

# PIVOT



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

JANVIER-FÉVRIER 2023



## Assurance tous **RISQUES**

Manjit Singh, de la  
Sun Life, mise sur son  
talent naturel - et ses  
compétences de CPA.



DES CLIENTS  
CAPTIFS

RECRUTEMENT INCLUSIF :  
UN CHOIX PAYANT

BYE BYE  
TÉLÉTRAVAIL?



La solution de  
gestion de dépenses  
professionnelles des  
équipes innovantes.

[floatcard.com](https://floatcard.com)

## CONTENU WEB EXCLUSIF

CPACANADA.CA/ACTUALITES

- Portrait de la médaillée d'or du dernier EFC



- Principaux thèmes comptables de la COP27

- La norme ISO 20022 et les CPA



## ARTICLES DE FOND

**18 | Qui ne risque rien n'a rien**

Manjit Singh, CPA et premier directeur financier de la Sun Life, est passé du monde de la banque à celui de l'assurance par goût du défi.

PAR LIZA AGRBA

**24 | Afficher ses couleurs**

Essentielles pour soutenir les employés LGBTQ2SIA+, les initiatives en matière de diversité, d'équité et d'inclusion contribuent à attirer des profils très variés sur un marché fort compétitif. PAR EMILY LATIMER

**32 | Bureau à domicile**

Le télétravail semble devenu la norme, mais fait-il toujours l'affaire des organisations et de leurs travailleurs? PAR ALEX CORREA

**38 | Une saine concurrence?**

La mainmise de grandes entreprises sur certains secteurs limitent les consommateurs dans leurs choix. Des experts évoquent les solutions pour sortir de cette impasse. PAR RITA SIMONETTA



**EN UNE**  
PHOTO  
KATHERINE  
HOLLAND

**4 | Mot de la présidente et chef de la direction****EN PRIMEUR**

**6 |** Les finances personnelles expliquées aux enfants

**10 |** Le goût amer de la « rédflation »

**12 |** Questions d'argent

**12 |** Florilège de fraudes

**14 |** Des fonds souverains

**EN PRIME**

**47 |** Le courant passe pour cette auto canadienne

**49 |** Rose? Le nouveau noir

**50 |** Splendeurs et misères de General Electric

**51 |** Un art contestataire

**52 |** Tout savoir, et vite

**54 |** Coup d'œil sur BeReal

**55 |** Nos suggestions de série, de livre et de balado

**56 |** *Ralentir ou périr*, un livre coup de poing

**58 |** Une passion créatrice

**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.



## UNE NOUVELLE RÉALITÉ

Les organisations qui réussissent le retour au bureau s'imposent comme des chefs de file dans l'économie canadienne. **PAR PAMELA STEER**

**Presque trois ans après** les premiers confinements liés à la COVID-19, l'un de nos grands questionnements collectifs porte sur l'avenir des lieux de travail. *Pivot* s'est penché longuement sur le sujet au cours de la pandémie, mais prédire l'après-COVID-19 alors que la maladie continuait ses ravages relevait, au mieux, de l'exercice intellectuel. Depuis l'automne, on observe un véritable mouvement de retour graduel à la normale, et il m'apparaît évident que, dans cette transition, certains leaders et organisations dévoilent leurs couleurs.

Imposer le retour au travail présentiel ou ne pas l'imposer? Là est la question. Ne nous leurrons pas : l'ancienne normalité ne reviendra pas. La réalité et les attentes ont changé.

Préférant l'environnement hybride au retour au bureau obligatoire, CPA Canada a travaillé avec chaque équipe pour développer une approche sur mesure et mieux préparer l'avenir. Sans rejeter les méthodes qui ont

fonctionné durant trois ans, nous restons persuadés qu'il est important de se voir en personne. Pour moi, le gros bon sens dicte l'adoption de cette approche d'équipe, sans s'embarasser des anciennes façons de faire.

Certaines équipes doivent se rencontrer en présentiel régulièrement, mais pour d'autres, travailler au

bureau ou ailleurs, c'est du pareil au même. Imposer le retour à tout le monde sans justification claire, ce serait aller au-devant d'un malaise, ou pire encore, provoquer de la colère. Il n'existe pas de mode d'emploi pour la transformation que nous amorcerons en 2023, mais les organisations qui la réussiront seront les chefs de file de l'économie et de la société de demain.

Je ne crois pas qu'un retour forcé à l'ancienne normalité soit la solution, mais il serait absurde de croire que rien n'aura changé après trois années d'une longue crise mondiale. La pandémie a prouvé qu'il est possible de travailler à distance dans bien des professions. Elle a par ailleurs démontré qu'il est possible de modifier nos façons de faire et, surtout, que l'être humain est résilient.

Quoi qu'il en soit, même si nous avons survécu, nul ne peut prétendre que nous avons prospéré durant ces trois années, pas plus en tant que société qu'en tant qu'organisation. Les remue-méninges créatifs et la résolution de problèmes par écrans interposés, au mieux, laissent à désirer, et au pire, s'avèrent préjudiciables. Pour former et encadrer les nouveaux employés, Zoom ne soutient pas la comparaison avec la présence en personne. Et que dire des entretiens difficiles que les leaders doivent parfois mener dans certaines circonstances? Même le rythme normal des conversations et leurs subtilités inhérentes nous manquent! Rien ne peut remplacer les silences éloquentes, les effets d'insistance et les autres signaux non verbaux.

Au-delà des inconvénients, il y a des avantages évidents à réunir les équipes. Sans interactions en personne, certains éclairs de génie à l'origine des débats d'idées ne jailliraient jamais.

### **LA PANDÉMIE NOUS L'A PROUVÉ : L'ÊTRE HUMAIN EST RÉSILIENT ET PEUT MODIFIER SES FAÇONS DE FAIRE.**

Ces interactions fécondes ont davantage de chances de se multiplier dans les milieux de travail n'imposant pas le retour sur place à temps plein et privilégiant plutôt un environnement hybride qui suscitera, chez les uns, l'envie de venir au bureau et dissipera, chez les autres, l'appréhension ressentie à la perspective de toute une semaine d'interminables déplacements dans la congestion routière.

À notre bureau de Montréal, nous avons récemment souhaité la bienvenue aux nouveaux membres du Conseil des normes internationales d'information sur la durabilité (International Sustainability Standards Board – ISSB) à l'occasion d'un cocktail en compagnie d'employés de CPA Canada. L'expérience a remporté un succès au-delà de nos attentes! Certaines personnes sont venues de Sherbrooke et d'autres villes situées à bonne distance, et sont restées bien plus tard que prévu pour parler affaires et socialiser.

Les rencontres stratégiques servant à déterminer les prochaines étapes pour l'équipe s'avèrent plus efficaces lorsque les participants sont présents sur place, mais il ne faudrait pas négliger la portée des interactions qui précèdent et suivent ces rencontres. Essentielles à la compréhension et à la camaraderie, elles constituent le ciment des relations de travail.

Ce qui m'amène à un aspect que je trouve préoccupant entre tous : celui de la culture organisationnelle. Celle-ci a atteint un creux au cours des trois dernières années, c'est indéniable, et il devient de plus en plus difficile de séduire et, surtout, de fidéliser les meilleurs éléments. La culture organisationnelle demeure *cruciale* pour attirer et former les bonnes personnes, qui guideront l'organisation vers l'avenir.

En somme, ce n'est pas parce qu'il est *possible* de prendre une mesure en situation d'urgence qu'il est *obligatoire* de la laisser en place après. Encore une fois, c'est du gros bon sens, mais on l'oublie facilement. Rien n'interdit de combiner les leçons apprises dans les trois dernières années avec nos apprentissages des 50 années précédentes afin de bâtir une assise durable pour l'avenir.

En définitive, la mission de chef de la direction est de préparer son organisation à ce qui l'attend au tournant, sans s'accrocher au passé ou aux vieilles habitudes. Au sein de CPA Canada, je vise à remplir cette mission, et j'encourage tous les CPA et les leaders du monde des affaires à faire de même. ♦

# PIVOT

VOLUME 6 | NUMÉRO 1



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

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

**DIRECTEUR ARTISTIQUE**  
Adam Cholewa

**DIRECTEUR DE LA PHOTOGRAPHIE** Daniel Neuhaus

**ÉDITRICE DÉLÉGUÉE**  
Melanie Morassutti

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

**DIRECTEUR ARTISTIQUE ADJOINT** Dan Parsons

**ADJOINTES À LA RÉDACTION**  
Any Levykh, Asmahan Garrib

**RÉVISEURE**  
Marisa Baratta

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

**COLLABORATEURS**  
Liza Agrba, Corrina Allen, Ali Amad, Brian Bethune, Steve Braerton, Rob Csernyik, Katherine Holland, Sarah Laing, Emily Latimer, Ahsan Moghul, Chris Powell, Andrew Raven, Zeahaa Rehman, Jennifer Roberts, Kayla Rocca, Rita Simonetta, Doretta Thompson, Meaghan Wray

**ÉDITEUR**  
CPA Canada

**ÉDITEUR DÉLÉGUÉ**  
Douglas Dunlop

**DIRECTRICE DES VENTES**  
Nicole Mullin

**REPRÉSENTANTE, VENTES PUBLICITAIRES** Sue Marteleira  
sue.marteleira@stjoseph.com

**TRADUCTION**  
Services linguistiques, CPA Canada

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

**CONSEIL CONSULTATIF SUR LA RÉDACTION**

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

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



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

Pivot est publié six fois par an par Comptables professionnels agréés du Canada en collaboration avec St. Joseph 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  
Télec. : 416-204-3409

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

**DIRECTEUR GÉNÉRAL** James McNab  
**VICE-PRÉSIDENTE PRINCIPALE, CRÉATION ET CONTENU**  
Maryam Sanati

**VICE-PRÉSIDENT PRINCIPAL, INNOVATION DE PRODUITS**  
Duncan Clark

**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

## MISSION

# DONNER AU SUIVANT

Robin Taub puise dans son vécu de mère et son bagage de CPA pour aider les parents à inculquer à leurs enfants les rudiments des finances. **PAR ALI AMAD**

**Au lendemain** de l'effondrement des marchés en 2008, Ottawa décidait de constituer un groupe de travail chargé de définir une stratégie de formation des citoyens, pour les sensibiliser aux réalités financières, les outiller, et les aider à prendre des décisions avisées.

C'est dans ce contexte qu'est intervenue Robin Taub. Issue d'une famille de CPA (son mari, Jonathan, son frère et son beau-père exercent la profession), elle a fait ses premières armes chez KPMG et EY avant d'explorer les services bancaires d'investissement à Citibank. Après avoir fondé une entreprise de production de contenus financiers, elle décide de s'attaquer à un manque criant, mis en lumière par le groupe de travail fédéral, et d'aider les parents à enseigner à leurs enfants quelques préceptes en rapport avec l'argent.

En 2011, elle signe *A Parent's Guide to Raising Money-Smart Kids*, publié par CPA Canada, qui explique les tenants et aboutissants d'une saine gestion de l'argent. Le franc succès de la publication (aussi offerte à l'époque sous le titre *Guide à l'intention des parents : Apprendre la gestion financière à nos enfants*, ouvrage aujourd'hui épuisé) l'amène à monter des contenus éducatifs destinés aux parents pour Intuit (Turbo-impôt), RBC, la Banque TD et Tangerine, entre autres.

