assemblée annuelle de 2023 des membres de Comptables professionnels agréés du Canada (CPA Canada) se tiendra exclusivement en ligne, par webdiffusion au <https://web.lumiagm.com/486929643>, le 29 septembre 2023 à 11 h (HE), aux fins suivantes :

1. Dépôt des états financiers de CPA Canada pour l'exercice clos le 31 mars 2023 et du rapport de l'expert-comptable y afférent;
2. Reconduction du mandat de MNP à titre d'expert-comptable pour l'exercice en cours;
3. Délibérations sur toute autre question dont l'assemblée pourrait être dûment saisie.

Le Conseil d'administration de CPA Canada recommande que les membres reconduisent le mandat de MNP à titre d'expert-comptable pour l'exercice se terminant le 31 mars 2024.

Les états financiers de CPA Canada sont inclus dans le rapport annuel 2022-2023 au cpacanada.ca/aga2023. Par ailleurs, tout membre peut, sur demande et sans frais, recevoir une copie des états financiers au siège de CPA Canada, ou encore par courrier affranchi ou par courriel, en écrivant au service à la clientèle serviceclient@cpacanada.ca de l'organisation ou en composant le 1-800-268-3793.

Les membres de CPA Canada au 23 août 2023 et les fondés de pouvoir dûment nommés pourront participer à l'assemblée, soumettre des questions et voter, le tout en temps réel, en se connectant au <https://web.lumiagm.com/486929643> au moyen de la version la plus récente de Chrome, Safari, Edge ou Firefox sur leur ordinateur, tablette ou téléphone intelligent.

Votre vote est important. Pour prendre part à l'assemblée générale et y voter, vous devrez vous inscrire au <https://reg.lumiengage.com/cpa-canada-2023>.

Des instructions concernant la participation à l'assemblée, y compris un numéro de contrôle, vous seront envoyées par courriel d'ici le 29 septembre 2023.

Pour recevoir ce message, vous devrez vous inscrire au moyen du lien suivant : <https://reg.lumiengage.com/cpa-canada-2023>.

Les membres qui sont dans l'impossibilité de participer et qui veulent être représentés sont priés de remplir le formulaire de procuration qui se trouve au cpacanada.ca/aga2023.

Signé le 2 août 2023.

Pour le Conseil d'administration,



Pamela Steer
Présidente et chef de la direction





DOMPTEURS DE FAUVES

Si l'envol de l'intelligence artificielle sème l'émoi, des outils incontournables voient le jour en comptabilité et en finance.

PAR SRIVINDHYA KOLLURU

PHOTOMONTAGE CINDY LUBINIC



Cest en 2006 que Bryant Ramdoo, associé et leader national, Innovation en audit et en certification, à KPMG au Canada, a fait ses premiers pas dans le métier. L'heure était aux balbutiements de Facebook et de l'emblématique iPhone d'Apple. Les dossiers d'audit, eux, se présentaient encore sur papier. Il va sans dire qu'à l'époque, l'intelligence artificielle (IA) n'était qu'une idée naissante, pointue, l'apanage de quelques chercheurs. Justement, c'est aussi en 2006 que Geoffrey Hinton, professeur à l'Université de Toronto, féru de psychologie cognitive et d'informatique, accompagné du doctorant Ruslan Salakhutdinov, publiait une étude marquante sur la mise en œuvre pratique de vastes réseaux neuronaux, pierre d'assise des algorithmes d'apprentissage profond.

Puis, en 2010, les assistants numériques comme Siri (Apple) et Alexa (Amazon) ont percé le marché. Grâce aux avancées accélérées observées

du côté des logiciels et du matériel, les outils d'IA, aujourd'hui omniprésents, se multiplient. « Nous constatons une croissance phénoménale de la quantité de données, couplée à une émergence de ressources et de technologies pour les traiter, résume Bryant Ramdoo. Et l'IA permet de manier une myriade de données lors des audits. »

Autant ces nouveautés s'appliquent à merveille au domaine comptable, autant chercheurs et experts sonnent l'alarme quant aux dangers d'un recours abusif à l'IA. Un fauve à dompter. Même Geoffrey Hinton, considéré comme l'un des pères de l'IA, en a dénoncé les risques. Il a préféré quitter son poste à Google en avril 2023, où il menait des recherches sur l'apprentissage profond depuis 2013, tout en continuant à enseigner à l'Université de Toronto. Malgré ses réserves, les experts en comptabilité et en IA sont unanimes : mis à profit comme il se doit, de puissants algorithmes facilitent le travail du CPA.



Un exemple éloquent? L'audit, qui, comme on le sait, comporte maintes étapes fastidieuses et répétitives : échantillonnage d'opérations, contrôles par sondage, analyse d'ensembles de données, la liste s'allonge. La solution réside peut-être dans les outils qu'offrent les MindBridge de ce monde. Établie à Ottawa, l'entreprise propose une plateforme d'exploration des risques et de détection d'anomalies qui repose sur l'IA. Un outil qui aide les auditeurs à repérer, à isoler et à décrypter les risques sur de vastes jeux de données. Depuis sa fondation en 2015, MindBridge a mobilisé 40 M\$ et, en avril 2023, a annoncé avoir noué une alliance mondiale avec KPMG. Le cabinet, lui, en a profité pour enrichir sa plateforme d'audit intelligente, KPMG Clara, renforcée par les outils d'IA de MindBridge, le tout pour faciliter la détection d'anomalies au fil des audits numériques. Bryant Ramdoo explique qu'autrefois, trouver un écart revenait à chercher une aiguille dans une botte de foin, pour tenter de déceler les opérations à risque, ce que MindBridge accomplit en quelques secondes. « L'outil ratisse large, embrasse de vastes étendues et prospecte des territoires inexplorés. »



Bryant Ramdoo
Associé et
leader national,
Innovation
en audit et en
certification,
à KPMG Canada

Rachel Kirkham, vice-présidente, IA et Produit, à MindBridge, a noté que les auditeurs ignorent parfois par où commencer. « Pour une grande entreprise, difficile de repérer les zones à risque parmi une multitude de données. » Or, MindBridge, infatigable, peut éplucher 500 millions d'éléments et les décortiquer pour repérer les opérations à scruter. « Dans le cadre d'un audit externe, la démarche permet de comprendre d'entrée de jeu certains risques cachés sous les chiffres. » Rachel Kirkham, qui a passé 10 ans au National Audit Office du Royaume-Uni, se consacrait à des recherches sur les applications de l'IA. Elle a dirigé une équipe d'experts en sciences des données et d'analystes qui s'attachaient à élargir les capacités d'analyse des données en audit. « L'auditeur peut ainsi se concentrer sur les contrôles par sondage et choisir des opérations inhabituelles pour réaliser des tests. C'est bien plus efficace que les méthodes d'hier. »

Comme l'explique Rachel Kirkham, le modèle d'IA MindBridge se focalise sur plusieurs indicateurs de risque (apprentissage automatique, modèles statistiques, règles) pour cibler les opérations

inhabituelles. Tout sera passé au crible : grand livre, registre de paie, paiements par carte, comptes fournisseurs. Le logiciel charge les données, effectue l'analyse par apprentissage automatique, classe l'information, puis la présente à l'utilisateur, en mesure de repérer sans délai les opérations risquées. « Au début, c'était moi qui examinai et évaluais les opérations, une à une, raconte Bryant Ramdoo. À présent, en quelques clics, nous obtenons un portrait du risque, un portrait qui, autrefois, aurait pris des semaines, voire des mois à dresser. »

Il ajoute qu'en plus de faire gagner du temps aux auditeurs, l'outil MindBridge intégré à KPMG Clara leur donne les moyens de décoder la logique derrière certains algorithmes. Il s'agit de comprendre les motifs à l'appui de la sélection d'une opération jugée à risque. « L'auditeur n'a pas l'impression que l'algorithme a choisi l'opération arbitrairement, sans explication. » C'est ce que certains appellent « l'explicabilité », un assemblage de processus et de méthodes qui visent à éclaircir la démarche pour inspirer confiance.

Rachel Kirkham signale qu'en comptabilité et en finance, le premier stade d'un virage vers l'IA consiste à découvrir les différents types d'IA et leurs applications. MindBridge, pour examiner les transactions, s'appuie sur la détection d'anomalies, un outil qui diffère de l'analyse par modèle linguistique d'envergure, assise de l'outil ChatGPT d'OpenAI.

Une fois qu'on s'est fait une idée de l'utilité de l'IA et des modalités d'intégration à envisager pour orienter la stratégie de gestion des données, la prochaine étape sera de réfléchir aux virages à adopter : « L'IA exige-t-elle des changements, des remaniements, sur le plan des ressources humaines, des processus, des technologies? » La réflexion aidera la direction à déterminer les mécanismes qu'il faudra modifier et à définir les compétences dont les CPA (actuels ou futurs) auront besoin pour prendre en main les nouveaux outils.

Dans un monde idéal, le cabinet devrait aussi s'appuyer sur une personne-ressource qui s'intéresse vivement aux TI. Pourquoi? Parce que l'adoption d'un nouvel outil d'IA, « c'est un peu comme l'arrivée d'un stagiaire, qui veut apprendre et s'investir », explique Erin Kelly, présidente et chef de la direction d'Advanced Symbolics, cabinet-conseil en études de marché d'Ottawa, spécialisé en IA. Pour former une plateforme d'IA à la tenue de livres, les utilisateurs sont invités à « penser » comme l'outil, afin que ce dernier travaille le mieux possible. « Si vous confiez la tâche d'encadrement à quelqu'un qui manque de motivation, la rigueur pourrait faire défaut. Le système d'IA pourrait prendre de mauvais plis et multiplier les erreurs. »

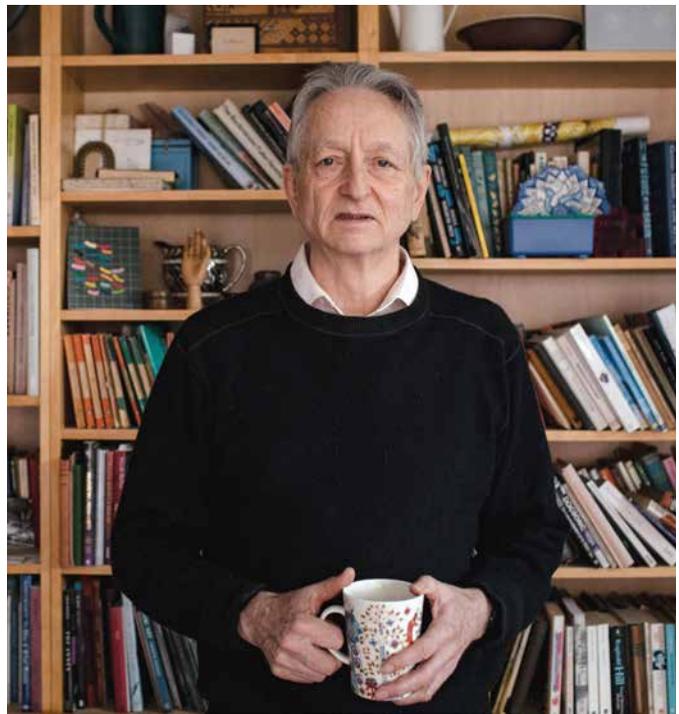
Par ailleurs, il faut prendre acte des enjeux de sécurité et de protection des renseignements

Geoffrey Hinton, féru de psychologie cognitive et d'informatique, a longtemps été considéré comme un des pères de l'IA. Il met dorénavant en garde contre les risques existentiels que pose l'évolution rapide de la technologie.

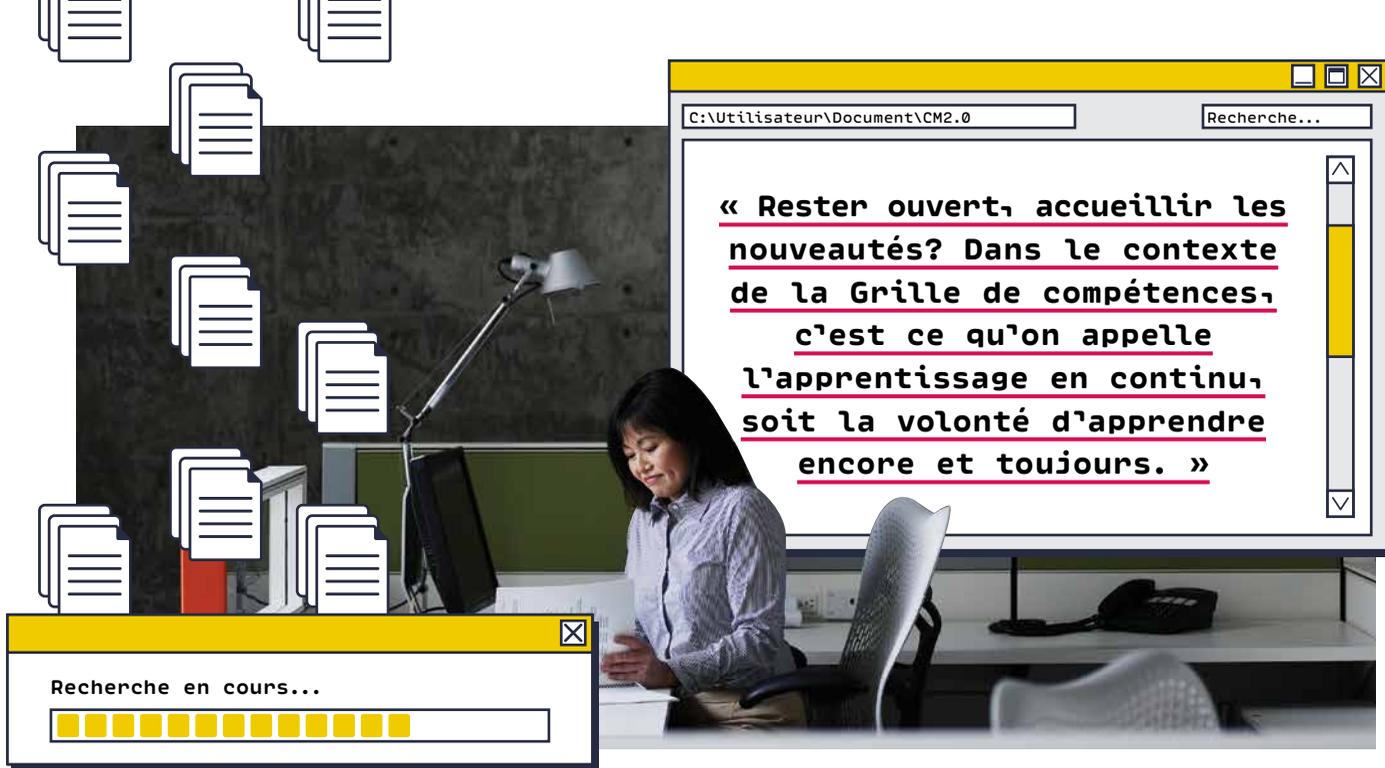


personnels. C'est là où le bât blesse, explique Erin Kelly. Et de rappeler que des sommités comme Geoffrey Hinton soulignent les périls de l'IA. « Une refonte du cadre législatif s'impose. On voit que les autorités peinent à suivre la cadence de l'évolution de l'IA, qui progresse au galop. »

Erin Kelly le fait remarquer, d'une organisation à l'autre, les particularités comptables varient, et les solutions IA à adopter aussi. Une approche sur mesure est donc préconisée. La comptable recommande également aux cabinets de penser au plan de mise en œuvre des technologies, notamment pour le traitement des données confidentielles.



Avec MindBridge, « l'auditeur peut se concentrer sur les contrôles par sondage et choisir des opérations inhabituelles pour réaliser des tests. C'est bien plus efficace que les méthodes d'hier ».



Les CPA sont invités à jouer un rôle clé pour qu'on évite de confier aveuglément les rênes à l'outil d'IA, précise Erin Kelly. Pensons aux avions, munis depuis longtemps d'un système de pilotage automatique et d'outils d'IA. On ne les laisse pas décoller sans pilote, tout de même. « C'est la même chose en comptabilité. Il faut s'investir et continuer d'avoir l'IA à l'œil, au cas où elle ferait fausse route. L'être humain a le devoir de repérer les erreurs. On ne voudrait pas constater, après coup, à la fin de l'exercice, que l'IA s'est trompée, mois après mois. » Alors, vers qui se tourner pour initier les CPA aux nouvelles réalités? Certains programmes de perfectionnement, centrés sur les technologies, ont vu le jour. KPMG, en étroite collaboration avec l'Université Simon Fraser à Burnaby, a créé une académie numérique pour former ses auditeurs à la comptabilité de l'avenir, grâce à des cours axés sur l'analyse de données, l'innovation et l'IA.

Pour certains volets de la formation, le cheminement se fait d'emblée, à l'université. Minlei Ye, professeure de comptabilité à l'Université de Toronto, fait valoir que le programme outille les étudiants, déjà exposés aux technologies émergentes : analyse de données, programmation de base, langage Python, un éventail de disciplines entrent en jeu. « Je dirais que le cursus s'adapte et se met au diapason de l'évolution de l'audit, en fonction des pratiques du milieu. »

Minlei Ye, qui pense que l'IA pourrait également venir jeter un éclairage sur d'autres questions de comptabilité, donne l'exemple des principes et méthodes à appliquer pour établir une provision pour créances douteuses. En vue de calculer quel pourcentage du chiffre d'affaires sera éventuellement radié, l'entreprise se base d'habitude sur

▲ **Des programmes de perfectionnement orientés sur les technologies ont déjà vu le jour au Canada, comme à l'Université Simon Fraser, à Burnaby.**

des estimations, en fonction des précédents, mais un outil d'IA peut affiner les prévisions. De quoi gagner du temps et mieux affecter les ressources, ajoute-t-elle.

Du côté des savoir-faire d'ordre général, Irene Wiecek, qui enseigne elle aussi la comptabilité à l'Université de Toronto, insiste sur la capacité d'adaptation au changement, atout à cultiver pour les étudiants et les CPA, surtout quand les technologies bougent. « Ils doivent rester ouverts, accueillir les nouveautés. Dans le contexte de la Grille de compétences, c'est ce qu'on appelle l'apprentissage en continu, soit la volonté d'apprendre encore et toujours. » Irene Wiecek était l'une des huit membres du Groupe de travail sur la Grille de compétences qui a mené à bien son mandat en mars 2022. La nouvelle *Grille de compétences 2.0* n'oblige pas explicitement les universités à ajouter l'IA au rang des matières, mais propose des principes généraux. Au lieu de dresser une liste de sujets que les futurs CPA doivent maîtriser, la Grille ménage plutôt une certaine marge de manœuvre, pour répondre aux exigences des partenaires de l'université qui engagent des diplômés. « Autrement dit, les CPA sont appelés à bien connaître les technologies. L'ouverture aux technologies émergentes et la volonté d'apprentissage figurent parmi les piliers de la Grille 2.0. »

« L'avenir s'annonce prometteur pour la profession, car des outils inédits permettront aux CPA de travailler mieux et d'éviter certaines tâches fastidieuses », de conclure Bryant Ramdoo. Les professionnels auront à leur disposition davantage de temps pour renseigner leurs clients, dresser des analyses rigoureuses et, plus que jamais, mener un dialogue fructueux avec leurs interlocuteurs, d'un être humain à l'autre. ♦

porter

Deux par deux. C'est mieux.

Pour le confort c'est le calcul parfait. À bord de Porter, il y a juste deux colonnes... de sièges. Les CPA apprécient.



SERVICE compris

Déficit de main-d'œuvre, grincements dans les rouages de l'approvisionnement, clientèle capricieuse, les restaurants en arrachent depuis trois ans. Certains mettent les bouchées doubles pour arrondir le chiffre d'affaires.

PAR ANYA LEVYKH

L A RESTAURATION a toujours affiché des marges bénéficiaires étroites, de l'ordre de 3 % à 6 %, qui plafonnent à 10 %, au mieux. Et les remous successifs des trois dernières années ont contraint les restaurateurs à se serrer la ceinture, plus que jamais.

Selon Restaurants Canada, dans les services alimentaires, on a eu à déplorer 303 faillites pendant les cinq premiers mois de 2023, un record. C'est une hausse de 89 % par rapport à 2022, contre 30 % pour les autres industries.

Même si la COVID est loin derrière, la restauration en a gardé des séquelles. Oui, certains propriétaires, exploitants et équipes trouvent des solutions novatrices

pour mieux servir leurs clients, mais d'autres se heurtent à des écueils. L'avenir reste trouble.

À quelques différences près, ce phénomène touche aussi bien la restauration à service complet que la restauration rapide, précise Andy Brown, associé en audit, Produits industriels et de consommation, à KPMG Canada. Exposés à des contraintes distinctes, les deux types de restaurants s'emploient plus que jamais à faire plaisir au client. Une volonté qui passe entre autres par la prise en compte des facteurs ESG. Au menu des atouts, un choix de fournisseurs éthiques, un volume de déchets allégé et de nouvelles technologies.

« Les clients s'attendent à ce qu'un restaurant respecte un certain cadre

d'acceptabilité sociale, pour, à tout le moins, veiller à servir des aliments issus de sources équitables, dont l'origine sera attestée », explique son collègue Kostya Polyakov, associé et leader national, Marchés de consommation et commerce de détail, à KPMG au Canada. « C'est aussi ce qui permet au restaurant d'équilibrer la démarche, sur le plan économique. Pour satisfaire les adeptes du zéro déchet, peut-être faut-il déboursier des sommes substantielles en amont, mais si le client se dit prêt à payer davantage, les restaurateurs n'hésiteront pas à s'adapter. »

Cela dit, exploitants et propriétaires sont également tenus de concilier facteurs ESG et résultats au bilan.



« Pour composer avec l'explosion des coûts de la main-d'œuvre et des denrées, les restaurateurs se tournent vers les technologies, que ce soit pour prendre les commandes ou préparer les repas. Aux États-Unis, certaines chaînes de restauration rapide ont éliminé pour de bon les caisses où s'affairaient des préposés. Même mouvement au Canada, où certaines bannières, qui continuent d'offrir le service d'accueil, installent aussi des bornes de commande. Du côté cuisine, le matériel robotisé se généralise, notamment en restauration rapide », résume Kostya Polyakov.

Son collègue de KPMG, Andy Brown, nuance le propos.

« Et si l'automatisation nuisait au ressenti qu'on s'efforce de créer sur place?

En demandant au client de commander à l'écran, le restaurant ne lui donne pas forcément envie de s'asseoir en salle, de se détendre, les pieds sous la table. Le client pourrait déguster exactement le même repas chez lui. »

D'après un sondage réalisé en 2023 par l'application de paiement Square, 88 % des consommateurs comprennent que leurs commerces préférés sont obligés de relever les prix en raison de l'inflation et de la hausse du coût des marchandises. Mais sont-ils vraiment prêts à ouvrir leur portefeuille pour autant?

« Pas le choix, en cuisine, on doit tous composer avec des augmentations de 20 % à 30 % », regrette Michael Wozney, qui porte la toque de chef cuisinier au Capital Hotel à St. John's. « Et chez

nous, à Terre-Neuve-et-Labrador, il y a les coûts de transport; c'est déjà le double, voire le triple pour les fruits et légumes. »

En compagnie de sa femme, le chef fait aussi tourner un camion de cuisine de rue, et l'été, les plats mexicains sont à l'honneur. « Je travaille dans un grand hôtel, mais, comme entrepreneur, je ne suis pas à l'abri des ruptures d'approvisionnement, loin de là. Pendant la pandémie, on a dû adapter les menus à répétition, faute de matière première. Difficile, voire impossible de dénicher certaines choses. Les grands joueurs s'en tiraient mieux, ils se rabattaient sur leurs fournisseurs d'envergure. Et puis, il a bien fallu plafonner les hausses. C'est irréaliste de toujours monter les prix. »



POUR SE GÂTER LE VENDREDI SOIR, UN CLIENT PRÉFÉRERA UNE COMMANDE À EMPORTER PLUTÔT QU'UN REPAS AU RESTAURANT.