Fin prête à continuer sur sa lancée, Robin Taub publie ensuite *The Wisest Investment: Teaching Your Kids to Be Responsible, Independent and Money-Smart for Life*, qui vient compléter son premier livre. David Chilton, vedette de l'émission *Dragon's Den* et auteur du guide *Un barbier riche*, en dit le plus grand bien. Robin Taub prend plaisir à présenter ses conseils pratiques à une nouvelle génération de parents et d'enfants.





**Pourquoi vouloir parler d'argent aux enfants?**

Il est fondamental de savoir gérer son argent. Tenir un budget, c'est prendre soin de soi et de ses proches, pour avoir la liberté de se consacrer à ce qui compte le plus. Surtout que, faute d'acquiescer d'emblée de saines habitudes, on risque d'en adopter de mauvaises, qui seront difficiles à perdre plus tard, quand les enjeux gagneront en importance. Je pense à un prêt hypothécaire à rembourser, à une famille à nourrir. Les soucis d'argent arrivent en tête des sources de stress, pour la plupart des consommateurs. Ma démarche a été inspirée par mon désir d'amener sans délai mes deux enfants, Justin et Natalie, à prendre de bonnes habitudes.

**Qu'avez-vous fait pour outiller vos enfants?**

Les choses se sont faites naturellement. Comme mon mari et moi sommes CPA, nous parlions ouvertement d'argent, le sujet n'a jamais été tabou. Puis, nous avons intégré des leçons dans le quotidien des enfants. Au départ, on discutait de questions simples. D'où viennent les billets qui sortent des guichets automatiques? Qu'est-ce qui distingue une carte de débit d'une carte de crédit? Plus tard, je leur ai ouvert des comptes de placement, en leur expliquant le processus.

Quand ils s'apprêtaient à voler de leurs propres ailes pour faire leurs études, je me suis assurée

qu'ils savaient comment payer leurs factures à temps et dresser un budget. Et ces efforts ont porté leurs fruits. Ma fille, aujourd'hui CPA, travaille à l'obtention du titre de CFA, et mon fils, musicien et entrepreneur, fait sa propre déclaration de revenus. Entre fiscalistes, on sort souvent une boutade pleine de vérité, que voici. Si vous préparez la déclaration de vos enfants vous-même, ne serait-ce qu'une fois, vous la ferez tous les ans, c'est garanti. Mais si vous leur apprenez à la préparer eux-mêmes, ils la feront l'année suivante, et ainsi de suite, avec un peu de chance.

**En quoi votre vécu comme parent a-t-il orienté la matière de votre premier guide?**

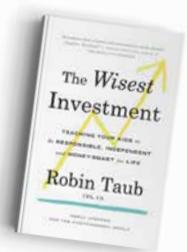
Je voulais m'appuyer sur mon savoir-faire de CPA et mon bagage de mère pour élaborer une feuille de route toute simple qui guiderait les autres parents. Et CPA Canada m'a chargée d'écrire un guide. C'était leur première publication destinée au grand public, et non à des comptables. L'ouvrage a aussi été traduit en français et été présenté en version électronique.

J'ai divisé mon livre en cinq chapitres, un par groupe d'âge. Chaque chapitre était à son tour structuré par thème, selon le principe des cinq piliers de l'argent : gagner, économiser, dépenser, partager et investir. J'ai donné des exemples précis pour chacun des piliers et proposé des sujets de discussion en famille, accompagnés d'activités éducatives.

**Quel accueil a reçu votre livre?**

La Banque Royale, commanditaire de mon premier livre, m'a envoyée en tournée de conférences dans ses succursales en Colombie-Britannique. J'ai également pris la parole dans des écoles secondaires en Ontario, ce qui m'a valu de rencontrer nombre de parents. J'ai reçu une foule de commentaires élogieux. De nombreux parents m'ont dit qu'ils auraient aimé avoir accès à un livre comme le mien quand ils étaient enfants. Encore aujourd'hui, des parents m'écrivent pour me remercier de l'avoir créé et me dire que je leur ai donné envie de poser des jalons, comme ouvrir un compte bancaire pour leur enfant.

Au moment où mon livre a été publié, l'Ontario a intégré l'enseignement de compétences pratiques comme l'établissement d'un budget à son programme d'études de la 4<sup>e</sup> à la 12<sup>e</sup> année. D'autres provinces ont mis en place des cours similaires, et leurs efforts sont récompensés. Le Canada s'est récemment classé deuxième (ex æquo avec la Finlande) parmi les pays de l'OCDE pour la littératie financière de ses jeunes.



Robin Taub a mis son livre à jour en 2021 pour tenir compte de la pandémie.



# Automatisation. Facilité. Efficacité.

## Facilitez la paie pour vos clients.

Avec QuickBooks Paie, vos clients peuvent gérer facilement la comptabilité, la paie et les heures travaillées au même endroit.



Pour en savoir plus, visitez  
[quickbooks.ca/paie-des-clients](https://quickbooks.ca/paie-des-clients)  
ou lisez le code.

**Si vous pouviez enseigner à tous les enfants certaines compétences à vie, quelles seraient vos recommandations?**

Mon premier conseil, c'est de se payer en premier. Il s'agit de déposer une petite partie de son revenu dans un compte d'épargne ou de placement séparé, de préférence par virement automatique sur chaque paie. Ensuite, il est essentiel de savoir où va l'argent. Et la meilleure façon de dépister les moindres dépenses, c'est de créer un budget réaliste. La plupart des grandes institutions financières proposent des applis de suivi pour établir un budget en temps réel. Les chiffres ne mentent pas. Et ceux qui ne les connaissent pas resteront dans le brouillard.

**Même question pour les parents : sur quoi devraient-ils se concentrer pour guider leurs enfants?**

Je suggère aux parents de mettre en place trois stratégies. 1. D'abord, faire le point sur leurs valeurs, c'est-à-dire les choses de la vie qui comptent le plus, et s'en inspirer pour fonder leurs décisions et se donner des buts. Pour aider les familles, j'ai créé

**QUAND UN JEUNE VOIT SES PARENTS BIEN TENIR LEUR BUDGET, IL A ENVIE D'EN FAIRE AUTANT.**

un outil de validation des valeurs, présenté dans mon livre et proposé gratuitement sur mon site Web (robintaub.com). 2. Ensuite, trouver des moments propices à l'apprentissage pour intégrer des leçons sur l'argent au quotidien. 3. Et enfin, agir comme modèle et prêcher par l'exemple. Nos enfants nous observent et nous écoutent. Ils absorbent ainsi nos valeurs et nos habitudes. Quand un jeune voit que le parent tient bien son budget, il finit par avoir envie d'en faire autant.

**Quels sont vos projets?**

Je m'adresse surtout à des conseillers en services financiers et à leurs clients, et j'espère bientôt donner davantage de conférences aux États-Unis. On nous demande souvent la permission de reprendre la matière du livre pour des ateliers et des cours, donc, on aimerait explorer des possibilités de reprise du contenu sous licence. Et nous allons poursuivre notre collaboration avec les marques et partenaires de renom qui sont à nos côtés depuis quelques années, comme Intuit et Tangerine. ♦

**PETIT FORMAT**

Les prix des aliments grimpent. Des producteurs réagissent à la majoration des coûts (ingrédients, emballage, transport, main-d'œuvre) en changeant les formats. Moins d'unités par boîte, quelques grammes en moins, contenants redessinés pour dissimuler le tout, autant de stratégies adoptées pour éviter de perdre au change. C'est l'ère de la « réduflation », contraction des mots *réduction* et *inflation*. **PAR STEVE BREARTON**



**73,5 %**

Pourcentage de Canadiens conscients que des pratiques de réduflation sont appliquées, selon une étude de 2021 du laboratoire de recherche analytique agroalimentaire de l'Université Dalhousie.

**« De plus grands formats au même prix? C'est plutôt rare. »**

En juin 2022, **Edgar Dworsky**, défenseur des droits des consommateurs, cité par The Associated Press, disait que prix et quantités restent souvent les mêmes quand l'inflation se résorbe et que les coûts diminuent.



**78 %**

Pourcentage de Canadiens qui croient que les chaînes d'épicerie haussent les prix pour faire monter les profits, sous prétexte d'une forte inflation, selon un sondage Angus Reid d'août 2022.



« Une pratique jugée malhonnête, qui déplaît au consommateur, surtout ces temps-ci. Cela dit, on jette encore beaucoup de nourriture. » — *Sylvain Charlebois, directeur du laboratoire de recherche analytique agroalimentaire, Université Dalhousie*

**CAS DE RÉDUFLATION RECENSÉS PAR MOUSEPRINT.ORG AUX ÉTATS-UNIS :**



**Nourriture pour chiens Pedigree Adult Composition**  
44 lb contre 50

**Céréales Cocoa Pebbles de Post**  
19,5 oz contre 20,5



**Charmin Ultra Strong deux épaisseurs**  
242 feuilles contre 264 par rouleau



**Huggies Snugglers**  
84 couches contre 96



**Gruau instantané Quaker Raisins secs, dattes et noix**  
8 sachets de 37 g contre 10 par boîte



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



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

### RÉDUCTION EXCLUSIVE! MemberDeals

EXCLUSIVE MEMBER ONLY OFFERS

Profitez de rabais sur diverses attractions au Canada et aux États-Unis : Walt Disney World Resort, studios Universal, chutes Niagara, Tours Voir Québec, spectacles à Las Vegas et à New York, Cirque du Soleil...

### ÉCONOMISEZ 75 %!



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

### ÉCONOMISEZ 30 %!



Bénéficiez d'un rabais de 30 % sur tout type d'abonnement à GoodLife Fitness, pour vous et un membre admissible de votre famille.

### RABAIS SPÉCIAUX!



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.

### OFFRE EXCLUSIVE!



Profitez de rabais exclusifs sur des services d'évaluation préventive de la santé et d'autres services de santé.

### ÉCONOMISEZ JUSQU'À 30 %!



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

### NOUVELLE OFFRE!



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.

### NOUVELLE OFFRE!



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

### ÉCONOMISEZ JUSQU'À 50 %!



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.



## QUESTIONS D'ARGENT

## APRÈS LES FÊTES, LES DETTES?

Voyez comment déjouer la spirale de l'emprunt. **PAR DORETTA THOMPSON**

**Soupers de famille**, échanges de cadeaux, réveillon du jour de l'An, et voilà, c'est fini. Du plaisir à crédit? Selon le dernier Sondage sur les dépenses des Fêtes mené par CPA Canada, 22 % des Canadiens comptaient s'endetter pour faire leurs achats. Alors, comment échapper à la spirale de l'emprunt? Si la magie des Fêtes a fait place à un solde famoureux sur sa carte de crédit, le consommateur avisé veillera à rembourser le tout sans tarder, pour éviter de se ruiner en frais d'intérêts. Il constituera ensuite un fonds d'urgence (bien garni, pour pouvoir faire face aux imprévus sans emprunter) et dressera un budget, histoire d'avoir une longueur d'avance. Assurer le suivi de ses encaissements et décaissements, c'est aussi s'organiser pour réussir à rembourser ses dettes sans en contracter d'autres. D'ailleurs, la prochaine saison de la série de balados primés de CPA Canada, Tout sur la gestion des finances, portera sur l'endettement et les moyens de le surmonter.

L'année s'est déroulée dans la tourmente économique, et la suivante pourrait s'avérer aussi tumultueuse. Comment gérer ses dettes? Que faire à l'approche des prochaines Fêtes? Dans un monde imprévisible où il faut parer à toute éventualité, une préparation judicieuse est primordiale. Guidé par ses valeurs fondamentales, le consommateur vigilant a tout intérêt à revoir ses dépenses et à repenser ses objectifs pour ne pas laisser l'argent lui filer entre les doigts. ♦

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

## ESCROCS SANS SCRUPULES

Florilège de fraudes **PAR ANDREW RAVEN**

### FRAUDE CONTAGIEUSE

Oui, les fraudes en ligne font les manchettes.

Omniprésentes, ces arnaques se multiplient au Canada, a souligné récemment Chris Lynam, directeur général du Groupe national de coordination contre la cybercriminalité de la GRC, devant un comité parlementaire.

En 2021, les victimes de fraude ont subi des pertes de 380 M\$, contre 164 M\$ en 2020, une hausse spectaculaire. Comme la plupart des victimes hésitent à porter plainte, les pertes réelles pourraient être de 10 à 20 fois supérieures.

Environ 70 % des fraudes sont commises en ligne, et une fois que les criminels ont empoché l'argent, on en revoit rarement la couleur. Sur les 383 M\$ déclarés volés l'an dernier, seulement 3,4 M\$ ont été récupérés.



### INDIGNE DE CONFIANCE

La Commission des valeurs mobilières de l'Ontario (CVMO) a accusé un Ontarien d'avoir orchestré une arnaque internationale à la cryptomonnaie et d'avoir détourné plus de 50 M\$ US.

Le suspect et trois entreprises qu'il contrôlait proposaient aux investisseurs une cryptomonnaie appelée Dignity Token, en prétendant qu'elle était garantie par des lingots d'or.

Selon la CVMO, les sommes subtilisées aux preneurs ont servi à acheter un hôtel à Grand Bend (Ontario), une propriété aux Bermudes et deux luxueuses embarcations motorisées.

La CVMO a enquêté de concert avec la Securities and Exchange Commission des États-Unis qui, en septembre, a prononcé d'autres accusations à l'endroit du malfaiteur et de ses comparses américains.

### HORS-LA-LOI

Un audacieux pirate informatique de Gatineau, au Québec, a écopé de 20 ans de prison aux États-Unis pour avoir trempé dans un complot international au rançongiciel.

Le malfaiteur de 35 ans s'était associé avec Netwalker, groupe de cybercriminels russes qui ciblaient les systèmes informatiques d'hôpitaux, d'établissements d'enseignement et même de services de police. Le groupe, qui retenait les données contre rançon et menaçait de les publier, aurait attaqué environ 400 entités dans 30 pays.

Auparavant spécialiste des TI pour le compte du gouvernement fédéral, le fraudeur a été arrêté en janvier 2021. La police a retrouvé chez lui 28 M\$ en bitcoin et 750 000 \$ en espèces.

L'homme a été extradé en Floride. Face à cette arnaque d'une envergure inédite, le juge du tribunal fédéral de Tampa a qualifié le fraudeur de « Jesse James du XXI<sup>e</sup> siècle » dans le prononcé de la sentence.



**CPA**

COMPTABLES  
PROFESSIONNELS  
AGRÉÉS  
CANADA

Faites progresser votre carrière en sachant

# GÉRER LES DONNÉES

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

**PROGRAMME DE CERTIFICAT EXCEL COMPLET**

Cinq cours - 29 heures de PPC

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

Cinq cours - 33 heures de PPC

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

Cinq cours - 125 heures de PPC

Partenaires du programme de certificat  
avancé en gestion des données :

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

SFU

KPMG

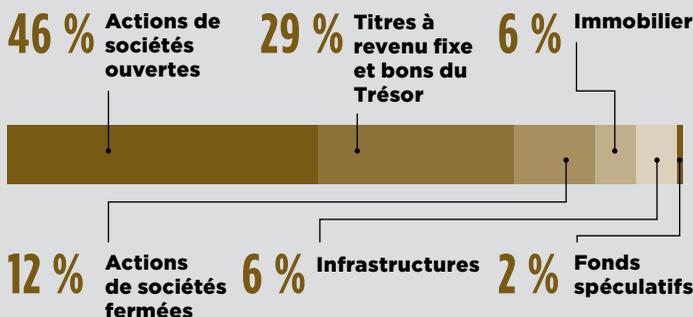
EN NOMBRES

# AFFAIRES D'ÉTAT

Que savez-vous des fonds souverains, ces rois méconnus des fonds de placement? Créés pour faire fructifier les deniers publics, surtout les redevances pétrogazières, les quelque 120 fonds souverains du monde détiennent environ 10 500 G\$, un trésor qui devrait frôler les 18 000 G\$ en 2030. Les principaux acteurs? À la Chine et à Singapour s'ajoutent des monarchies où l'or noir coule à flots (Norvège, Arabie saoudite, Émirats arabes unis), auxquelles l'Alberta et la Saskatchewan emboîtent le pas. —*Steve Brearton*



## PLACEMENTS DES FONDS SOUVERAINS EN 2021



## JOUER GROS JEU

« À la hausse des taux d'intérêt s'ajoutent la montée de l'inflation et la guerre en Europe. Le cours des actions chute, surtout dans les technologies. Il n'y a là rien de surprenant. » Nicolai Tangen, chef du fonds Norges Bank Investment Management (NBIM)



## DISTRIBUTION GÉOGRAPHIQUE

**Amérique du Nord** (27 FS)

**280 G\$**

**Océanie** (14 FS)

**411 G\$**

**Europe** (20 FS)

**1 685 G\$**

**Moyen-Orient et Afrique du Nord** (26 FS)

**3 455 G\$**

**Asie** (33 FS)

**4 654 G\$**

## AVOIR DES PRINCIPAUX FONDS SOUVERAINS (en octobre 2022)



**1. 1 303 G\$**

China Investment Corporation (Chine)



**2. 1 180 G\$**

Norges Bank Investment Management (Norvège)



**3. 980 G\$**

State Administration of Foreign Exchange (Chine)



**4. 829 G\$**

Abu Dhabi Investment Authority (Émirats arabes unis)



**5. 769 G\$**

Kuwait Investment Authority (Koweït)



**51. 17 G\$**

Crown Investments Corporation of Saskatchewan (Canada)

1 000 000 000 \$

Croissance de l'avoir depuis 2016  
**40 %**

**-174 G\$**

Pertes du fonds NBIM au premier semestre 2022. Amputé de 14,4 % de sa valeur, le fonds norvégien, qui trônait en tête, passe en deuxième position au palmarès.

## VERS UN MONDE VERT

En septembre 2022, le géant norvégien NBIM annonce que les quelque 9 000 entreprises de son portefeuille devront atteindre la **carboneutralité d'ici 2050**.

**21** Pourcentage de fonds souverains qui intègrent les changements climatiques et autres facteurs ESG à leur cadre de gestion des risques, selon Global SWF

**12** Nombre de fonds souverains signataires des Principes pour l'investissement responsable (PRI) élaborés sous la conduite des Nations Unies, qui appuient les objectifs de développement durable, selon Global SWF



# PROGRAMME FONDAMENTAL D'IMPÔT

La formation en fiscalité la plus complète au Canada

## FÉLICITATIONS À LA CUVÉE 2022

Bravo pour votre réussite au Programme fondamental d'impôt. Même si l'année 2022 n'a pas été facile, vous avez tenu le cap avec brio. Il est maintenant temps de souligner vos réalisations!

### PROJET DE L'ANNÉE 3 – MENTIONS D'HONNEUR

Après évaluation des 167 projets soumis cette année, CPA Canada souhaite souligner la qualité exceptionnelle du travail\* des 9 étudiantes et étudiants ci-dessous.

Tyler Brent, **KPMG LLP**

Elizabeth Egberts, **Borden Ladner Gervais LLP**

Igor Fik, **S+C Partners LLP**

Anne Fullerton, **Rumley Holmes, LLP**

Benjamin Hardwicke-Brown, **BLG**

Peter Hickling, **EY**

Seun Medaiyese, **KPMG LLP**

Stanislav Sevastyanov, **AIL Canada**

Monique Verlaan, **Genalta Power Inc.**

\* Le projet de l'année 3 permet de faire le lien entre les notions et les compétences acquises au cours du programme pluriannuel.

#### Colombie-Britannique

Rahul Agarwal  
Nabeel Ahmad  
Ian Barber  
Matthew Barnett  
Tyler Berg  
Laura Bordignon  
Michael Bradley  
Da-Eun (Diane) Byun  
Ming Ming Jessica Chan  
Xiaohou (Michelle) Chen  
Wendy Cheung  
Christina Chong  
Wayne Chow  
Yang Chu  
Darren Chung  
Evan Clarke  
Jonathan Cone  
Hannah Dekker  
Navpreet Dhillon  
Shuo (Shauna) Dong  
Travis Duhn  
Michael Fitzgerald-Lussier  
Paolo Francisco  
Emily Gair  
Sukhjiven Gill  
Simranjit Goraya  
Denton Grose  
Dana Gunn  
Fengyi (Sandy) Guo  
Alexander Ha  
Benjamin Hardwicke-Brown  
Yufei Ho  
Wenwen (Vanessa) Hu  
Jaspal (Jesse) Hundal  
Manisha Hundal  
Rylan Kalliel  
Rajvir Kaur  
Ekaterina Koulinitich  
Cymbie Kwok  
Reshmeena Lalani  
Elaine Law

Stephen Leaver  
Alex Lee  
Feng-Yu (Ivy) Lee  
Yangyan Li  
Caitlin Lim  
Cathy Lin  
Chen (Carol) Liu  
Andrew Lowe  
Sze Wing Sharon Luk  
Rebecca Lung  
Nicole Madajsky  
Dominique Marren  
Tori Martin  
Oluwaseun (Seun) Medaiyese  
Sanchita Mehta  
Abbas Merali  
Ryan Miller  
Philip Ng  
Phuong Nguyen  
Shiqi Niu  
Sydney Patterson  
Anthony Potamitis  
Justin Redmond  
Christopher Ross  
Stephen Rukavina  
Naresh Sahota  
Shehzel Saif  
Nadeen Sakic  
Manshinder Sara  
Juliana Silva Dos Santos  
Jewook (John) Song  
Zeyu Song  
Fengqi (Eric) Sun  
Karryn Tam  
Michael Tattersall  
Mike Trick  
Jennifer Tung  
Ryan Un  
Alexander Urbanovitch  
Troy Van Damme  
Greg Vandergaag  
Benjamin-Charles Vella

Anders Vik-Parker  
Tran My Linh Vo  
Heyi (Hailey) Wang  
Xiang (Shawn) Wang  
Yu (Eric) Wei  
Anna Wong  
Christian Woolley  
Rachelle Woykin  
Xi (Gavin) Yang  
Xihong (Michelle) Yao  
Johnny Chun Kit Yip  
Lan Xuan (Lancy) Zhang  
Ling Zhang  
Meng (James) Zhang  
Zijun (Jessie) Zhao  
Lucy Zhao  
Wei (Vicky) Zhu