Michael Wozney, chef cuisinier, devant son camion de cuisine de rue



Michael Wozney a également remarqué que ses clients étaient moins nombreux à se présenter en groupe et préféraient, semble-t-il, recevoir leurs convives chez eux.

Voilà une tendance problématique, qui touche l'ensemble du secteur, déplore Andy Brown. « La montée des prix pousse le client à faire des choix. Pour se gâter le vendredi soir, il va peut-être commander une pizza au lieu de s'offrir un hamburger gastronomique au restaurant. La dynamique du marché change, alors les restaurants rapides tentent d'attirer les ex-adeptes des restaurants à service complet. »

Alex Sewrattan, CPA, MBA, exerce les fonctions de chef des finances à Pizza Pizza, chaîne torontoise qui compte 750 succursales au Canada et au Mexique. On y propose le service en salle tout comme la livraison et les commandes à emporter. Il explique que, exposée à des hausses de 10 % sur certains intrants, Pizza Pizza a préféré adopter des changements tactiques, pour ajuster ses prix au cas par cas et éviter une augmentation généralisée.

« Nous sommes fiers d'offrir une valeur ajoutée à la clientèle, mais il reste que nous sommes dans l'obligation de trouver un équilibre. Entrent dans l'équation non seulement les prix proposés au client, mais aussi la tarification pour les franchisés, compte tenu de l'inflation et des coûts d'approvisionnement qui s'alourdissent. »

La bannière s'est concentrée sur deux indicateurs : la moyenne par commande et la fréquentation en établissement. « Le total de l'addition, commande après commande, a légèrement augmenté, et le nombre de commandes, lui aussi, marque une hausse. Bref, la structure de tarification apporte des résultats satisfaisants, pour l'heure. »

On le sait, les affamés se font livrer non seulement de la pizza, mais bien d'autres plats. Il reste que les nombreuses applications de livraison donnent des maux de tête aux restaurateurs, tant les propriétaires que les exploitants.

« Gourmandes, les applis exigent des commissions exorbitantes, de l'ordre de 20 % », observe Kostya Polyakov. C'est la rançon de la commodité.



Alex Sewrattan,
chef des finances,
de Pizza Pizza

Ces frais entament largement la marge bénéficiaire des restaurants, qui trouvent la note salée. « Bien difficile de réaliser des bénéfices sur un repas livré, dans ces conditions, alors on adopte de nouvelles stratégies. » L'une d'entre elles consiste à créer une cuisine dite « fantôme », ouverte à part, qui ne prépare que des repas à livrer, sans nuire au service ni au fonctionnement de l'établissement principal.

Pizza Pizza, qui s'appuie sur ses propres escouades de livreurs, s'est mise en quête de différentes échappatoires pour déjouer l'incursion d'applications tierces, sans pour autant leur claquer la porte au nez. « Le plus grand défi pour les restaurateurs, c'est d'inviter le client à commander directement chez eux, sur place ou en ligne, souligne Alex Sewrattan. Dès que quelqu'un commande par l'entremise d'une appli indépendante, nous apposons un collant explicatif sur la boîte à pizza, qui présente notre propre appli, avec un renvoi à notre propre site Web. Nous ajoutons aussi un incitatif "boomerang", pour convaincre le client de commander chez Pizza Pizza la prochaine fois. »

Un autre sujet sensible pour les restaurateurs et leurs clients, c'est le pourboire, notamment quand le minimum suggéré atteint 30 %. Il y a de quoi en faire sourciller certains. Une surenchère qui s'explique par l'insuffisance des salaires sur la scène (serveurs, barmans, débarrasseurs) comme en coulisses (chefs, cuisiniers, plongeurs). Faut-il faire table rase et éliminer les pourboires?

Pricilla Deo et son associé Colin Uyeda en sont convaincus. Quand leur projet de restaurant à Vancouver a germé, ils avaient décidé de parier sur le végétal, décliné sur le mode gourmet décontracté. Ouvert depuis juin 2022, le restaurant Folke offre un menu à base de plantes qui se veut gastronomique, mais sans prétention. L'idéal pour se retrouver à la bonne franquette en semaine.

Dès le départ, c'était une recette gagnante qui a fait la joie des citoyens de Kitsilano, quartier ouest de Vancouver, où les restaurants ne pullulent pas. Les végétaliens et végétariens se sont présentés sans délai, mais les deux restaurateurs

20

Pourcentage facturé aux restaurateurs par les applications de livraison

303

Nombre de faillites dans les services alimentaires durant les cinq premiers mois de 2023

59

Pourcentage de Canadiens qui veulent que le pourboire soit inclus

ne voulaient pas miser exclusivement sur l'accueil sur place.

Forts de leur expérience combinée, les deux associés connaissaient par le menu les avantages à offrir au personnel, et les difficultés à lui épargner. « J'ai été pâtissière dans des restaurants gastronomiques, où je travaillais parfois 18 heures d'affilée, et je savais exactement quelles contraintes éviter », explique Pricilla Deo.

Voilà un des facteurs qui a conduit le duo à adopter une politique zéro pourboire, que le restaurant applique avec rigueur, quitte à rattraper à la hâte les clients qui laissent billets et pièces de monnaie sur la table. Pourquoi? « La culture du pourboire est à repenser », tranche Pricilla Deo. Injustice, imprévisibilité? « Ce n'est pas à nos clients de déterminer la rémunération de l'équipe en salle. Si un client broie du noir, il sera moins généreux. En Amérique du Nord, on considère à tort que les milieux de la restauration et de l'hôtellerie n'offrent pas forcément des carrières à part entière. Alors, pour renverser la vapeur, nous accordons une rémunération équitable au personnel. »

Une sage décision, gage de rentabilité, de l'avis de certains.

Comme l'explique Kostya Polyakov, « les clients n'hésitent pas à régler l'addition dans un établissement où le personnel touche un salaire décent. En outre, du point de vue comptable, il est plus difficile d'assurer le suivi des encaissements tels que les pourboires, comparativement aux salaires ». Il ajoute que la répartition des pourboires entre les employés peut varier du tout au tout d'un restaurant à l'autre. « Certains les mettent en commun, puis les distribuent à toute la brigade en fin de soirée. Ailleurs, les serveurs les gardent, ou les partagent avec le personnel en cuisine. »

Ian Tostenson, à la tête de la British Columbia Restaurant and Foodservices Association (BCRFA), entend bien faire des métiers de la restauration un parcours de carrière qui séduit. Une étude réalisée par la BCRFA en 2018, de concert avec la province, s'est révélée éclairante. Pour pourvoir trois postes vacants (départs à



Pricilla Deo et Colin Uyeda, copropriétaires de Folke



la retraite, réorientations), les restaurateurs réussissaient à trouver deux candidats au Canada, mais devaient passer par l'immigration pour recruter le troisième. La Colombie-Britannique vient également de publier ses prévisions quant aux flux de main-d'œuvre sur dix ans. Il en ressort que sur un million de postes vacants, 38 % seront pourvus par l'entremise de l'immigration, généralement dans le cadre du Programme des travailleurs qualifiés. En d'autres termes, on s'arrache les candidats.

La restauration connaît aussi une forte érosion de la main-d'œuvre. Depuis trois ans, serveurs, cuisiniers, barmans et débarrasseurs rendent leur tablier pour se tourner vers des emplois mieux rémunérés,

aux meilleurs horaires, moins exigeants sur le plan physique. Selon une enquête conduite en 2023 par l'application de paiement Square, 31 % des restaurants manquent de personnel, et ce, depuis deux ans. De plus, nous apprenons un rapport de Restaurants Canada et de RC Intel, en février 2021, les domaines des services alimentaires et de l'hébergement n'avaient récupéré que 48 % des postes perdus pendant la pandémie, alors que dans les autres industries, la reprise avait atteint 88 %.

« Les acteurs du milieu des services alimentaires en sont conscients, il faut prendre les grands moyens pour créer des perspectives de carrière à long terme, courantes en Europe et ailleurs,



LE TRAVAIL EN RESTAURATION NE DOIT PLUS ÊTRE PERÇU COMME TRANSITOIRE. IL FAUT CRÉER DES PERSPECTIVES DE CARRIÈRE À LONG TERME, COMME EN EUROPE.

où le travail en restauration n'est nullement perçu comme transitoire, explique Ian Tostenson. Faut-il négliger la question des pourboires pour autant? Que non! Le personnel de salle touche en général le minimum, soit 16,75 \$ de l'heure en Colombie-Britannique. Mais, selon le restaurant, les serveurs voient leur rémunération horaire majorée de 30 \$ à 40 \$, grâce aux pourboires, d'où le rôle capital de cet appoint. Les chefs et cuisiniers, qui ont droit à mieux que le salaire minimum, vu la demande, reçoivent quant à eux entre 5 \$ et 10 \$ de plus à l'heure, là où les pourboires sont partagés. »

Le restaurant Folke a remplacé les pourboires par une rémunération avantageuse, jumelée à une série d'avantages sociaux (y compris des services de soutien en santé mentale). Journées de vacances complémentaires, congés de maladie, horaire qui favorise la conciliation entre le travail et le reste, on a pensé à tout. « Nos salaires n'ont rien à envier à ceux qu'on offre aux premiers échelons dans les TI, un secteur convoité », explique Pricilla Deo, qui a elle-même travaillé dans le domaine.

À en croire un sondage réalisé en février par Angus Reid au Canada, 59 % des répondants préféreraient que les restaurants adoptent un modèle tout compris, sans pourboire, comme fondement d'une rémunération équitable.

Alors, quels constats en tirer pour le restaurant Folke? En salle à manger, bien remplie, comme en cuisine, on ne manque pas de personnel. Ce n'est pas la réalité que vivent d'autres établissements. Pour Ian Tostenson, la situation s'explique en partie par la nature même du restaurant.

« C'est le style de la maison qui attire l'équipe. Évidemment, les candidats eux-mêmes végétariens ou véganes se tourneront volontiers vers un restaurant qui correspond à leurs propres choix. De ce fait, certains types de restaurants échappent dans une certaine mesure aux déficits de recrutement qui freinent les grands établissements généralistes. »

Ian Tostenson reconnaît toutefois que les attentes des travailleurs ont changé. « On a dû composer avec la pénurie de main-d'œuvre avant, pendant et après

la pandémie, même si la demande avait bondi et atteint des sommets. Les restaurants manquaient de bras, et la clientèle restait sur sa faim. »

Pour compenser, les employeurs comme Michael Wozney, du Capital Hotel, ont revu leurs pratiques. « On se tourne vers les nouveaux arrivants, à former, à encadrer peut-être, mais disposés à apprendre. Nous invitons également les chefs d'équipe à jouer un rôle de formateur. Au quotidien, j'enseigne non seulement le comment, mais aussi le pourquoi des choses. L'hôtel octroie d'excellents avantages aux travailleurs : aux congés payés et aux heures supplémentaires majorées s'ajoute un jour offert pour leur anniversaire. Et puis, la direction ouvre la porte à des pistes d'avancement et offre un accompagnement en continu aux dirigeants. Enfin, je dirais que la plupart de mes cuisiniers font des journées de 8 heures, 8 heures et demie. »

Dans une telle conjoncture, que peuvent faire les CPA pour prêter main-forte à leurs clients?

« En restauration et ailleurs, on trouve bon nombre de CPA au rang des chefs des finances et des chefs de la direction, constate Kostya Polyakov. Armés de leur savoir-faire, ils sont en mesure d'aider les restaurateurs à analyser leurs activités et les répercussions des décisions prises. Pour affiner les orientations et cibler le public, au-delà du flair, de l'instinct, les données chiffrées, elles aussi, entreront en jeu à la table du conseil. » ♦

31

Pourcentage de restaurants qui manquent de personnel depuis deux ans

48

Pourcentage d'emplois sauvés dans la restauration après la pandémie

30

Pourcentage de postes en restauration qui seront pourvus par des immigrants



COMPTES EN BANQUE

**Quand l'ouragan se déchaîne,
nos banques, imperturbables,
tiennent le coup, contrairement à leurs
chancelants pendants américains.**

PAR JEFF BUCKSTEIN

ILLUSTRATION MATTHEW BILLINGTON

EN

mars dernier, un choc secoue le secteur bancaire aux États-Unis. Les autorités se retrouvent obligées de prendre le contrôle de la Silicon Valley Bank (SVB), aux abois, alors qu'elle était au 16^e rang du palmarès des banques du pays et forte de 209 G\$ US en actifs. Une faillite record, qui passera à l'histoire.