#### Alberta

James Alvarez  
Crisbel Amalraj  
Jennifer Anderson  
Jillian Bagay  
Hayden Beck  
Tyler Bishop  
Trent Blanchette  
David Boomer  
Amanda Bratton  
Beda Brown  
Allyson Cairns-Walji  
Jennifer Chan  
David Den Uyl  
Gagan Dhaliwal  
Taylor Diakun  
Erin Friesen  
Scott Garnett  
Carmen Greeff  
Lucas Hansen  
Morgan Hansen  
Ryan Hauser  
Alexander (Josh) Hewitt  
Peter Hickling

Xiao Xuan (Cynthia) Huang  
Anisia Hurst  
Jody Jacklin  
Natasha Jagusch  
Kyle Johnson  
Paramjit Kaur  
Paulina Kempisty  
Shavinder Kingra  
Duncan Lau  
Tao (Tony) Liu  
Taylor Luna  
Heather Mack  
Alexandra Mcavoy  
Todd McCune  
Hayley Mercer  
Erin Moch  
Kade Mockford  
Dustin Morris  
Michael Naylor  
Cara Noble  
Brenam Oostenbrink  
Ayodeji Oriola  
Khalid Ouadihi  
Charles Park  
Kenneth Ian Patingo  
Ben Plumer  
Divya Punj  
Rajinder Purba  
Pierce Quaghebeur  
Ashish Rikhi  
Ashley Rinke  
Brendan Ross  
Chloe Rudd  
Ahmad Sahray  
Preetinder Sandhu  
Mary Ann Senadjan  
Shraddha Shah  
Christopher Shane  
Manjit Sidhu  
Bramhjeet Singh  
Kelly Sinn  
Morgan Spennath

Chris Sprysak  
Ian St. Dennis  
Christopher Stewart  
Krystal Stoutenberg  
Kristine Aimee Tan  
John Tempest  
Benjamin Teoh  
Jessica Tiessen  
Howard Tsang  
Yasmine Vander  
Monique Verlaan  
Weicong (Ivan) Wen  
Rachel Wong  
Jaclyn Yue  
Kaifeng (Kevin) Zhang  
Vanessa Zuchetto

#### **Saskatchewan**

Kelly Cherry  
Nolan Courteau  
Clare Florence  
Ricki Giroux  
Christopher Gonari  
David Maurer  
Chris McClelland  
Mathew McIntyre  
Travis Miller  
Jiayong (Caroline) Tan  
Gulraiz Tariq  
Jared Udchic  
Adam Unick

#### **Manitoba**

Renuka Aggarwal  
Kyle Arnal  
Karin Douglass  
Tessa Geurts  
Dianne Hayduk  
Guangping Jiang  
Katherine Kulczycki  
Amy Loewen  
Thomas Nykoluk  
Leo Palay  
Nina Pekach  
Chad Reimer  
Nicholas Villas  
Xuechen (Olivia) Wang

#### **Ontario**

Jin Ahn  
Jessica Alves  
Michael Amatangelo  
Katherine Amirault  
Angelo-Jakob Ammoscato  
Anastasios (Tom) Andriopoulos  
Issa Aoude  
Joel Arshoff  
Kelly Athaide  
Sherry Au  
Jonalyn Joy Baldovino  
Chris Ball  
Tasha Balla-Boudreau  
Anthony Barta  
Ishpreet Bhogal  
Zhenghui (Michael) Bian  
Kathleen Biglary Makvand  
Kayla Birkby  
Jillian Birnie  
Ali Bou-Hamya  
Manpreet Brar  
Tyler Brent  
Brandon Brown  
Zachary Brush  
Geneva Bull  
Patrick Bush  
Jian Min (Janice) Cao  
Ashley Capili  
Abhishek Chakrabarty  
Chiao-Yin (Stephanie) Chang  
Kanwarbir Chattha  
Xinyu Chen  
Si (Vicky) Cheng  
Simone Chhay  
Ipshita Chowdhury  
Rodica (Julia) Ciobotaru  
Erica Clayton  
Jason Crevits  
Stephen Dam  
Robert Davies  
Josiah Davis

Taylor Davis  
Blake De Luca  
Mayrim Dean  
Bhupesh Dedhia  
Andrey Degen  
Liming (Jois) Deng  
Julia Devincenzo  
Denis Dinh  
Zijian Dong  
Chris D'Orazio  
Kailee Drolet  
Xiaochen (Jessie) Duan  
Andrew (Jake) Edgar  
Elizabeth Egberts  
Troy Elliott  
Patrick Emond  
Igor Fik  
Nikesh Filion  
Candace Flater  
Anne Fullerton  
Melisa Gaetani  
Alexander Galambos  
Carleen Gao  
Chao Gao  
Yong Gao  
Mitch Geerts  
Joseph Gerchikov  
Flora Giancola  
Matthew Gip  
Julie-Anne Given  
Shaganaa Gnanasegaran  
Geetha Gopalakrishnan  
Tyler Gow  
Kyle Greenspan  
Jasjot Grewal  
Jessica Guerette  
Lori Guerrero  
Bailing (Gloria) Guo  
Zilu Guo  
Rachel Harrington  
Philip Hatton  
Yunlei (Jennifer) He  
Hui (Wendy) Ting He  
Zamil Hirani  
Steven Hodge  
Colton Hoekstra  
Grayson Homuth  
Mi Li Christine Hsiung  
Yue (Crystal) Hu  
Juan Huang  
Mike Huang  
Xiao (Pamela) Huang  
Deok Kwon Hur  
Monica Huynh  
Bruce Jacquard  
Jessica Jin  
Weixian (Mai) Jing  
Justin Jones  
Adrian Joseph  
Amit Kalsi  
Sagar Kapadia  
Kevin Karmokar  
Andriy Karpyn  
Upasna Katkoria  
Rose Khotianov  
Myles Kilgour  
Manjusha Kinjalkar  
Yuk Man (Kitty) Ko  
Bram Kobric  
Kendall Kocela  
Ramina Koma  
Andrea Koop  
Victoria Kuo  
Alifiya Kurabad Wala  
Kurniadi Kurniadi  
Jean-Olivier Lambert  
Alexandre Lanthier-Matte  
Bruce Laregina  
Leah Lavrence  
Jonah Lazar  
Meg Ledingham  
Su Kyoung (Nicole) Lee  
Hai Tao (Cindy) Li  
Jinyuan (David) Liang  
Juehui (Jennifer) Lin  
Xuewen (Cheryl) Liu  
Xiong Wen (John) Liu  
Yongzhong (Peter) Liu  
Xueying (Tiffa) Long

Yuriy Lozynsky  
Chen Lu  
Molly Luu  
Benjamin Ma  
Edwin Ma  
Jing (Ellen) Ma  
Brigid Madera  
Renee Maisonneuve  
Jean-Philippe Malette  
Jasmine Marcial  
Michael Marshall  
Amber Martin  
Selesha Massiah-Udo  
Tahirah Massop  
Jonathan McCormick  
Amyr Merchant  
Simran Merwar  
Angela Mills  
Namrata Mistry  
Joanna Hong Man Mo  
Harsiman Muker  
Nimish Murdeshwar  
Priya Nageswaran  
Sumaiya Najarali  
Jagseer Natt  
Osnat Nemetz  
Alyssa Neumann  
My Binh (Emily) Ngo  
Ngoc Anh (Ann) Nguyen  
Julia Nicoara  
Andrew Pahapill  
Anthony Palandra  
Alexis Paradis  
Cosimo Pellegrino  
William Penko  
Danielle Perras  
Igor Petrukhin  
Stevie-Ray Pilling  
Franco Pizzimenti  
Thomas Poon  
Caitlyn Potter  
Sarah Pring  
Victoria Puusaari  
Stephen Pynenburg  
Muhammad Qasim  
Ahsan Qazi  
Qingxuan (Philip) Qiao  
Bhuvana Rai  
Laura Redmond  
Madhu Revuru  
Nathan Richardson  
Paul Rybak  
Vanessa Salvador  
Abdus Sami  
Nazneen Sarang  
Jason Sassine  
Mathangi Sathianathan  
Kapildeo Sawh  
Ryan Seichter  
Sahana Sellathurai  
Stanislav Sevastyanov  
Anam Shaikh  
Huda Shaikh  
Adam Shell  
Kaibo (Alvin) Shen  
Qiang Shen  
Michael Sherman  
Cameron Shin  
Brady Shoalts  
Pushpinder Singh  
Derek Smith  
Levente Somogyi  
Jae Bin Song  
Justin Song  
Kelly Stewart  
Tahmid Syed  
Amanda Tam  
Elon Tam  
Janelle Tam  
Gurpreet Tamber  
Suzy Tan  
Qiyong (Helen) Tang  
Yunqi (Victoria) Tang  
Toufik Taouchichet  
Guerino (Gary) Tassone  
Matthew Taylor  
Eric Tremblay  
Joseph Triolo  
Emily Truong

Rakshit Upadhyay  
Tracy Vanderwyk  
Nisha Varma  
Joanne Verkerk  
Elise Vero  
Kavi Vigneswaran  
Sarah Visentin  
Howard Wai  
Sean Walker  
Gloria Wang  
Wei (Vivian) Wang  
Midhat Wasty  
Colin Weinkauff  
Sean Wilkinson  
Jerzy Wojcicki  
Ryan Wolfe  
Jade Wu  
Zhedong Wu  
Dean Xiao  
Xingzi (Justin) Xie  
Xin Yu (Lucy) Xu  
Tracy Yake-Meurs  
Christina Yam  
Yi Jun Yang  
Jiaying (Kerin) Yao  
Francis Ye  
Jinyi Ye  
Solomon Yeung  
Althea Yip  
Cadie Yiu  
Meng (May) Yuan  
Muhammad Zafar  
Limin (Connie) Zhang  
Xinyao (Victor) Zhao  
Limei (Linda) Zhou  
Tingting Zhuang  
Stephanie Zulauf

#### **Québec**

Selassi Aholou  
Shlomy Avitan  
Olivier Beaudoin  
Lauzanne Bernard Normand  
Joannie Bouchard  
Luna Calixte  
Marie-Claire Choueiri  
Lucy D'Andrea  
Vanessa Doiron  
Geneviève Gaulin Arseneault  
Amanda Jane Hardan  
Rachelle Jean  
Alixandra Lapkovsky  
Yang Liu  
Carelle Mbende  
Christopher Morin  
Samuel Paquet-Delisle  
Dominique Paradis  
Nicole Platanitis  
Michael Sitaras  
Sergei Titorenko  
Maria Vespolti  
Stephanie Wang

#### **Nouveau-Brunswick**

Renée-Anne Bastarache  
An-Rif Kakpo  
Aaron Lenéhan  
Christopher Mcdougall  
Ryan Ramier  
Dylan Taylor  
Miguel Voisine

#### **Nouvelle-Écosse**

Sarah Beck  
Katrina Cleveland  
Matt Cormier  
Jillian Day  
Susan Johnson  
Stephen Long  
Andrew Nickel  
Minli (Michelle) Zhu

#### **Terre-Neuve-et-Labrador**

Matthew Peyton  
Renée Saunders

#### **États-Unis et Cayman Islands**

Prashant Borda  
Ayano Royale

Vous souhaitez **en savoir plus** sur le programme de formation en fiscalité par excellence au Canada?

Visitez le [cpacanada.ca/fondamentaldimpot](http://cpacanada.ca/fondamentaldimpot)



**CPA**

COMPTABLES  
PROFESSIONNELS  
AGRÉÉS  
CANADA





# QUI NE RISQUE RIEN N'A RIEN

PAR LIZA AGRBA  
PHOTOS KATHERINE HOLLAND

**Manjit Singh**, CPA, vice-président général et premier directeur financier de la Sun Life, a navigué dans l'univers de la banque avant de découvrir celui de l'assurance. Un audacieux qui a su prendre des risques, se poser des questions et miser sur ses talents.

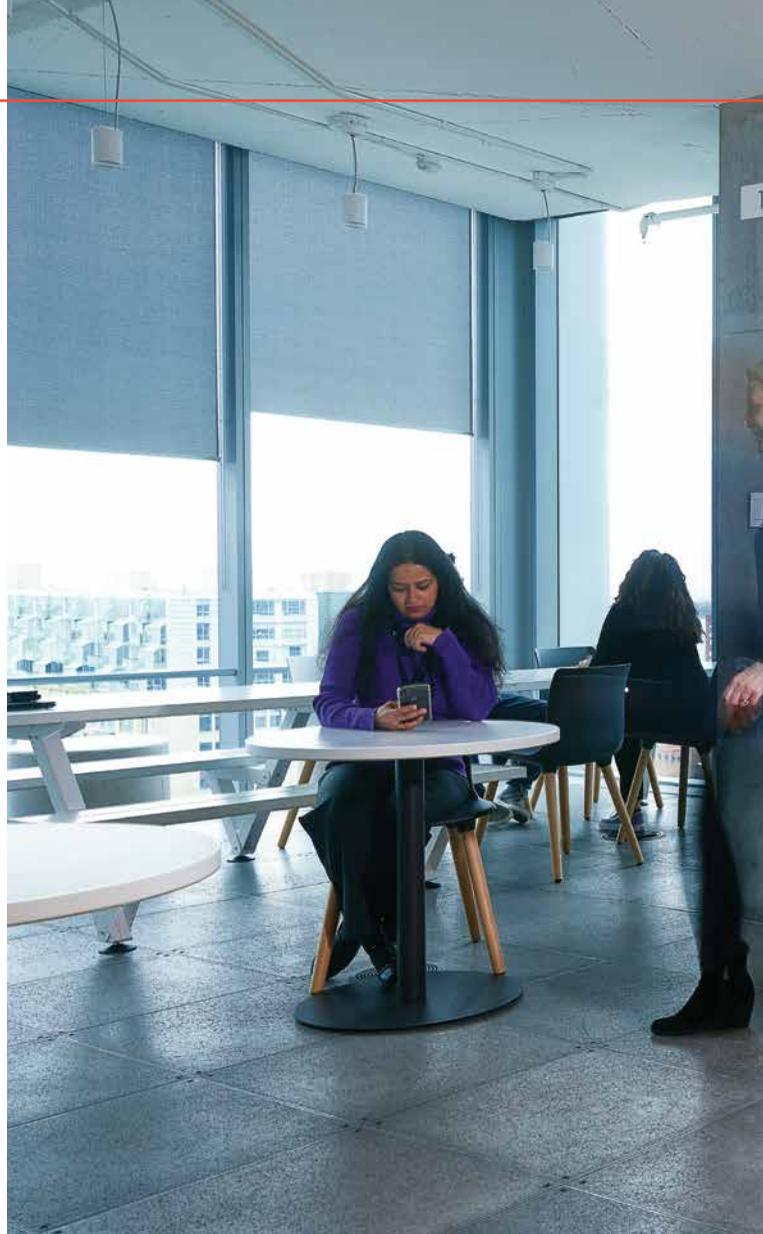
**L'**inattendu frappe parfois à la porte. Manjit Singh en sait quelque chose. En 2008, il a 38 ans. Cadre à la TD, il y coule des jours paisibles, mais voilà que, par un après-midi de novembre, tout bascule. Le chef des services administratifs lui propose de déménager au Royaume-Uni dans cinq semaines pour travailler sur un projet d'envergure. Cinq semaines? Manjit Singh et sa femme viennent d'avoir un deuxième enfant et d'acheter une maison, et il a entrepris un MBA, qu'il prépare la fin de semaine. « J'ai dû prendre une décision difficile, sans tergiverser : garder un emploi qui me plaisait dans mon pays, près de ma famille, ou relever un nouveau défi, avec un échéancier serré, sans mes collègues ni ma famille à mes côtés. » Après réflexion, Manjit Singh accepte l'offre, à condition de pouvoir terminer son MBA.

Chaque semaine, il fait la navette entre Londres et Toronto. Il atterrit le samedi matin pour assister à ses cours et voir sa famille avant de reprendre l'avion pour le Royaume-Uni le soir même. « C'était épuisant, reconnaît-il, mais un cocktail d'adrénaline et de volonté m'a permis de persévérer. »

Après avoir passé la majorité de sa carrière dans le secteur bancaire, à la BMO, à la CIBC et à la TD, Manjit Singh est devenu vice-président général et premier directeur financier de la Sun Life. Un grand saut, certes, mais il n'y a pas de quoi s'étonner, de la part d'un leader qui n'a pas froid aux yeux. Aujourd'hui, il encadre de jeunes professionnels qui vivent leurs propres transitions de carrière. « Je leur dis qu'un jour, on pourrait leur demander de prendre un virage imprévu, de déménager du jour au lendemain. En principe, ils s'estiment prêts à le faire. Mais quand l'occasion se présente, ce n'est "pas le moment", disent-ils. Honnêtement, ce n'est jamais "le moment". Pourtant, en général, le jeu en vaut la chandelle. Mon poste à Londres m'a ouvert des portes, on a vu que j'étais prêt à prendre des risques. »

Après des études en comptabilité à l'Université de Waterloo, Manjit Singh a travaillé chez Price Waterhouse, devenu PricewaterhouseCoopers. Deux ans plus tard, il s'est joint au groupe d'audit de BMO Marché des capitaux, ce qui a marqué le début d'une carrière de 30 ans dans le milieu bancaire. « La formation de CPA confère des compétences transférables. Je ne voulais pas nécessairement travailler pour des banques, mais j'ai réussi à le faire parce que j'avais des compétences en audit, un sens aigu des finances et de l'expérience en gestion d'équipes diversifiées, aptitudes que je pouvais appliquer dans d'autres contextes. »

En 1995, Manjit Singh s'est joint à l'équipe de gestion des risques de la BMO. Quatre ans plus



tard, la banque néerlandaise ABN AMRO procédait à une expansion dynamique en Amérique du Nord. Prévenu par une de ses connaissances, il a posé sa candidature et décroché le poste de vice-président adjoint de l'audit, marché des capitaux, son premier poste de cadre, pour aider l'institution à s'établir à Chicago. Faisant fi de la facilité, le jeune professionnel de 28 ans, fier papa d'un premier bébé, a fait ses valises : toute la famille a déménagé aux États-Unis pour un an.

« Il aurait été simple de rester à la BMO, mais j'avais envie de travailler pour une financière en pleine croissance, comme ABN AMRO. Et devenir vice-président à 28 ans, quand même! Alors, je me suis lancé. Tout ne s'est pas passé exactement comme je l'aurais voulu, ce qui arrive parfois quand on part à l'aventure. Mais qui ne risque rien n'a rien. À dire vrai, là-bas, je n'ai pas eu autant d'occasions d'apprentissage que je l'aurais souhaité, mais le poste m'a ouvert d'autres débouchés. » Puis, pendant



## GÉRER UNE ÉQUIPE EST LA PARTIE LA PLUS DIFFICILE DU TRAVAIL. ALORS **J'ÉCOUTE, JE ME MONTRE OUVERT ET JE M'ADAPTE.**

quelques années, Manjit Singh met à profit son bagage spécialisé pour aider les négociateurs à structurer les opérations.

Aux professionnels en début de carrière, il dit : « Patience! Concentrez-vous sur l'apprentissage. Le secteur bancaire était tout nouveau pour moi, alors j'ai vraiment cherché à apprendre. Passer par l'audit interne a été une façon d'y parvenir, parce que j'étais appelé à examiner les différents aspects des activités de la Banque. »

En 2001, il s'est joint à la TD comme vice-président, stratégie, Valeurs Mobilières TD, avant de devenir vice-président directeur des finances (essentiellement, directeur financier adjoint). En fin de compte, il est resté presque 20 ans à la TD, où il a dirigé une équipe mondiale de professionnels de la finance, et où il a appris bien des choses sur le leadership.

« Gérer une équipe, voilà la partie la plus difficile de mon travail. Les aspects techniques, même s'ils sont délicats, sont mieux délimités. Quand on a

affaire à des personnes, on se rend vite compte que chacune est différente. Ma méthode : écouter, faire preuve d'ouverture et m'adapter autant que possible. »

Un de ses premiers rôles à la TD? Celui de premier directeur financier à Valeurs Mobilières TD, Europe et Asie. Il était à la tête d'environ 600 employés répartis dans cinq bureaux au Japon, à Taïwan, à Singapour et en Australie. De nos jours, il est facile de télétravailler grâce aux visioconférences, mais à l'époque, la majorité des échanges se faisaient par téléphone, ce qui représentait tout un défi. « J'ai dû apprendre à écouter, comme je ne pouvais pas

voir le langage corporel de mes interlocuteurs. Et en dirigeant une équipe internationale, je suis aussi devenu plus sensible aux différences culturelles. »

Manjit Singh a vite remarqué que certains coéquipiers s'exprimaient facilement, mais que d'autres étaient plus réservés. « Je me souviens de quelqu'un qui était trop gêné pour parler pendant les grandes réunions d'équipe, mais je savais qu'il avait de bonnes idées. » Au cours d'une rencontre individuelle, il a demandé à l'employé ce qui le retenait. Il a répondu que ce n'était pas dans sa nature de prendre la parole. « Je le comprenais, mais il avait beaucoup à offrir à l'équipe, et je me suis dit qu'il devait y avoir moyen de profiter de ses lumières tout en l'aidant à rester dans sa zone de confort. »

Avec le temps, Manjit Singh a établi un lien de confiance avec l'employé au moyen de petits encouragements. « Je lui disais qu'il avait des atouts à proposer, qu'on pourrait profiter de ses connaissances. » Manjit Singh a aussi commencé à demander directement l'avis de certaines personnes pendant les petites réunions d'équipe, dont celui du collaborateur en question, pour que ce ne soit pas toujours les mêmes qui parlent. « Je l'ai lentement fait sortir de sa coquille en lui demandant son opinion. Je l'ai vu prendre confiance, être plus à l'aise. Je ne voulais pas faire de lui un personnage qu'il n'était pas, mais lui permettre de briller sans gêne, pour que son apport soit reconnu et récompensé. »