Deux jours plus tard, la Signature Bank de New York, autre institution de taille (110 G\$ US en actifs) en déroute,

est mise sous tutelle par la Federal Deposit Insurance Corporation. Une autre débâcle à inscrire dans les annales.

Jamais deux sans trois? Le 1^{er} mai 2023, une autre géante, la First Republic Bank de San Francisco (229 G\$ US en actifs) s'effondre à son tour, rachetée in extremis par JPMorgan Chase & Co., en tête des banques américaines.

Dans le contexte d'une telle onde de choc, quinze ans après la crise de 2008 et la disparition de quelque 560 banques américaines depuis 2000, aucune banque canadienne n'a subi le même sort au XXI^e siècle. Déjà pendant la Grande Dépression des années 1930, où 9 000 banques américaines avaient déposé leur bilan, aucune n'avait mordu la poussière au Canada.

À l'aune du PIB, les États-Unis dominent 24,6 % de l'économie mondiale. Et pourtant, le système bancaire du Canada, un pays qui ne représente que 2,2 % de l'économie mondiale, a tenu le coup, à l'abri du ressac qu'apportent les crises déclenchées ailleurs.

« Les marchés bancaires américain et canadien sont bien différents », explique Shilpa Mishra, CPA, MBA, associée, directrice générale et chef des Services-conseils en mobilisation de capitaux à BDO Canada.

Le principal facteur de différenciation? Si le système américain englobe des milliers de banques, pour la plupart régionales, le nôtre est dominé par six poids lourds : la Banque Royale, la Banque TD, la Banque de Montréal, la CIBC, la Banque Scotia et la Banque Nationale, au service des particuliers et des entreprises.

Chacune paraît bien trop puissante, bien trop solide pour faire naufrage. Au pire, l'administration fédérale interviendrait assurément pour les tirer d'affaire, selon Alfred Lehar, professeur à la Haskayne School of Business de l'Université de Calgary : « Une conviction qui les rend moins sensibles aux crises. »

« La vigueur et la stabilité du secteur bancaire ainsi que la diversification et la capitalisation suffisantes des banques représentent la meilleure protection contre un échec comme celui de la SVB », d'après

Mathieu Labrèche, directeur, Stratégie médiatique et Communications, à l'Association des banquiers canadiens. « Voilà pourquoi aucune grande banque canadienne n'a fait faillite en cent ans. »

« Les détracteurs qui jugeaient le système bancaire guindé, frileux, reconnaissent désormais le bien-fondé des pratiques de prêt prudentes, d'une surveillance gouvernementale diligente et d'une réglementation sensée, axée sur deux piliers, la sécurité et la solidité. »

Des qualités qui sont aussi valorisées à l'étranger. Ainsi, le Forum économique mondial classe régulièrement nos banques parmi les plus stables, a constaté Mathieu Labrèche.

« Plus concentré, moins compétitif, tel est notre système bancaire », précise Ing-Haw



Tout le monde semble penser que le gouvernement soutiendrait nos banques en cas de réels problèmes.

Cheng, qui enseigne la finance à la Rotman School of Management de l'Université de Toronto. « Nous bénéficions d'une culture moins portée sur le risque, donc à l'abri des faillites. Par exemple, nos banques misent davantage sur les dépôts que sur le financement de gros, facteur clé de la crise de 2008. »

L'effondrement de 2008 a été déclenché par le lourd fardeau des prêts hypothécaires à risque, certaines banques américaines imprudentes ayant prêté avec largesse à des consommateurs à risque élevé. Vu la multitude de prêteurs, la concurrence s'intensifiait, et chacun se disputait la faveur des clients. Bon nombre de banques, surchargées, ont cédé au surendettement.

Au Canada, les modalités de crédit hypothécaire sont mieux encadrées.

En outre, les consommateurs assument en partie le risque de fluctuation du taux d'intérêt, alors qu'aux États-Unis, le risque est plus lourd



Plus de 560 faillites bancaires ont eu lieu aux États-Unis depuis la crise de 2008. Au Canada? Aucune.

pour la banque que pour l'emprunteur. Les clients canadiens favorisent également la rentabilité des banques en payant davantage pour leurs services que les clients américains, signale Ing-Haw Cheng. Enfin, la concentration de la réglementation expliquerait aussi la stabilité des institutions bancaires du Canada.

Toutes nos banques relèvent du Bureau du surintendant des institutions financières (BSIF), l'autorité nationale qui les chapeaute, et de l'Agence de la consommation en matière financière du Canada (ACFC), qui encadre les services aux consommateurs et les marchés. Par conséquent, « les attentes réglementaires sont limpides », fait remarquer Alex Ciappara, vice-président et économiste en chef à l'Association des banquiers canadiens.

De surcroît, des examens législatifs sont conduits régulièrement, environ tous les sept ans. L'État et les acteurs du secteur examinent les fondements législatifs du système et s'interrogent sur les modifications à apporter comme assise de la pérennité, poursuit Alex Ciappara.

En revanche, aux États-Unis, la réglementation reste « plutôt fragmentée », a observé Ing-Haw Cheng. Par exemple, même au niveau fédéral, il existe différentes autorités, à savoir la Réserve fédérale américaine (la Fed), la Federal Deposit Insurance Corporation (FDIC) et l'Office of the Comptroller of the Currency (OCC).

Avant l'effondrement de 2008, « les institutions financières choisissaient de quelle autorité elles entendaient relever. Quand une banque s'insurgeait contre les contraintes réglementaires d'une autorité donnée, elle passait à une autre », nous apprend Alex Ciappara.

En outre, les institutions financières américaines de moindre ampleur sont exemptées de certains règlements, rappelle Rajesh Vijayaraghavan,

spécialiste des systèmes de comptabilité et d'information qui enseigne à la Sauder School of Business de l'Université de la Colombie-Britannique à Vancouver.

Par exemple, pour les banques qui détiennent entre 50 G\$ US et 250 G\$ US, les exigences de fonds propres et de liquidité sont passablement moins strictes que pour leurs concurrentes dont les actifs dépassent 250 G\$ US, explique-t-il. Shilpa Mishra se souvient qu'avant sa chute, la SVB avait fait pression sur le gouvernement pour ne pas être tenue d'effectuer des simulations de crise et d'examiner régulièrement son ratio de couverture des liquidités.

Selon Shilpa Mishra, trois facteurs clés ont protégé les banques canadiennes des crises et faillites qui ont déferlé aux États-Unis en 2008 et 2023.

D'abord, les acteurs du régime réglementaire, prudents, passent à la loupe les risques afférents au taux d'intérêt, au bilan et aux liquidités. « De nombreuses faillites de banques américaines s'expliquent par deux paramètres : la tolérance au risque de fluctuation du taux d'intérêt, et l'acceptation du risque d'insuffisance des liquidités, deux volets étroitement réglementés au Canada », précise Shilpa Mishra.

Ensuite, les exigences de fonds propres des banques canadiennes sont bien plus rigides qu'ailleurs. Même quand la valeur des actifs est mise à rude épreuve, les institutions disposent d'une marge de précaution pour se prémunir contre toute perte.

Enfin, au Canada, le portefeuille de dépôts et de prêts repose sur une pluralité de secteurs, alors que la Silicon Valley Bank, par exemple, misait essentiellement sur des clients des TI.

Alex Ciappara ajoute qu'avant les fâcheux événements de 2008, à l'égard du ratio de levier, les institutions financières canadiennes se trouvaient en bien meilleure posture que leurs pendant étrangers. Le Canada avait fixé le plafond réglementaire à un ratio actif/capitaux

qui pourrait se traduire par un resserrement des exigences à l'égard des capitaux propres et des risques de liquidité, et par un remaniement des cadres de surveillance.

Shilpa Mishra prévoit aussi que les autorités américaines insisteront davantage sur les simulations de crise (analyse des dépôts et des comportements des clients) de même que sur la correspondance entre les portefeuilles de titres et les caractéristiques des dépôts.

Dans la semaine qui a suivi la chute de la SVB, puis l'effondrement de la Signature Bank, les 25 principales banques nationales américaines ont enregistré des rentrées de 120 G\$ US en dépôts, contre des sorties de fonds de 108 G\$ US pour les banques nationales de moindre envergure.

Mais depuis, nous montrent les statistiques de la Fed, toutes les banques ont subi des décaissements. À noter, ce sont les joueurs des ligues mineures qui accusent la baisse la plus marquée.

Entre février et avril 2023, les dépôts désaisonnalisés auprès de toutes les banques nationales ont reflué de 402,7 G\$ US. Les 25 premières de la liste ont vu leurs dépôts s'effondrer de 168,3 G\$ US (-41,8 %), et les dépôts auprès des autres institutions nationales ont chuté de 234,4 G\$ US (-58,2 %).

Il serait malaisé pour nos voisins du Sud d'adopter notre structure systémique, car leur marché est tout autre, vu la présence d'une multitude de comtés au sein des différents États, selon Rajesh Vijayaraghavan : « De grandes banques américaines brillent par leur absence dans de nombreux comtés, ce qui oblige certains ménages à faire affaire avec une institution de petite taille. »

Pour sa part, Alex Ciappara fait valoir que dans un écosystème où l'on dénombre 4 000 banques, même en contexte de resserrement réglementaire, les États-Unis ne sont pas près d'adopter un système comme le nôtre, où investisseurs et déposants misent au premier chef sur les grandes banques.

Les institutions financières canadiennes, elles, jouissent d'un haut degré de confiance et de reconnaissance de la marque, un atout qui pèse lourd quand le tumulte règne. Les déposants font confiance à leur

institution, et n'iront pas soudain vider leurs comptes, pris de panique, affirme Alex Ciappara.

« Inébranlables, les banques d'ici ont fait leurs preuves et résisté aux coups de boutoir : crise de 2008, COVID-19, incertitude économique, elles tiennent le coup. La confiance éprouvée, c'est le blason qu'elles arborent », de conclure Mathieu Labrèche.

« Exemple, la fiabilité du système bancaire canadien? Je dirais que oui », ajoute-t-il. ♦



propres de 20 pour 1, si bien que nos grandes banques s'appuyaient en 2008 sur un ratio moyen d'environ 18, contre un ratio chiffré à 25, voire à 30 pour une foule de banques américaines et européennes.

« Par suite des réformes déclenchées par la crise, les autorités de réglementation mondiale se sont vues contraintes d'instituer un plafond réglementaire pour baliser le ratio de levier, comme le BSIF l'avait fait avant la débâcle », souligne Alex Ciappara.

« Nous disposons de solides réserves de capitaux propres, et nos banques dépassent même le minimum établi par le BSIF. C'était le cas au seuil de la crise, et c'est encore vrai. »

Shilpa Mishra estime que la succession rapide de faillites bancaires aux États-Unis pourrait donner lieu à une refonte de la réglementation et des dispositifs d'encadrement. Une réévaluation

Côté réglementation, les attentes à l'égard des banques canadiennes sont limpides.



La littératie financière commence avec vous!

Nous sommes à la recherche de CPA bénévoles prêts à partager leurs connaissances et leur expertise dans le domaine des finances.

Que ce soit la gestion des finances, l'épargne ou les façons de lutter contre la fraude, CPA Canada offre une panoplie d'ateliers ciblant plusieurs groupes dont les adultes, les aînés, les étudiants, les femmes, les entreprises, les néo-Canadiens, etc.

En tant que bénévole chez CPA Canada, votre rôle sera d'éduquer, informer et inspirer les gens à prendre des décisions éclairées et à atteindre leurs objectifs financiers.

Pour toutes questions, veuillez nous contacter par courriel au litteratiefinanciere@cpacanada.ca



JOIGNEZ-VOUS À NOTRE ÉQUIPE, DEVENEZ BÉNÉVOLE
cpacanada.ca/benevolelf

PROGRAMME FONDAMENTAL D'IMPÔT

La formation en fiscalité la plus complète au Canada

AUX FORMATEURS QUI ONT FAIT DE NOS COURS D'IMPÔT 2022-2023
UNE RÉUSSITE AUSSI ÉCLATANTE :

MERCI!