Ruby Dhillon, fondatrice de Pink Attitude Evolution, OSBL qui favorise l'avancement professionnel des femmes d'origine sud-asiatique, travaille au groupe RBC Gestion de patrimoine. Elle a été mentorée par Manjit Singh, qu'elle a rencontré à la TD il y a plus de 10 ans. Ensemble, ils ont créé le volet sud-asiatique du programme de diversité de la Banque, et Ruby souligne que pendant tout le processus, peu importe à quel point son horaire était chargé, Manjit Singh était à sa disposition. « Il réussissait à se libérer, et je voyais qu'il voulait vraiment me donner un coup de main. Manjit Singh est attentif et aide ses mentorés à voir leurs propres forces. Quand j'ai fondé Pink Attitude en 2015, j'étais tellement jeune, je me demandais si j'y arriverais. Mais il était toujours prêt à me conseiller et à me rassurer. Sans son soutien, l'organisation ne serait pas ce qu'elle est aujourd'hui. »

En mars 2021, Manjit Singh a encore une fois pris un grand risque. À la recherche de nouveaux horizons, il a laissé derrière lui les banques pour devenir vice-président général et premier directeur financier de la Sun Life. « J'ai travaillé si longtemps dans le secteur bancaire, pour différents groupes de la TD, dans plusieurs pays, que j'avais

l'impression d'avoir tout vu, explique-t-il. Je suis arrivé dans un nouveau domaine, où je ne connaissais personne, en pleine pandémie, alors j'ai dû compter sur mon équipe pour qu'elle m'aide à apprendre à la vitesse grand V. »

En tant que membre de la haute direction et dirigeant du volet finances de la Sun Life, Manjit Singh veille sur bien des dossiers : capital, fiscalité, développement organisationnel, relations avec les investisseurs, initiatives stratégiques, il touche à tout. Manjit Singh est aussi arrivé dans un secteur en pleine transition vers IFRS 17, la norme sur les contrats d'assurance de l'IASB, norme qui entrera en vigueur début 2023. (La norme vise à éliminer les incohérences entre les états financiers, afin qu'il soit plus facile pour les analystes, les investisseurs et les autres parties prenantes de comparer les contrats ainsi que les entités.)

« C'est l'un des plus grands virages que vivront les assureurs, et beaucoup de mes collègues le préparent depuis plus de dix ans, dit-il. Je n'aurai



eu que 18 mois pour me familiariser avec les dispositions, mais un leader n'a pas à avoir toutes les réponses. Il doit s'assurer d'être bien entouré et, surtout, écouter son équipe. Pour maîtriser une nouvelle sphère d'activité, il faut savoir poser des questions pointues. »

Il s'agit aussi de prendre exemple sur d'autres dirigeants de renom. À la TD, Manjit Singh exerçait en quelque sorte les fonctions de directeur des finances adjoint, mais à la Sun Life, c'est à un échelon supérieur, qui s'accompagne d'un nouveau rôle de porte-parole. Car actuellement, il communique fréquemment avec les investisseurs. « À la TD, j'ai

## « À MES DÉBUTS, IL N'Y AVAIT PERSONNE QUI ME RESSEMBLAIT DANS LES ÉQUIPES DE DIRECTION. »

eu la chance de travailler avec Colleen Johnston, directrice des finances pendant 10 ans. C'était l'une des meilleures dans le secteur pour les relations avec les investisseurs. Elle savait faire parler les chiffres et simplifier des concepts vraiment complexes. J'essaie donc d'appliquer ce que j'ai appris à ses côtés. »

Pendant ses 14 ans à la TD, Colleen Johnston a travaillé étroitement avec Manjit Singh et a vu le jeune professionnel talentueux se transformer en cadre aguerri, capable de faire ressortir le meilleur de son équipe. « Il a toujours été celui qui travaillait le plus fort, dit Colleen Johnston. Quand il est monté dans la hiérarchie, il a appris à encourager les autres à déployer les qualités qu'il possède lui-même. En finance, les cadres doivent continuer à maîtriser les aspects techniques du travail, mais aussi devenir des leaders accomplis. Ce n'est pas facile, mais Manjit Singh a relevé le défi avec brio. »

Lorsqu'il pense aux grandes transformations qui se sont produites dans les secteurs où il a travaillé, Manjit Singh trouve que la profession de CPA a beaucoup évolué depuis ses débuts. De un, l'émergence des IFRS a fait en sorte qu'il est plus facile que jamais pour un CPA de travailler dans un autre pays. De deux, comme il n'est plus nécessaire de cumuler les heures d'expérience pratique dans un cabinet de CPA, les parcours se sont diversifiés.

« Il y a un important programme accrédité à la Sun Life, par exemple, et les 30 candidats qui y participent vivent une expérience bien différente de celle qu'ils auraient en cabinet. »

Et que dire de l'avenir qui s'esquisse? Manjit Singh croit que la durabilité continuera d'être à l'avant-plan pour la profession. « Il va y avoir une harmonisation des référentiels, ce qui va créer de nouvelles obligations d'information. Les parties prenantes s'attendent à obtenir des informations claires, et la profession va naturellement avoir un rôle à jouer, parce que les CPA fournissent déjà une assurance indépendante à l'égard d'autres informations. De nombreux

CPA vont vouloir participer à l'élaboration des normes d'information sur la durabilité et s'acquitter de missions de certification. »

Quand il n'est pas en train d'explorer les moindres rouages du monde des assurances, Manjit Singh est bénévole à Ascend Canada, une organisation qui entend favoriser l'essor des professionnels issus des communautés asia-

tiques. La plateforme met en contact des professionnels à différents stades de leur parcours avec des mentors qui leur offrent des conseils et les aident à progresser.

Présent depuis les débuts d'Ascend, il y a plus de 10 ans, Manjit Singh a été nommé président de l'organisation en 2019. « Je viens d'une famille sikhe. Quand je suis arrivé sur le marché du travail, il n'y avait personne qui me ressemblait dans les équipes de direction. Et dans ma famille élargie, il n'y avait aucun leader pour me prendre sous son aile, pour me dire comment faire pour réussir. Je consacre du temps à Ascend parce que je voudrais que tout le monde soit sur un pied d'égalité. Nous aimerions élargir l'accès aux genres de privilèges que certains ont déjà, grâce à leurs réseaux informels. »

Manjit Singh, qui représente le nouveau visage de la relève dans les hautes sphères des finances, puise aussi son inspiration au sein de sa famille. Quand il pensait quitter la TD pour s'aventurer à la Sun Life, l'une de ses filles, qui avait alors tout juste 24 ans, l'a soumis à un interrogatoire en règle sur les démarches de la compagnie d'assurances pour défendre la diversité et la durabilité. « Les jeunes accordent une haute importance à d'autres enjeux, ce qui m'a fait réfléchir. Et je me suis dit que c'était d'excellentes questions, que je devrais moi-même poser. » ♦



**AFFICHER**

**SES**

**COULEURS**



PAR EMILY LATIMER



**Socle de la diversité,  
de l'équité et  
de l'inclusion,  
les initiatives en ce sens  
épaulent les commu-  
nautés LGBTQ2SIA+.**



**De quoi attirer  
et fidéliser les talents  
en tout genre, à l'heure  
où la concurrence  
fourbit ses armes.**

**L**a veille du souper en l'honneur des associés retraités de KPMG, Rob Davis n'a pas fermé l'œil de la nuit, tenaillé par l'inquiétude. Oui, les conjoints et conjointes étaient les bienvenus, mais voilà : Rob, hésitant, tout en discrétion, n'avait pas encore osé présenter à ses collègues son compagnon de vie, Joseph. Il faut le dire, en 2009, les comptables noirs et gais ne couraient pas les rues. « J'étais sur le qui-vive, sensible au moindre geste. Je ne voulais pas me faire remarquer. » Malgré sa nervosité, enfin résolu à s'affirmer, Rob a emmené Joseph à la soirée. Une décision courageuse, qu'il n'a pas prise à la légère. « J'avais quand même pris du galon et j'étais mieux dans ma peau, à vrai dire. »

Aujourd'hui chef de l'inclusion, de la diversité et de l'équité chez KPMG Canada, Rob Davis, FCPA, préside aussi le conseil d'administration du cabinet. Cadre supérieur, noir, gai,

il sait pertinemment qu'il fait figure de modèle pour les jeunes. « La représentation à la direction pèse lourd dans la balance, mais elle faisait défaut à l'époque où je gravissais les échelons. » À une exception près. Eh oui, Rob Davis comptait sur une alliée, Mary Lou Maher, associée à KPMG, qui avait pris en charge le dossier diversité, équité et inclusion. « Mary Lou a été la première à normaliser ce que je vivais, et c'est grâce à elle que je suis sorti du proverbial placard. Je voyais qu'elle était à l'aise, qu'elle réussissait son parcours, sans égard à son identité lesbienne. »

Une enquête de la Société de recherche sociale appliquée le souligne, voir des personnes LGBTQ2SIA+ présentes à la tête d'une organisation n'a rien d'anodin. Commençons par décoder le sigle LGBTQ2SIA+, qui a allongé pour représenter les identités lesbiennes, gaies, bisexuelles, transgenres, queers, bispirituelles, intersexuées, asexuelles et plus encore. Place à l'arc-en-ciel!

Les têtes dirigeantes, dorénavant appelées à défendre les droits des employés et à induire des changements organisationnels, font valoir un leadership inclusif, qui prémunit les employés contre la discrimination. Les répondants à l'enquête l'ont dit : pour créer des milieux de travail inclusifs, où chacun s'épanouit dans la confiance, à tous les niveaux hiérarchiques, les cadres doivent faire de l'équité leur cheval de bataille. D'après Egale Canada, organisation de défense des droits des communautés LGBTQ2SIA+, le leadership s'avère capital pour aménager un environnement inclusif. En clair, dans l'adoption des politiques d'inclusion, les leaders donnent le ton.

En Alberta, la CPA Morgan Bazin, qui n'a pas eu de modèle quand elle a résolu d'assumer sa différence, soutient désormais l'émergence de voix plurielles, en contexte professionnel. Un jour, en conférence téléphonique, Morgan a décidé de se désigner par les pronoms anglais neutres « they » et « them ». Un geste qui a trouvé des échos. « C'est la première fois que j'entends quelqu'un le faire, et je le fais moi aussi », lui a-t-on écrit. Et Morgan Bazin de poursuivre : « J'étais vraiment touchée d'avoir montré qu'on peut réussir en exprimant son identité, en étant pleinement soi-même, et que c'est bien ainsi. » Apporter un mentorat à ses collègues LGBTQ2SIA+, voilà une façon d'avancer. « Tendre la main à un seul collaborateur suffit. » À en croire les enquêtes menées par McKinsey, le sentiment d'inclusion dépend surtout de l'accueil ménagé par les coéquipiers.