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

LISTE DES COURS - ANIMATEURS :

2022-2023 Étude en groupe et projet de l'année 3

2022 Série de tutoriels (en internat)

ANIMATEURS ET SUPERVISEURS

Abraham Iqbal	Balaji Katlai	Cornelia Yeung	Hamza Benqassmi
Adrian Adams	Benjamin Luk	Daniel Rosa	Hanane Borgacci
Aidan McKay	Birju Shah	Dante Rossi	Hari Krishnan
Aina Potts	Boris Volfovsky	Danvir Roopra	Haroon Khan
Alex Garber	Brian K. Hlady	Daryl Maduke	Hekmat Kaadan
Alex Ghani	Britni Moffatt	David Lin	Henry Shew
Alison Spiers	Bruce MacPhee	Denika Heaton	Hsin Yu (Scott) Lai
Allana Murray	Bryan Whalen	Devin McMillan	Ian Brown
Allison Thomas	Candace Sears	Didier Frechette	Jacob Youn
Alvin Tam	Carl Ching	Dominic Procopio	James Porter
Alyssa Calvert	Carmen Wong	Emily Chan	Jas Sangra
Amy Beaman	Cathy Nichols	Emina Tankovic	Jason Siska
Andrew Evan Crocker	Cezar Raagas	Emmanuel Nakhla	Jason Yip
Andrew Jones	Chris Rathwell	Eric Laforte	Jeannie Lim
Andrew Plant	Christian Varin	Fanta Yao	Jeff Hansen
Anne Brothers	Christine Damianidis	Farinaz Bahmani	Jeffrey Barfuss
Annie Lemieux	Christopher Goetz	Francis Do	Jeffrey Cho
Anthony Condello	Christopher Hanley	François Mathieu	Jen (Greg) Chu
Anthony Di Nuzzo	Cindy Cheung	Frank Savonarota	Jennifer Jessop
Anu Dogra	Cindy Wu	Geoff Gibbons	Jennifer Reid
Ashley Towns Lewis	Claire Sandrin	Georgia Swan	Jillian Walsh
Atif Mir	Clara Pham	Greg Johnson	Jin Wen

PRIX JEFF JUTZI

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

Joseph Armanious
Montréal

Mary Yang
Toronto

Tyler Lewis
Calgary

ANIMATEURS ET SUPERVISEURS (suite)

Jin Yi (Catherine) Zhang
Jingya May Xuan
Joanna Agnello
John Mendis
Johnathan Cannon
Jonathan Gosselin
Jordan Ramsay
Joseph Armanious
Joseph Falcone
Joseph Moyer
Josh Forsyth
Josh Putter
Julie Kelly
Kaitlin Rogers
Kam Nat
Karen Wilkinson
Kelly Leung
Kevin Foster
Kevin Mooy
Khalid Tariq
Lara Nonay
Lauren Sullivan
Ling Chu
Madison Mai
Mandeep Gaheer
Marco Jotic
Marina Sadovsky
Marino Jeyarajah
Mark Feigenbaum
Martin Leung
Mary Yang
Matthew Hutchens
Meaghan Lowthers
Megan (Qin) Ni

Meghan Greene
Michael Espinoza
Michael Naito
Mitesh Patel
Mohammad Shahid
Mohammed Texiwala
Nadya Geddes
Nakita Baines
Nancy Di Nuzzo
Nathalie Aubin
Navin Jagasia
Nicholas Renaud
Nicholas Suderman
Nikisha Patel
Nina Roy
Norma Sierra
Pak To Wong
Pam Smith
Patrick Décarie
Patrick Tchiengang
Patrick Wei
Paul Anianov
Paul Grossman
Pavel Tsaregorodtsev
Pavlo Fedorchuk
Prabhleen Arora
Preetika Joshi
Quinton Pullen
Rahim Bharmal
Randa Galloway
Raymond Li
Richard Girouard
Richard Watson
Richard Wong

Rishma Jessa
Robbie Brown
Rock Lapalme
Rohini Bhat
Ronald Ha
Roshni Lambhha
Rui (Sunny) Sun
Ryan Chesser
Ryan Clarke
Sally Lau
Sam Tabrizi
Santosh Prasad
Sarah Ykema
Sariyya Panahi
Sasha Nikipelli
Sathees Ratnam
Scott Douglas
Sean Hsu
Sean Smith
Shafi Warraich
Shaira Nanji
Sharon Szeto
Shehryar Hussain
Siddharth Maheshwari
Simon Sham
Simran Bhatti
Sonia Dhaliwal
Stan Shadrin
Stephanie Kormos
Stephen May
Steve Tang
Stewart Spiers
Sukhdheeraj Bisla
Terence Wong

Terry Ling
Till-Arne Hahn
Tim Sham
Tracy O'Donnell
Tyler Lewis
Victor Lee
Vincent Didkovsky
Vincent Lo
Wilson Yu
Xiao Hui Yi
Xiaoxiao (Shiao) Xu
Yawei (Grace) Zhao
Zachary Campbell
Zack Dadbek

COORDONNATEURS

Bryan Walsh
Greg London
Torran Jolly

CHARGÉS DE COURS

Byron Beswick
Florie Pellerin-Catellier
Kim Drever
Leslie Ivany
Mark Kaplan
Sheryne Mecklai
Silvia Jacinto

VOUS SOUHAITEZ VOUS JOINDRE À NOUS?

Découvrez notre site Web consacré au Programme fondamental d'impôt

indepth.cpacanada.ca/fr/nouvelles



CPA

COMPTABLES
PROFESSIONNELS
AGRÉÉS
CANADA



Faites passer vos clients à la version en ligne en toute efficacité

QuickBooks en ligne vous offre, ainsi qu'à vos clients, une plus grande efficacité et flexibilité ainsi qu'une collaboration en temps réel.

Notre processus de migration simplifié aide vos clients à découvrir plus rapidement la puissance de QuickBooks en ligne.

Commencer :





Tina Singh, ergothérapeute, a conçu le Bold Helmet pour protéger les jeunes cyclistes sikhs.

PROTECTION SUR MESURE

CASQUE EN TÊTE

Devant l'impossibilité de trouver un casque sécuritaire pour ses fils, une mère torontoise prend les choses en main. **PAR ISHANI NATH**

Pour Tina Singh, les étés de son enfance sont synonymes de promenades à vélo entre amis dans Scarborough. « Quel sentiment de liberté c'était! » Et elle n'a qu'une hâte : voir ses enfants en faire l'expérience.

Selon la religion sikhe, pratiquée dans sa famille, les hommes attachent en chignon leurs cheveux, qu'ils laissent pousser, et les enveloppent d'un patka. Quand ses fils commencent

le vélo, la mère comprime la coiffure dans leur casque. « J'utilisais un modèle un peu plus grand. Ce n'était pas parfait, mais ça faisait l'affaire. »

En Ontario, le casque est obligatoire pour les cyclistes mineurs. Et celle qui, en tant qu'ergothérapeute, voit de près les ravages des traumatismes crâniens comprend toute l'importance de cette protection. Les accidents de vélo sont parmi les premières causes



d'hospitalisation chez les enfants, et le port du casque réduit de plus de 60 % le risque d'atteinte céphalique et cérébrale.

Or, dès les cinq ans de son aîné, plus moyen de faire entrer le patka dans le casque. « Il doit bien y avoir une solution », se dit la femme. Mais devant le vide absolu, elle décide d'y remédier.

Des enfants sikhs qui portent leur casque de travers, par-dessus leur patka, ou qui n'en portent tout simplement pas, Tina Singh en a croisé plus d'un. « Mal ajusté, le casque perd toute son efficacité. » D'ailleurs, ajoute-t-elle, beaucoup de jeunes sikhs abandonnent le hockey ou d'autres sports, faute d'un équipement de protection adéquat.

Après avoir testé différents prototypes avec ses garçons, l'ergothérapeute, aidée par son mari ingénieur, met au point le Bold Helmet, « le premier casque de sécurité certifié

qui est adapté aux enfants sikhs » de cinq ans et plus. D'une circonférence de 48 à 56 cm, ce casque multisport est offert en rouge, bleu et noir mat. Il ressemble aux autres modèles sur le marché, à une différence près : sa crête arrondie où loger le patka.

Cette création vient combler un besoin important dans la communauté sikhe, qui compte 770 000 membres au Canada et plus de 25 millions dans le monde. Dès sa commercialisation, en janvier 2023, les commandes affluent du Canada, des États-Unis et du Royaume-Uni. « Je cherche depuis des années un casque qui peut protéger mes garçons à vélo et à scooter sans que j'aie à rattacher leurs cheveux, écrit une cliente satisfaite. Ils l'enfilent, et hop, c'est parti pour l'aventure! »

Un témoignage dans lequel se reconnaît la conceptrice. Regarder ses fils sillonner le quartier à vélo en toute sécurité et goûter à cette liberté,

c'est revivre ses souvenirs d'enfance par procuration.

Toutefois, l'entrepreneure ne compte pas s'arrêter en si bon chemin. Elle veut enrichir sa gamme d'un modèle pour les 10 ans et plus ainsi que de casques de hockey, de ski et de planche à neige. Elle lorgne aussi les services de location des stations touristiques, dans l'espoir de rendre les sports d'hiver accessibles aux jeunes sikhs.

En plus de voir à la sécurité des enfants de sa communauté, Tina Singh souhaite transmettre ce message : « Aucun enfant ne devrait avoir à se priver d'une activité en raison de son identité. » ♦

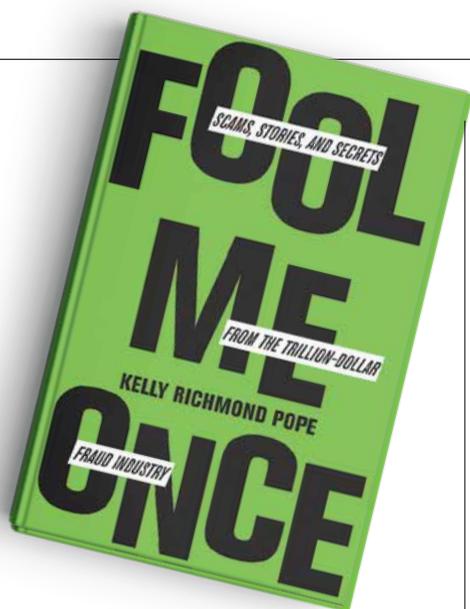
BONNES FEUILLES

FRAUDE AU GALOP

La juricomptable Kelly Richmond Pope scrute quelques fraudes notoires et met en lumière les signaux d'alarme passés sous silence. **PAR BRIAN BETHUNE**

Professeure de juricomptabilité, spécialiste des crimes en col blanc, Kelly Richmond Pope sort du lot dans un milieu plutôt feutré. Sa notoriété a explosé en 2017 avec la sortie du documentaire *All the Queen's Horses*, qui raconte la plus spectaculaire de toutes les fraudes municipales commises aux États-Unis. Alors contrôleuse à Dixon, en Illinois, Rita Crundwell a extorqué 53,7 M\$ US à la Ville entre 1990 et 2012, soit 37 000 \$ par jour, comme l'explique la juricomptable dans sa nouvelle enquête *Fool Me Once: Scams, Stories and Secrets from the Trillion-Dollar Fraud Industry*.

Les signaux d'alarme, flagrants, étaient pourtant nombreux. Rita Crundwell, employée de rang intermédiaire, diplômée de l'école secondaire, sans fortune familiale, s'offrait des congés sans solde de quatre mois pour se consacrer à l'élevage équin, une passion qui lui coûtait des



millions de dollars, financée par les deniers publics. Argent disparu des coffres, train de vie extravagant, des fonctionnaires aux auditeurs, nul n'a sourcillé, nul n'a assemblé les pièces du casse-tête.

Kelly Richmond Pope résume ses recherches sur les crimes économiques, décrypte leurs causes et conséquences, et s'appuie sur des entretiens avec des escrocs, des victimes et des lanceurs d'alerte, invités à s'exprimer dans ses cours à la DePaul University, à Chicago. Elle examine les rouages de différents stratagèmes, mais le cœur de son enquête porte sur les motifs et les réflexions des fraudeurs ou de leur entourage, qui ferme les yeux.

Kelly Richmond Pope souhaite que l'on prenne conscience de ce fléau. Selon l'Association of Certified Fraud Examiners, les pertes pour escroquerie s'élevaient, en 2019, à 3 700 G\$ US, à l'échelle mondiale. Récemment, les fausses collectes de fonds dans le sillage de la COVID-19 ont fait grimper la somme à près de 5 000 G\$ US. Et c'est sans compter les tricheries anodines du quotidien.

Pharmacien spécialisé, Robert Courtney a commencé, dès les années 1990, à diluer les ingrédients actifs de certaines préparations pour arrondir ses fins de mois. Si ses patients cancéreux ne souffraient guère des effets secondaires notoires de leur traitement, comme la perte de cheveux et la nausée, leur état de santé ne s'améliorait pas non plus. Il aura tout de

même fallu dix ans pour l'arrêter. C'est en 2002 que le pharmacien a plaidé coupable. Il avait réduit des deux tiers la dose d'ingrédients actifs de 98 000 traitements, destinés à 4 200 patients, dont bon nombre ont perdu la vie.

De quoi illustrer les trois assises de la fraude : l'occasion, la contrainte, la justification. Le pharmacien, qui travaillait sans surveillance, a saisi une occasion pour échapper à la contrainte (il avait à ses trousses l'IRS, qui lui réclamait 600 000 \$ d'impôts) et a évoqué une justification à l'appui de ses agissements (les patients étaient condamnés). Il avait aussi mûrement planifié ses crimes, contrairement à ceux qui commettent une fraude accidentelle et qui s'enthousiasment, après coup, d'être passés sous le radar. L'autrice raconte l'histoire d'une dénommée Diann qui a utilisé, par mégarde, la carte de crédit de son employeur pour payer un voyage personnel. Personne n'ayant relevé sa bévue, Diann, agente aux finances, ne s'est plus gênée. Elle a porté davantage de dépenses au compte de l'entreprise et s'est même octroyé une juteuse augmentation de salaire. La facture? Un demi-million de dollars.

La latitude laissée aux escrocs pour sévir en toute impunité, même quand les indices sautent aux yeux, caractérise ce type de crime. Rappelons-nous que Rita Crundwell étalait au grand jour un train de vie princier. Deux principes expliqueraient l'inertie de l'entourage. D'une part, l'effet du spectateur, amené à minimiser les signaux d'alarme flagrants (si quelque chose clochait, quelqu'un interviendrait). D'autre part, le dilemme du lanceur d'alerte. Faut-il oser dénoncer les gestes illicites ou rester solidaire de l'équipe? Kelly Richmond Pope raconte que certains étudiants (en juricomptabilité, rien de moins) ont exprimé du mépris à l'égard d'une lanceuse d'alerte, qualifiée de délatrice. Un mot qui déplaît à la juricomptable.

Bref, le portrait n'a rien de réjouissant. Pour revenir aux trois assises de la fraude, la contrainte et la rationalisation seront toujours ancrées dans l'être humain. En revanche, on peut intervenir pour éviter de laisser

les occasions d'agir se présenter impunément. Récompenser les lanceurs d'alerte, ouvrir des lignes d'assistance téléphonique en éthique, repenser la culture organisationnelle sont aussi des pistes. Les remises en question doivent être informelles, fréquentes et, surtout, banalisées. Alors, pour tenir les tricheurs en échec, redoublons de vigilance et osons réagir. ♦

SPORTS

TROU D'UN COUP

L'arrivée en trombe de marques branchées décoince l'univers guindé du golf.

PAR SARAH MACDONALD

Depuis des temps immémoriaux, le golfeur incarnait l'image même de la tradition surannée : homme d'âge mûr, élégant polo, pantalon à carreaux parfaitement repassé, chaussures à crampons et bérêt. Après avoir brassé des affaires sur le vert, nonchalant, il célébrait ses victoires devant un scotch au club. Le golf était vu comme le sport de l'élite, une élite blanche.

Les choses ont changé.

Pourquoi donc? Eh bien, parce que les étoiles du basket-ball adorent le golf. LeBron James y joue, même si son élan n'a rien d'exceptionnel. Steph Curry, lui, pourrait peut-être briguer un titre de professionnel. Et Michael Jordan, fou de golf, possède son propre club, réservé aux invités. Ces idoles, comme tant d'autres, symbolisent les chevauchements désormais observés entre différents sports.

Le phénomène s'étend au-delà du basket-ball. Pour sa marque NOCTA, le rappeur Drake a créé NOCTA Golf, en collaboration avec Nike. Quant à la griffe de mode urbaine GOLF WANG, du musicien et rappeur Tyler, the Creator, elle ne vise pas nécessairement les golfeurs, mais s'inspire d'une esthétique rétro incorporant des

ornements et motifs tendance qui taperont dans l'œil de la génération Z. Et dans la gamme Cactus Jack du rappeur Travis Scott, on verra bientôt une chaussure de golf.

Aujourd'hui, les golfeurs arborent des tatouages et ont au pied de quoi faire l'envie des aficionados des chaussures de sport. Une révolution stylistique qui attire une nouvelle génération de joueurs.

Selon la National Golf Foundation, le golf a conquis trois millions de nouveaux adeptes en 2022, de quoi fracasser le record précédent de deux millions, atteint en 2000, à l'apogée de la gloire de Tiger Woods. Ce triomphe tient en grande partie aux ravages de la pandémie. Astreints aux activités extérieures, les golfeurs, néophytes ou chevronnés, se sont rués sur les terrains. Mais cet engouement, baptisé « golfcore », a aussi contribué à séduire de nouveaux joueurs et à développer leur sentiment d'appartenance.

La tendance n'est pas près de disparaître. Diverses marques de mode urbaine sont apparues avant et après la COVID, dont plusieurs créées par des entrepreneurs noirs, qui souhaitent projeter dans le sport une image qui leur correspondait davantage. D'autres griffes sont axées sur la diversité et la communauté.

L'une d'elles, Eastside Golf, se fait l'emblème de l'avenir du mouvement. Earl A. Cooper, entraîneur professionnel de la PGA et cofondateur de la marque, expliquait en 2021 à InsideHook qu'Eastside Golf ne « cible pas les golfeurs d'hier, mais plutôt tous ceux qui n'ont jamais empoigné un fer, qu'on veut convertir au sport ».

L'audacieuse a réussi son coup et gagné ses lettres de noblesse en collaborant avec la marque Jordan de Nike, qui jouit d'un grand prestige auprès des amateurs de chaussures de sport.

Un porte-parole de Nike décrit le partenariat en ces termes : « L'association de Jordan Brand et d'Eastside Golf autour du golf en dit long sur l'avenir du sport et le rayonnement de la culture du basket-ball. Eastside Golf s'inscrit dans un courant qui ouvre l'univers du golf à une



Nike & Eastside Golf ont collaboré pour créer le style « golfcore ».



La chaussure de golf Air Jordan 1 Low d'Eastside Golf

nouvelle culture, au vécu authentique, pour faire tomber les barrières, viser l'excellence et bâtir des lendemains où toutes et tous auront leur place. »

Parmi les autres ténors de la relève, mentionnons Malbon, à l'esthétique décontractée, et Random Golf Club, une griffe inclusive qui entend former toute une communauté de golfeurs.

Les marques phares ont tout avantage à collaborer avec de telles PME pour accéder de plain-pied à la mode et à la culture du golf de demain.

« Dénicher une telle créativité couplée à une vision d'avenir dans une multinationale n'a rien d'évident », fait valoir Harry Champion, chef de marque chez

New Balance. « Nike, Adidas et Puma disposent d'un réseau de distribution que n'auraient jamais pu mettre en place les nouvelles marques. Les griffes connues tablent sur l'engouement, l'ingéniosité, l'inédit qu'offrent les marques émergentes, qui ont accès à une clientèle élargie. »

Avant de se joindre à New Balance, Harry Champion, caddie dans son adolescence, dirigeait le rayon golf de Bonobos, un détaillant de vêtements pour homme. Il situe le vent de changement qui a soufflé sur le sport et la mode vers la fin des années 2010, d'abord avec la chaussure de golf Air Max 90 de Nike. « Mais les vêtements de golf se sont toujours rapprochés de la mode urbaine, ajoute-t-il. En font foi les pantalons excentriques de John Daly et le polo rouge vif de Tiger Woods. Il y a eu des golfeurs à l'avant-garde de l'élégance au Japon, en Corée, et même aux États-Unis et au Royaume-Uni. Il a fallu que certaines marques rattrapent leur retard pour exploiter ce filon. »

Cela dit, l'adoption du golf par une pluralité de communautés n'est pas gagnée. Dans la PGA of America, on trouve à peine 1 % de membres noirs. Néanmoins, les marques et les ambassadeurs non officiels du golf, comme

les basketteurs et les musiciens, donnent un nouvel élan au mouvement. De quoi rappeler qu'il faut investir là où sont les clients.

« Les grandes marques établies dynamisent leur gamme et rapatrient les ventes vers leurs produits de base, et les griffes de la relève se font connaître, grâce aux partenariats noués, précise Harry Champion. Nombre de nouveaux clients, conquis, s'offrent leurs vêtements. » Bref, un parcours sans faute. ♦

PORTRAIT

FINANCES ET FÉMINISME

Donner aux femmes les moyens de mieux prendre leurs finances en main, voilà le mot d'ordre de Janine Rogan, CPA.

PAR LORA GRADY

Toute jeune, inscrite au programme d'agrément CPA et déjà salariée, Janine Rogan a fait une découverte déstabilisante : le collègue dont elle assurait la formation gagnait 13 000 \$ de plus qu'elle. Une différence de 23 %, pour exactement le même poste.

« J'en ai eu le souffle coupé. C'est une chose de savoir qu'il y a un écart salarial entre les sexes. C'en est une autre d'en subir soi-même les conséquences. »

Une déconvenue qui explique en partie pourquoi Janine Rogan a choisi de devenir une « féministe financière », terme qu'elle a forgé pour rallier à sa cause les apôtres de l'équité pour toutes et tous.

Marquée en début de carrière par sa prise de conscience des inégalités salariales, Janine Rogan, née à Edmonton, diplômée de l'Université de l'Alberta en 2014, s'est donné pour mission d'aider toutes les femmes à prendre leurs finances en main.

« Dans une société créée par les hommes, pour les hommes, les préjugés sexistes abondent. »

« JE VOYAIS DES HOMMES BLANCS SE CONTENTER DE DIRE AUX FEMMES QU'ELLES S'ÉPARPILLAIENT EN DÉPENSES FRIVOLES. C'EST UN MYTHE, ÉVIDEMMENT. »

Au fil des ans, ses recherches l'ont amenée à recueillir une manne de données sur les contrecoups de l'écart salarial, qui freine l'essor des femmes. Le solde de leur compte en banque en témoigne.

« Dans le milieu des finances personnelles, je voyais des hommes blancs qui se contentaient de dire aux femmes qu'elles s'éparpillaient en dépenses frivoles. C'est un mythe, évidemment. J'ai voulu creuser la question, pour analyser les répercussions macroéconomiques de nos schèmes de pensée et systèmes, qui influent sur les finances au féminin. »

Ses découvertes l'ont amenée à publier un premier ouvrage intitulé *The Pink Tax: Dismantling a Financial System Designed to Keep Women Broke*, paru en mai dernier. À la base, l'idée de la « taxe rose », c'est que les produits dits pour femmes sont généralement

plus chers que leurs équivalents pour hommes (p. ex., les rasoirs). L'autrice approfondit le sujet et examine les incidences économiques d'une rémunération inférieure et des prix gonflés, entre autres chez certains concessionnaires automobiles. L'effet domino s'avère indéniable. Les femmes, qui touchent un salaire moindre et doivent acquitter la taxe rose, disposent de moins de liquidités, ce qui les freine dans leurs démarches pour épargner, investir et créer de la richesse.