Comme chef de mission et future CPA chez KPMG à Vancouver,



Voyez comment Rob Davis a grimpé les échelons à [cpacanada.ca/robdavisfcpa](http://cpacanada.ca/robdavisfcpa)

**Rob Davis**  
Chef de l'inclusion, de la diversité et de l'équité chez KPMG Canada



## « Les choses ont évolué, mais tout n'est pas réglé. »

Kirsten Douglas s'est mise en quête d'alliés. En voyant des membres de la communauté dans le cabinet, Kirsten a su que l'endroit serait propice à son épanouissement. « On pousse un soupir de soulagement, sachant qu'on pourra être soi-même au travail. J'ai vu que je pourrais exceller, car diverses identités de genre sont acceptées ici. » Le cabinet offre notamment une prime à vie de 10 000 \$ pour l'affirmation de genre, des toilettes neutres dans la plupart des bureaux, et un complément inclusif aux prestations de congé parental. (Auparavant, seules les mères biologiques en bénéficiaient. Par ses démarches, le Réseau de la Fierté de KPMG a fait évoluer les choses.)

Les initiatives de diversité, d'équité et d'inclusion (DEI) sont au cœur du recrutement et de la fidélisation des candidats LGBTQ2SIA+. Et de nos jours, pour ne pas se retrouver en queue de peloton, les cabinets adoptent des politiques de lutte contre les injustices. Selon l'agence Thomson Reuters, aux États-Unis, un CPA sur cinq issu des communautés LGBTQ2SIA+ quittera la profession à cause d'un manque d'initiatives de DEI. Mais bien qu'elles deviennent courantes, voire nécessaires, dans un marché où les recrues de talent ont l'embarras du choix, l'authenticité demeure primordiale.

Jeff Bandy, CPA à Dartmouth, raconte : « J'aime bien voir le logo

arc-en-ciel surgir à l'approche du Mois de la Fierté, mais s'il disparaît sans gestes concrets, au-delà de la visibilité, le tout prend figure d'opération de relations publiques. » Il y a plusieurs façons de prêcher par l'exemple, dit-il. Parrainer des organisations, ajouter aux avantages sociaux le remboursement des soins d'affirmation de genre, financer des projets pour la jeunesse. « Afficher un logo ne suffit pas. »

Côté Fierté, les Quatre Grands ne chôment guère. L'an dernier, PwC Canada a consulté des spécialistes en DEI pour élargir ses politiques, compte tenu des nouvelles réalités identitaires (appui au remboursement des chirurgies d'affirmation de genre, congés aux parents non biologiques, prime de maternité de substitution aux parents célibataires, 2 500 \$ par année pour la santé mentale). Si 16 % des employés de PwC Canada s'identifient comme LGBTQ2SIA+, Olivia Nuamah, leader nationale, Inclusion, diversité et appartenance, souligne que l'affirmation identitaire reste une décision qui appartient à chacun : « Nous faisons au mieux pour apporter accueil, soutien et équité aux équipes, au fil d'un cheminement qui sera résolument personnel. »

Les recrues qui le souhaitent sont invitées à découvrir Shine, le rassemblement LGBTQ2SIA+ international de PwC. « Nous misons sur le réseautage



**Jeff Bandy**  
CPA, Dartmouth,  
Nouvelle-Écosse

## Sans gestes concrets, le logo arc-en-ciel prend figure d'opération de relations publiques.

en accéléré », explique Jacob Young, coprésident de Shine pour le Grand Toronto. « Le sentiment d'appartenance s'installe, les nouveaux et nouvelles prennent de l'assurance et s'épanouissent. »

Osons poser la question. La diversité rime-t-elle avec la rentabilité? Bien sûr que oui. Outre préciser que les équipes plurielles suscitent l'appartenance et la motivation, EY évoque une hausse de 50 % de la productivité. Pour le cabinet, dans un contexte de concurrence internationale pour recruter une main-d'œuvre qualifiée, les maîtres mots restent l'accueil, l'inclusivité et la bienveillance.

En 2022, pour faire le point, Deloitte a interrogé un groupe de personnes LGBTQ2SIA+ à l'échelle mondiale. Environ 80 % des sondés estimaient que les initiatives d'inclusivité figuraient désormais parmi les priorités de l'employeur. De ce nombre, presque tous ont précisé que ces mesures apportaient un soutien apprécié. L'alliance inclusive a également été jugée essentielle. Près de 40 % des répondants l'ont confirmé, ce qui favorise l'inclusion, c'est la présence d'alliés, qui dénoncent les comportements non inclusifs et écoutent attentivement leurs collègues de la communauté.

Pour Rob Davis, les politiques et pratiques de DEI permettent de se démarquer de la concurrence : « On attire les meilleurs, convaincus qu'ils s'épanouiront mieux ici qu'ailleurs. » Et, libres d'exprimer leur personnalité, ils se dépasseront. « Devant quelqu'un comme moi, un cadre supérieur noir et gai, il y a de quoi créer un filet de sécurité. » Au cabinet, la diversité est à l'honneur. Cette année, 8 % des nouveaux associés de KPMG se sont identifiés comme LGBTQ2SIA+, soit 3 % de plus que parmi les employés en général. En outre, 80 % d'entre eux se sentent libres d'être eux-mêmes au travail. Mais, pour Rob Davis, il faudrait arriver à un taux de 100 %. « Les choses ont évolué, mais tout n'est pas réglé », nuance-t-il.

Malgré les efforts louables déployés par les Quatre Grands, certains professionnels attendent d'être devenus cadres pour être pleinement eux-mêmes au travail. C'est le cas de Trisha Egberts, CPA, qui a longtemps hésité à dévoiler son identité. À la voir aujourd'hui, on a peine à le croire. « Finies les cachotteries! », dit-elle. Désormais, ses collègues mettent parfois des arcs-en-ciel en réaction à ses messages sur Slack. Toutefois, pendant ses trois premières années de carrière,



elle a gardé le silence sur son identité. Il est vrai que son cabinet avait préparé des ressources et organisait chaque année des activités en juin, mais Trisha Egberts travaillait pour des clients qui n'étaient pas aussi ouverts aux différences que ses collègues à l'interne. Qui plus est, elle devait parfois aller dans des pays où l'homosexualité est criminalisée. La loi du silence régnait.

Et maintenant? Vice-présidente aux finances et à l'exploitation pour ThinkData Works, entreprise en démarrage qui compte une cinquantaine d'employés, Trisha Egberts fait bouger les choses. « Il faut catalyser des virages culturels, faire évoluer les politiques, et pour de bon. » Décidée à faire place aux groupes sous-représentés ou négligés (LGBTQ2SIA+, communautés noires et racialisées, communautés autochtones, groupes neuroatypiques), l'entreprise adopte une approche holistique de la DEI. Les changements de culture passent notamment par l'embauche. Les étapes de candidature

et d'entrevue ont été revues pour que les meilleurs postulants, issus de tous les groupes, puissent participer. Et les recruteurs suivent une formation sur les préjugés sous-jacents pour déjouer la discrimination.

Nous sommes à la croisée des chemins. Osler, cabinet spécialisé en droit des affaires, constate que les entreprises qui ont opté pour des stratégies de diversité recrutent une main-d'œuvre représentative. Et elles investissent pour former des leaders qui prônent l'inclusion. Or, pandémie oblige, les priorités ont changé. Dans les secteurs où l'on se bat pour attirer les meilleurs, les travailleurs remettent parfois en question leurs choix de carrière, en quête d'un nouvel équilibre pour concilier activités professionnelles et personnelles. Avoir une équipe diversifiée, c'est un bel atout, fait valoir Trisha Egberts. Mais elle ajoute : « Il faut aussi donner aux recrues envie d'apprendre, d'évoluer, de rester. Sinon, vous allez les perdre. »

Certains plaident pour une approche repensée, où la différence aurait plus que jamais droit de cité. Les chercheurs Nick McGuigan, Lisa Powell et Alessandro Ghio ont lancé le regroupement Queering Accounting, qui entend réinventer la profession grâce aux points de vue des communautés LGBTQ2SIA+. L'inclusivité n'est pas l'objectif. « Remettons en question la structure hétéronormative des cabinets, où l'inclusion fait défaut », dit Nick McGuigan. La diversité permet d'ouvrir l'espace à tous afin d'accueillir un plus large éventail de personnalités et de perspectives. L'activiste américaine Vernā Myers a déclaré : « La diversité, c'est l'invitation à la soirée, mais l'inclusion, c'est l'invitation à danser. » La métaphore est succincte, mais il reste que beaucoup ont du mal à déterminer comment inclure le volet « équité » dans l'acronyme DEI.

Terri McDowell, qui a passé 37 ans chez EY, dont 22 au Canada, a vu la



**Nick McGuigan**  
Cofondateur du regroupement  
Queering Accounting

## Les organisations doivent faire un pas et nous tendre la main.

profession changer et les membres des communautés LGBTQ2SIA+ être mieux acceptés. Elle s'est sentie pleinement appuyée quand elle a décidé de faire sa transition en 2019. « Je voulais évoluer dans la franchise et l'ouverture, à EY. Bien vite, mes collègues m'ont proposé leur soutien. » Terri souhaite faciliter la tâche de la relève. « Elles et ils ne seront pas les premiers, on entendra leur voix. »

Les pionniers comme Terri McDowell et Rob Davis sont de véritables modèles pour les jeunes CPA, comme s'ils brandissaient un étendard arc-en-ciel. La visibilité qu'ils offrent à la cause vient souligner que les personnes LGBTQ2SIA+ peuvent s'épanouir elles aussi dans une profession plutôt conservatrice. Emprunter

un chemin déblayé par des précurseurs, c'est ce qu'a vécu Kirsten Douglas : « Je dis merci à ceux qui m'ont précédée, à celles qui ont préparé le terrain, pour que nous puissions travailler là où les autres nous ressemblent, avec ouverture, en toute confiance. »

Pour Nick McGuigan, les CPA aptes à jongler avec différentes perspectives seront mieux outillés, dans un contexte où les décisions se complexifient. « Avoir l'esprit ouvert, faire preuve de souplesse, c'est aussi apprendre à repousser les limites, à explorer l'inconnu et à tisser des liens. La prise de

décisions sera globale, multifactorielle, et nous assurerons ainsi la pertinence de la profession pour l'avenir. »

Selon les chercheurs, l'avenir s'annonce prometteur pour les CPA de tous les horizons, mais ils doivent avoir les coudées franches pour se faire entendre. Les organisations doivent elles aussi s'assumer, en quelque sorte. « Il faut qu'elles fassent un pas en avant, explique Nick McGuigan. Nous les invitons à nous tendre la main afin de rebâtir une nouvelle piste de danse. Pour que nous puissions danser tous ensemble, mais autrement. » ♦



# Abonnez-vous ET ÉCONOMISEZ 52 % !



**ABONNEZ-VOUS  
MAINTENANT !**

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

**RECEVEZ CHATELAINE PENDANT UN AN  
(6 MAGNIFIQUES NUMÉROS) POUR 19,99 \$ !**



**CHATELAINE.COM/ABONNEMENT**

A conceptual photograph for a magazine cover. On the left, a person's hands in a dark suit jacket and white shirt grip a thick, braided red rope. The rope extends horizontally across the frame and is tied in a knot to the right-hand side of a black office chair. The chair is partially visible, showing its mesh backrest, armrest, and seat. The background is a plain, light grey gradient. The text 'Bureau à' is overlaid in large white font across the middle of the image.

# Bureau à

**Par Alex Correa**



# domicelle

Malgré la levée du confinement, bien des personnes continuent de travailler de la maison. La pandémie a montré que la pratique est viable. Mais dirigeants et employés sont partagés sur la question : peut-on vraiment parler d'un retour à la normale?