Janine Rogan souhaite qu'elles prennent les rênes de leurs finances, malgré la pression sociale : « On leur apprend que les questions d'argent ne les concernent pas, que c'est un sujet tabou, déplacé. Or, le féminisme financier les invite à prendre leurs propres décisions et à gérer leur avoir afin de constituer un patrimoine et, pourquoi pas, de plaider pour un monde meilleur. »



Janine Rogan lors d'une récente conférence TED



Janine Rogan avec son fils Theodore et son mari Andrew

Déterminée à outiller les femmes, Janine Rogan croit que pour avancer vers l'égalité, chacun, chacune doit y mettre du sien. Solidaires, les hommes apporteront leur appui aux femmes, afin que leur voix soit entendue et qu'elles puissent participer totalement aux décisions, le tout dans un contexte d'équité salariale. Elle invite aussi les employeurs à redoubler d'efforts pour donner un coup de main aux femmes. La transparence des échelles salariales et les services de garde offerts au travail sont ici des atouts. Sur tous les continents, l'adoption de politiques d'égalité, réclamées par les citoyennes et les citoyens, sera le chemin à suivre.

« L'essor économique passe aussi par une augmentation de la qualité de vie de la population, des familles, entre autres grâce à l'accès à des garderies abordables. Sinon, à quoi bon? »

Mais par où commencer pour prendre ses finances en main et constituer un patrimoine? Janine Rogan suggère de consulter livres et articles, et de parler ouvertement d'argent avec ses proches. Même s'il peut être difficile d'entamer de telles conversations, c'est souvent la clé pour gagner confiance et oser s'aventurer. Et puis, les ressources foisonnent en ligne. De quoi se familiariser avec des thèmes variés, comme les placements. Janine Rogan, elle-même formatrice, précise que les médias sociaux regorgent de contenus sur la question. D'ailleurs, elle propose sur son site une liste de 30 choses à faire pour avancer avec confiance. À celles qui trouveraient la tâche lourde, elle conseille de monter une marche à la fois pour gravir l'escalier. Elle leur suggère d'accomplir un geste par mois, parmi les actions énumérées sur sa liste. Par exemple, ouvrir un compte d'épargne à intérêt élevé, voilà un premier pas qui n'a rien d'anodin. C'est se donner les moyens d'aller de l'avant, pour ensuite passer à deux gestes concrets par mois.

« Au bout d'un an, une fois les bases acquises, on poursuit sur sa lancée, le vent en poupe, pour bâtir un patrimoine. » ♦



L'AIR DU TEMPS

CARBONEUTRALITÉ

L'objectif ambitieux d'hier fait l'unanimité. **PAR ALEX CORREA**

Atteindre la carboneutralité, c'est trouver l'équilibre entre l'émission et l'élimination des gaz à effet de serre (GES) dans l'atmosphère. Pour l'entreprise, il s'agit donc d'éviter de dégager du CO₂ et de compenser celui qu'elle génère. Réduire les émissions, se tourner vers l'énergie renouvelable, faire appel aux programmes de compensation carbone comme le reboisement, voilà les moyens d'y parvenir.

Née à la fin des années 1990 dans le cadre des mesures d'atténuation du réchauffement planétaire, la carboneutralité a pris figure d'impératif dans le sillage du documentaire *An Inconvenient Truth* (2006), fondé sur le cri d'alarme lancé par Al Gore, vice-président des États-Unis.

Depuis, la carboneutralité est devenue un objectif fondamental pour les entreprises responsables, et celles qui négligent de réduire leurs émissions s'exposent aux critiques des consommateurs et des investisseurs. En plus d'affermir leur réputation, les entités qui prennent le virage en profitent pour alléger leurs charges d'exploitation.

Pourtant, la carboneutralité peut s'avérer coûteuse, voire inatteignable, et les programmes de compensation carbone ne se révèlent pas forcément efficaces et durables, faute de cibler les causes profondes des émissions.

Dans un contexte où administrations publiques et autorités de réglementation renforcent tant les règles environnementales que les mécanismes de tarification du carbone, les entreprises optent pour la carboneutralité afin de réduire d'éventuelles pénalités et de se conformer aux nouvelles normes de durabilité. Et le Canada accuse du retard. Un rapport de l'initiative Principes pour l'investissement responsable, lancée en partenariat avec les Nations Unies, le relègue au rang des États où la réglementation n'est pas à la hauteur, selon le référentiel international, et où les décideurs tardent à exiger des pratiques écoresponsables.

Le mot court sur toutes les lèvres, mais la carboneutralité n'est qu'une facette d'une vaste stratégie de réduction des émissions de GES. C'est l'une des maintes démarches de durabilité à privilégier, car les consommateurs et les autres parties prenantes ont les entreprises à l'œil. ♦

CONCEPTION

TOUCHER DU BOIS

Immobilier durable : Vancouver vise la cime du marché

PAR SARAH LAING

Vancouver se trouvait, naguère, entre l'arbre et l'écorce.

La ville, en pleine croissance, lançait un ambitieux projet de développement sur 30 ans. S'articulant autour du prolongement de la ligne de métro prévu pour 2026, le plan Broadway apporterait au secteur emplois, services, logements et gratte-ciel à foison. Le hic?

Les constructions classiques en acier et en béton, dont la production est gourmande en énergie, vont directement à l'encontre des aspirations écologiques de la métropole, qui s'est engagée à réduire ses émissions de CO₂ de 50 % d'ici 2030.

Tollé immédiat.

C'est que le secteur de la construction est responsable de 37 % des émissions mondiales de GES liées à l'énergie et aux processus. Malgré les progrès réalisés sur le plan énergétique, 2021 marque un triste record, souligne l'ONU, 10 gigatonnes d'émissions en équivalent CO₂ ayant été générées.

Le plan Broadway, dans sa version définitive, a ainsi été bonifié d'une clause exigeant des promoteurs qu'ils explorent « des technologies innovantes à faible empreinte carbone, comme le bois massif », rapportait au *Vancouver Sun* le responsable municipal des bâtiments verts, peu après l'approbation du projet, l'été dernier.

Notons aussi qu'en mai 2020, le conseil municipal avait autorisé, par voie de résolution, la construction d'immeubles en bois massif de 12 étages, soit le double de la hauteur réglementaire précédente. Vancouver se donnait ainsi les moyens de devenir le leader mondial de l'immobilier en bois, que plusieurs voient comme l'avenir du gratte-ciel durable.

Nouveau fleuron de l'architecture progressiste, ces bâtiments, ayant pour structure porteuse du bois plein ou composite, s'implantent dans nos paysages, entre autres aux Pays-Bas, en Scandinavie et en Australie. L'an dernier, une tour d'habitation de luxe de 25 étages au Wisconsin a décroché le titre de plus haut bâtiment en bois du monde, et d'autres projets en préparation, notamment un gratte-ciel de 31 étages à Toronto, pourraient y prétendre.

En fait, la Colombie-Britannique compte déjà deux édifices en bois massif : Tallwood 1, un bâtiment à usage mixte de 12 étages à Langford, sur l'île de Vancouver, et Brock Commons, une résidence de 18 étages à l'Université de la Colombie-Britannique (UBC), qui a brièvement porté le titre de structure en bois massif la plus haute du monde.

« La construction en bois massif fait un retour en force », constate Minghao Li, professeur agrégé du Département des sciences du bois de la UBC.

Il explique que la tendance ne date pas d'hier. En témoignent les pagodes millénaires de la Chine, faites de bois, d'une hauteur de quelque 67 mètres.

« Mais les avancées technologiques nous permettent, aujourd'hui, d'ériger des structures plus hautes encore, comme Brock Commons. » D'ailleurs, note-t-il, depuis 10 ou 20 ans, les techniques de production qui émergent dans le domaine du bois massif tirent les coûts vers le bas et confèrent à cette solution une position concurrentielle sur le marché des matériaux de construction.

Le principal mérite que les partisans de l'immobilier en bois attribuent à ce matériau, et que le professeur ne manque pas non plus de souligner : son caractère durable, combiné à un potentiel de réduction des déchets. En effet, le bois ne générerait que 45 % des émissions attribuables au béton et à l'acier, et les composantes sont souvent fabriquées sur mesure.

« Si l'on veut réduire les émissions de CO₂ en construction, il faut tenir

TEMPLE DE LA RENOMMÉE COMPTABLE DU CANADA

APPEL DE CANDIDATURES, ÉCHÉANT LE 10 NOVEMBRE 2023 :

- Pour le Conseil des électeurs du Temple, effectif en janvier 2024
- Pour intronisation au Temple, effective en juin 2024

Pour les formulaires de nomination et toute information, veuillez consulter le site web du Temple : www.caaa.ca/fr/trcc/le-temple-de-la-renommée-comptable-du-canada

compte du fait que le bois surpasse de loin l'acier ou le béton à cet égard. Au Canada en particulier, où les forêts sont gérées de façon durable, seule une infime partie des terres forestières sont exploitées pour ce secteur. » Fait intéressant, selon les données provinciales, l'équivalent du bois ayant servi à construire Tallwood 1 a pris environ 43 minutes à « repousser ».

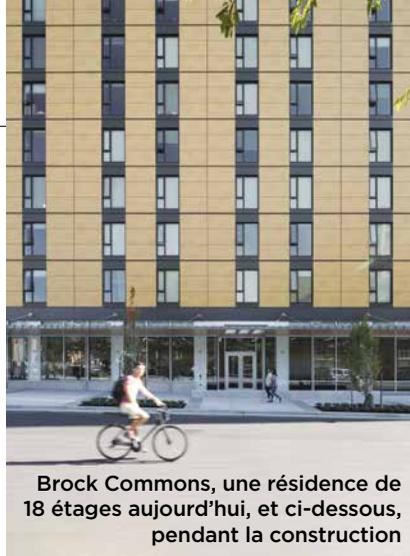
Minghao Li est conscient que l'environnement bâti en bois peut susciter de la méfiance. En ce qui a trait à la sécurité incendie, tout particulièrement – même si on a tendance à oublier que les habitations en bois sont loin d'être rares au pays. Sa réponse à ces inquiétudes? Quel que soit le matériau utilisé, tous les bâtiments doivent satisfaire aux mêmes normes. De surcroît, grâce à l'ajout de panneaux de gypse ignifuges et d'un système de gicleurs, les bâtiments en bois peuvent être aussi sûrs que n'importe quel autre ouvrage bâti à partir d'un matériau ininflammable.

Sans compter, renchérit-il, que « l'acier réagit au feu encore moins bien que le bois ».

Aspirant à se positionner en tête de l'immobilier en bois, Vancouver a, de toute évidence, les moyens de ses ambitions. En effet, la Colombie-Britannique fabriquerait un quart des « principaux types de produits en bois massif » sur le marché nord-américain.

En 2021, la province lançait son programme de démonstration des bâtiments en bois massif, programme qui a notamment permis de financer 12 projets à hauteur de plus de 5,4 M\$. L'objectif du programme : « faire du bois massif un matériau de construction non plus spécifique, mais répandu », souligne Jagrup Brar, ministre d'État et ardent défenseur de l'OMTI, un organisme unique en son genre créé par la province pour encourager le recours au bois dans les projets d'infrastructures.

À ses yeux, le bois massif apporte une solution aux deux grands enjeux de la province, à savoir les changements climatiques et la pénurie de logements.



Brock Commons, une résidence de 18 étages aujourd'hui, et ci-dessous, pendant la construction



« Le bois massif permet de construire rapidement des logements abordables et à faible empreinte carbone. »

De l'avis de Minghao Li, si cette technologie peine à se populariser, c'est simplement du fait de sa nouveauté. Architectes et ingénieurs doivent se familiariser avec la méthode pour que les projets en bois puissent se multiplier jusqu'à rivaliser avec ceux construits à partir d'autres matériaux. Et sur le plan de la conception, de la production et de l'assemblage, où l'on observe un déficit de compétences analogue, la province entend financer des formations spécialisées.

Hormis ces obstacles, une chose est sûre : les immeubles en bois devraient se dresser bientôt plus nombreux dans le ciel de Vancouver. Surtout parce que leur méthode de construction se prête bien à un tissu urbain dense.

« Un bâtiment en bois massif se compose surtout de pièces fabriquées en usine, explique Jagrup Brar. Une fois sur place, il suffit d'assembler le tout, une méthode qui a l'avantage de réduire la pollution sonore et de limiter la circulation de camions en ville. Le bois massif, c'est l'avenir de la construction durable au Canada. » ♦

LES CHOIX DE PIVOT

Temps libres

PAR CHRIS POWELL



À voir

La série télévisée **Lupin** revient pour une troisième saison (le 3 octobre sur Netflix). Inspiré de l'élégant personnage créé par l'écrivain Maurice Leblanc au début des années 1900, ce suspense français au rythme haletant et aux palpitantes péripéties suit Assane Diop, un gentleman-cambrioleur maître du déguisement.

À lire

Les cadres intermédiaires sont souvent représentés comme des perdants, incapables de gravir les échelons. Dans **Power to the Middle: Why Managers Hold the Keys to the Future of Work**, Bill Schaninger, Bryan Hancock et Emily Field, de McKinsey, font néanmoins valoir la place unique qu'ils occupent dans la structure hiérarchique : sur le terrain, mais aussi branchés sur la stratégie organisationnelle et aptes à aiguiller l'entreprise en cette ère de changement complexe et rapide. Plutôt que de leur proposer des promotions, on devrait leur conférer un titre et une rémunération à la hauteur de leur apport.

À écouter

Les mordus de musique n'hésitent pas à parler d'un groupe obscur pour tenter de gagner sur la piste de nouveaux adeptes. C'est la prémisse du balado **Bandsplain**, où l'animatrice Yasi Salek invite des spécialistes et des admirateurs à discuter en profondeur de groupes restés dans l'ombre. Les participants peuvent ainsi passer cinq heures à échanger sur la « proto-power-pop » de Big Star avec le journaliste de **Rolling Stone** Rob Sheffield. Destinée aux audiophiles initiés en quête d'une information pointue.



Abonnez-vous

ET RECEVEZ *CHATELAINE* À VOTRE PORTE CHAQUE SAISON !



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 !



[CHATELAINE.COM/ABONNEMENT](https://www.chatelaine.com/abonnement)

À LIVRE OUVERT

UN MIROIR SANS TAIN

Dans son essai *Le système TikTok*, la journaliste française Océane Herrero analyse comment la plateforme chinoise est en train de redéfinir nos existences. **PAR MATHIEU DE LAJARTRE**

Qui n'a pas TikTok pourrait penser que l'application s'apparente aux autres réseaux sociaux. Or, comme l'explique Océane Herrero dans son essai *Le Système TikTok. Comment la plateforme chinoise modèle nos vies* (Éditions du Rocher, 200 pages), rien n'est moins vrai.

Le divertissement avant tout

Côté pile, TikTok permet de créer et de partager de courtes vidéos accompagnées de musique, d'effets visuels, de filtres et de textes. Présentées dans un format immersif, ces vidéos qu'on fait défiler en balayant du pouce vers le haut se veulent divertissantes et touchent à la danse, à la musique, à l'humour, aux voyages, à la cuisine...

Côté face, c'est un algorithme de recommandation extrêmement poussé qui traque le moindre geste des utilisateurs pour les rendre accros. Contrairement à Facebook ou à Twitter, qui proposent du contenu selon les centres d'intérêt exprimés par les utilisateurs (comme les abonnements), TikTok ajuste le contenu en fonction des vidéos regardées, des likes éventuels et surtout de la durée de visionnage. C'est « l'information » qui le trouve. Les utilisateurs sont plutôt passifs, un peu comme devant la télé.

« TikTok n'est pas un réseau social, ni une plateforme de vidéo à la demande puisque l'intérêt même de l'algorithme est de précéder cette demande, explique Océane Herrero. TikTok est une plateforme avant la demande, si efficace qu'elle semble même anticiper nos désirs. » Comme si on se mettait à nu devant un miroir sans tain, sans réaliser que l'image renvoyée est modifiée par ceux qui se cachent derrière.

Cette immersion n'est pas sans danger car « TikTok parvient à plonger ses utilisateurs dans des "rabbit holes", littéralement des "trous de lapins"

à l'image de celui dans lequel plonge Alice vers un univers parallèle. Ainsi, un compte paramétré pour être intéressé par la santé mentale a été inondé de vidéos de ce type, la plupart propres à entretenir un état dépressif ».

Cet enfermement algorithmique appelé bulle de filtre, rappelle la journaliste, vise à nous garder « hameçonnés aussi longtemps que possible », en nous proposant avec une acuité inégalée des contenus susceptibles de correspondre à nos opinions. « Chaque utilisateur peut ainsi développer un fil *Pour toi* très distinct et se retrouver dans des



niches de contenu qui semble improbable pour le commun des mortels. » Improbable mais d'autant plus intime, même si « la relation que noue l'utilisateur avec l'application est avant tout une transaction [...] L'individu transmet ses données en masse et en échange reçoit des vidéos personnalisées. Cela permet à l'entreprise de constituer des groupes qui intéresseront les annonceurs. C'est là la froide réalité de l'économie de l'attention ».

« Made in China »

Malgré les risques qu'elle semble présenter, la formule a fait mouche puisque la plateforme, lancée en 2017 et propulsée sur la scène internationale pendant

la pandémie, compte à présent 1,7 milliard d'utilisateurs mensuels dans le monde. Aux États-Unis, les adultes y passent près d'une heure par jour selon le cabinet Insider Intelligence. Les 13-18 ans? 1 heure 47.

De quoi réjouir Zhang Yiming, le PDG de ByteDance, l'entreprise derrière TikTok. Âgé de 40 ans, l'ingénieur de formation a du flair. En 2017, il a eu la bonne idée de racheter le concurrent chinois de TikTok, Musical.ly, lequel s'inspirait déjà d'une appli française nommée Mindie. Craignant la censure, Zhang Yiming a aussi eu l'idée de développer une application vidéo propre à la Chine, Douyin, et de réserver TikTok à l'international. Mais cette séparation n'a pas suffi à rassurer les Occidentaux, notamment en ce qui a trait à la confidentialité des données – d'où le fait qu'Ottawa et Québec ont banni TikTok de manière préventive des téléphones des fonctionnaires. L'enjeu géopolitique est tel que l'Inde a purement et simplement interdit l'application sur son territoire. Mais sans preuve flagrante, les soupçons d'espionnage et de propagande pour le compte de Pékin ne suffisent pas.

De toute façon, TikTok a d'autres chats à fouetter, souvent accusée d'abrutir les jeunes, de monter en épingle des microtendances ou d'amplifier des phénomènes sociaux. La plateforme est aussi considérée selon des études comme étant la moins vigilante en matière de désinformation. Or qui irait interrompre son *scrolling* pour aller vérifier une information? Les modérateurs de contenu y dénoncent aussi des cadences de travail infernales, avec plus de mille vidéos à valider par jour, ce que déplorent à leur tour les créateurs et les médias, qui espèrent tous attirer l'attention des utilisateurs.

Néanmoins, la dépendance est là – un spécialiste en IA a déjà qualifié TikTok de « crack numérique ». Et Océane Herrero d'ajouter : « L'application a un fonctionnement proche de celui d'un casino : à chaque fois que l'on passe à la vidéo suivante, c'est la même surprise. L'utilisateur ressent la même incertitude et la même excitation qu'en actionnant une machine à sous. » ♦

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.

Lorsque **VOUS** êtes entouré de résultats...

LE SUCCÈS EST ASSURÉ!

Nous vendrons VOTRE cabinet au meilleur prix et aux meilleures conditions.



NOUS LIVRONS DES RÉSULTATS - UN CABINET À LA FOIS

Sonia Albert
sonia@aps.net

1 877 606-8622

Alan M. Liverman
alan@aps.net
514 819-8088



ACCOUNTING PRACTICE SALES
LEADER MONDIAL DE LA VENTE DE CABINETS

www.APS.net

Canada's
premier
tax law
firm.

Nous travaillons ensemble et partageons un engagement envers l'excellence dans tout ce que nous entreprenons.

BONNE INFLUENCE

CPA au départ, Louise Tailleux n'aurait jamais cru devenir influenceuse en ligne. Pourtant, elle compte 150 000 abonnés sur TikTok et sur sa chaîne YouTube (Kitchen TikToking).

Un virage réussi pour celle qui trouve le temps, comme suppléante, d'enseigner les rudiments des finances au secondaire. **PAR ALEX CORREA**

Après avoir fait carrière dans le milieu bancaire puis dans le secteur public, j'ai été mère au foyer pendant huit ans. Ensuite, décidée à me recycler dans l'enseignement, j'ai décroché un baccalauréat en éducation à l'Université d'Ottawa. **Depuis, j'enseigne les rudiments de la comptabilité et des affaires au secondaire.**

Il y a quelques années, au beau milieu d'un cours sur la création publicitaire, mes élèves m'ont fait découvrir TikTok. **Ils m'ont expliqué qu'à mon âge avancé, c'était peine perdue, impossible de se hisser au rang des influenceurs. Je les ai crus. Mais voilà que la pandémie a déferlé.** Forte de mon savoir-faire, j'ai fait mes premières armes sur TikTok.

Au départ, je réalisais des clips ludiques sur des aliments insolites et des gadgets de cuisine. **Huit mois plus tard, la direction de TikTok m'invitait à intégrer sa plateforme de commercialisation, TikTok North America.** Des agences m'ont sollicitée, et j'ai reçu des offres de marketing par affiliation.

Depuis cinq ans, grâce aux bénéfices que je réalise sur TikTok, j'octroie des bourses à certains de mes élèves qui optent pour la comptabilité au collège ou à l'université.

Cette année, j'ai même pu aider des jeunes qui se lancent dans d'autres domaines.

Contre toute attente, le volet leadership du programme d'agrément CPA m'a été d'une aide précieuse dans mes activités en ligne. Je savais parler finances en toute confiance avec les marques (des honoraires aux licences), négocier et décoder les subtilités des contrats, et communiquer avec clarté et franchise.

J'ai songé à enseigner les bases de la comptabilité en ligne, mais ailleurs que sur TikTok, peut-être sur YouTube.

En rétrospective, après trois ans, je ne regrette rien.

Je déplore qu'il y ait si peu de cours obligatoires sur les finances au secondaire.

Pour compenser ce déficit, j'aborde les thèmes du budget, des emprunts, de l'épargne et des placements, sur un mode ludique. Dresser un budget pour le bal de fin d'année, décider où seront affectés les revenus tirés d'un emploi d'été, voilà des sujets sûrs de plaire.



porter

Le calcul est simple

Vous partez toujours gagnant avec VIPorter, le programme de fidélisation de Porter qui vous permet d'accumuler rapidement et facilement des points à échanger contre des voyages.



flyporter.com/VIPorter

TRANSFORMEZ VOTRE CPA EN MBA DE L'ÉCOLE DE GESTION IVEY



Sans test d'admission GMAT

À Ivey, nous reconnaissons les efforts que vous avez investis pour obtenir votre titre de CPA. C'est pourquoi nous n'imposons pas le GMAT aux diplômés CPA. Aucune exception !

Que vous souhaitiez rehausser votre niveau de formation ou réorienter votre carrière, **un MBA de Ivey peut vous aider à atteindre vos objectifs**. Parmi les trois programmes exclusifs de MBA offerts, vous trouverez celui qui convient à votre situation.

Une fois abolie l'exigence du GMAT, il n'y a pas de raison d'hésiter à vous inscrire au **programme de MBA no 1 au Canada**.*

L'apprentissage expérientiel pratique vous assurera un net avantage, et notre réseau international de 32 000 diplômés vous fournira des liens à vie pour vous soutenir et soutenir votre carrière.

*Classement 2022 des MBA de *Bloomberg Businessweek*



Balayez le code QR pour en savoir plus sur les programmes de MBA de Ivey.
ivey.ca/cpa

Trois MBA à choisir

MBA en un an

- Temps plein
- Début du programme : mars
- London (Ontario)

MBA intensif

- 14 mois, 3 jours de cours
- Début du programme : novembre
- Pendant que vous continuez à travailler
- Centre-ville de Toronto

MBA pour cadres

- 15 mois, 4 jours de cours
- Début du programme : février ou septembre
- Pendant que vous continuez à travailler
- Pause estivale
- Centre-ville de Toronto