**L**es confinements dans tout le pays ont permis aux organisations de constater que beaucoup de leurs employés pouvaient très bien travailler à domicile. Avec plus du quart des Canadiens en télétravail au début de 2021, les entreprises ont modifié leurs protocoles pour faciliter ce virage. Les discussions et réunions en personne ont rapidement cédé le pas aux courriels, aux vidéoconférences, aux lecteurs partagés et au stockage infonuagique.

Dans les enquêtes sur la population active de Statistique Canada, 90 % des employés disent réussir à abattre au moins autant de travail en une heure à domicile qu'en une heure au bureau. Maintenant que la plupart des restrictions liées à la COVID-19 ont été abolies ou sont en voie de l'être, nombre d'organisations et d'employés souhaitent un retour à la « normale ». Un avis qui ne fait pas l'unanimité, puisqu'après quasiment trois ans de télétravail, la productivité s'est maintenue ou a même augmenté. Compte tenu des efforts déployés

organisations se sont montrées plus conciliantes. Deloitte Canada a ainsi proposé à ses employés un modèle hybride qui combine des jours en télétravail et d'autres en présentiel, et ne prévoit aucun retour complet au bureau pour le moment.

Un communiqué de presse de Deloitte illustre parfaitement l'approche de l'organisation : « De nombreuses questions et inconnues demeurent cependant quant à la meilleure façon de faire évoluer les fonctions de l'effectif, que ce soit sur place ou à distance, et les leaders [...] devraient se pencher sur ces questions stratégiques fondamentales [...] pour s'assurer que la réouverture ne soit pas un recul, mais bien un pas en avant sur la voie de la reprise. »

Cela dit, trouver l'équilibre approprié entre les besoins de l'organisation et le bien-être du personnel n'est pas simple, surtout quand de nombreux salariés semblent prêts à quitter leurs fonctions. En octobre 2022, un sondage de l'entreprise canadienne de technologie financière Hardbacon révélait que 80 % de télétravailleurs préféreraient chercher un nouvel emploi plutôt que de retourner à plein temps

## **Convaincre les télétravailleurs de revenir de bon gré au bureau représente un défi de taille pour les employeurs.**

dans les dernières années pour faciliter le télétravail, est-il vraiment indiqué de revenir en arrière ou existe-t-il une autre solution?

Outre la flexibilité de l'horaire et la liberté vestimentaire, l'un des avantages du télétravail les plus évoqués est la fin de longs trajets fastidieux. Dans un sondage mené auprès de 1 500 salariés par l'entreprise de visualisation et d'infonuagique VMware Inc., 75 % des répondants disaient se sentir plus énergiques et enclins à travailler s'ils n'avaient pas à se déplacer. Cependant, au-delà des sentiments positifs associés au télétravail, un nuage noir plane sur ces salariés : selon le même sondage, seulement 40 % d'entre eux estimaient que leur employeur avait formulé clairement ses attentes à l'égard du retour au bureau.

Alors que certains employeurs hésitent à ramener les employés sur place, d'autres imposent un retour au 9 à 5 du lundi au vendredi. Au printemps de 2022, Elon Musk, dans un coup d'éclat sans précédent, adoptait une politique stricte de retour au bureau pour les employés de Tesla et sommait le personnel de cesser d'« obéir à la loi du moindre effort ». D'autres

au bureau, la plupart invoquant les coûts élevés à déboursier. Quand on calcule les frais de déplacement et de repas, les économies réalisées en travaillant à domicile une grande partie de l'année peuvent en effet atteindre des milliers de dollars.

Convaincre les télétravailleurs de revenir de bon gré au bureau représente un défi de taille pour les employeurs. Mais ils ont un atout en main.

Pour inciter les employés à revenir, beaucoup d'organisations, en plus d'offrir un horaire de travail hybride, proposent des espaces de bureaux restylés, ainsi que de nouvelles possibilités de valoriser la créativité et d'accroître la productivité. Une véritable bénédiction pour des entreprises telles que Sensys, un groupe torontois de design d'intérieur de bureaux qui agence, conçoit et équipe des espaces commerciaux. « Depuis mes débuts dans les affaires, je n'ai jamais été aussi occupé qu'au cours des deux dernières années, dit le président, Rod Perry. Les clients cherchent à créer un bureau adapté à la fois aux employés qui veulent travailler sur place, à ceux qui ne le souhaitent pas



**75 %**  
des télétravailleurs  
disent se sentir  
plus énergiques  
s'ils n'ont  
pas à se déplacer.



**80 %**

des télétravailleurs  
chercheraient un  
nouvel emploi plutôt  
que de retourner  
au bureau à plein  
temps.

et aux travailleurs hybrides. Personne n'y est encore arrivé. La donne change constamment. »

Les aires ouvertes, l'éclairage naturel et les espaces de travail collaboratif, qui étaient autrefois l'apanage des agences de création et des firmes technologiques, sont aujourd'hui recherchés par de nombreux propriétaires d'entreprise. La collaboration semble aussi le principal moteur des organisations qui utilisent désormais des espaces de réunion ouverts.

Si ces espaces communs ont la cote, ils rencontrent aussi une certaine résistance. « Les employés veulent encore avoir leur propre bureau », affirme Rod Perry. Satisfaire ce besoin de propriété pourrait être une façon de favoriser le retour des télétravailleurs, qui bénéficient à domicile d'un environnement soigneusement

personnalisé. À cet égard, l'aménagement de postes de travail partagés et d'espaces communs propres à la nouvelle culture de travail peut se révéler un véritable casse-tête. Certaines organisations contournent le problème en faisant venir leurs différentes équipes en alternance.

Le besoin de s'isoler dans ces espaces partagés constitue un autre défi. Les vidéoconférences sont maintenant monnaie courante (et remplacent parfois même les voyages d'affaires), mais il est difficile de participer à un appel vidéo lorsqu'on se trouve à côté de quelqu'un qui a une tâche urgente à terminer. Par conséquent, certains bureaux sont maintenant équipés de cabines individuelles qui permettent la tenue de discussions en privé.



Un nouveau paradigme émerge dans l'aménagement de bureau, souligne Rod Perry. Les dirigeants engagé des designers pour « créer un nouvel environnement distinct qui non seulement attire des candidats, mais aussi fidélise les employés. Les organisations de taille moyenne ne sont pas prêtes à se départir de leurs espaces de bureaux – aucun de mes clients n'a réduit sa surface de travail ».

La pandémie a aussi donné l'occasion à certains de quitter un poste dans une entreprise pour lancer une activité à domicile. « Des personnes ont perdu leur emploi et ont dû se réorienter, mais d'autres ont mis à profit de nouvelles possibilités et appris à vivre différemment », affirme Jelena Zikic, professeure agrégée en gestion des ressources humaines et de carrière à l'École de gestion des ressources humaines de l'Université York. Les technologies et un peu de créativité ont facilité ce choix, observe-t-elle. En période de confinement, certains ont développé leur autonomie et ont acquis de nouvelles compétences – comme la conception de sites Web – qui les aident à exploiter une activité indépendante.

certainement exister, « mais demande une planification plus poussée, et est moins susceptible de renforcer les liens sociaux et de collaboration créative qu'un milieu de travail traditionnel ». Les petits entrepreneurs disposent d'une plus grande latitude pour imaginer la culture d'entreprise qu'ils veulent et peuvent travailler indépendamment à son instauration.

Selon Alex Tucker, les CPA sont nettement avantageés puisque « les services qu'ils fournissent répondent non à un souhait, mais à un besoin. Souvent, ils n'ont pas à se préoccuper autant du marketing et des ventes que le propriétaire d'une PME. » Et ils peuvent décider seuls de leur image de marque et de celle de leur organisation.

Le CPA Alan Goldhar exerce ses activités à son domicile torontois. Il estime que c'est la meilleure solution à ce stade-ci de sa carrière. Il est craintif à l'égard de la COVID et, dans la dernière ligne droite de sa vie professionnelle, il souhaite ralentir un peu. « Je travaille encore à plein temps, mais je compte réduire mes heures progressivement. » Son bureau,

## **Alors que les extravertis vivaient mal la situation, les introvertis ont apprécié l'autonomie et un certain isolement.**

La pandémie a aussi aidé à s'épanouir une certaine catégorie de personnes. « Tandis que les extravertis vivaient difficilement la situation, les introvertis, eux, ont apprécié non seulement cette autonomie, mais aussi une certaine forme d'isolement, poursuit Jelena Zikic. Ils ne souffrent pas autant de l'isolement professionnel. » À l'abri des distractions découlant de la vie au bureau ou des inquiétudes inhérentes à l'anxiété sociale, ces solitaires ont pu se consacrer entièrement à leur travail et à eux-mêmes.

Apprendre à fonctionner dans la « nouvelle normalité » de la pandémie a stimulé ces petits entrepreneurs, les rendant plus confiants et compétents. Selon le rapport *La voie pour braver la tempête 2022* de la Banque Scotia, plus de 80 % des propriétaires canadiens de PME sondés s'estiment maintenant mieux outillés pour survivre à une autre pandémie et à une éventuelle récession.

En revanche, même si on pourrait penser que la culture d'entreprise ne s'applique pas aux activités à domicile, certains sont d'un autre avis. Alex Tucker, spécialiste du marketing numérique et propriétaire d'une PME, soutient qu'elle peut

situé au rez-de-chaussée de son domicile, a une entrée réservée aux clients. Mais est-ce l'aménagement idéal pour de nouveaux venus dans la profession?

D'après Alan Goldhar, la présence au bureau est avantageuse pour un CPA en formation. « Au début de ma carrière, aller au bureau était essentiel, car je pouvais y consulter des collègues, j'avais accès à des ressources comme une salle de réunion, et je pouvais m'imprégner d'une atmosphère professionnelle formatrice. » Mais maintenant qu'il n'a plus besoin d'attirer de nouveaux clients, il peut servir sa clientèle existante depuis sa propre résidence.

Après la pandémie qui a tenu les gens éloignés les uns des autres, les organisations cherchent maintenant à les réunir de nouveau. Mais il n'existe pas de modèle unique ni de panacée. Pour Jelena Zikic, « plein de gens aiment ce contexte complètement différent où vie personnelle et travail se confondent, et où ils disposent d'une certaine flexibilité. » ♦

---

Le travail hybride est-il possible pour les CPA?

La réponse à [cpacanada.ca/teletravail](https://cpacanada.ca/teletravail) 

# UNE SAINNE CONCURRENCE?

PAR RITA SIMONETTA



## S'il fallait évaluer

la concurrence commerciale au Canada, obtiendrait-elle la note de passage? Le nombre d'acteurs dans divers secteurs de l'économie diminue, ce qui fait que les consommateurs y perdent au change. Crosbie & Co., firme-conseil de Toronto, a quantifié le phénomène : les fusions et acquisitions ont pulvérisé un record au pays en 2021, soit 3 857 transactions d'une valeur totale de 359 G\$.

En affaires, la concurrence n'est pas toujours au rendez-vous. Les conglomérats se partageant le marché, les choix des consommateurs se trouvent réduits. Les avis sur d'éventuelles pistes de solution divergent.



## Tous nos œufs dans le même panier

Commençons par la base : l'alimentation. Le secteur des épiceries est dominé par trois grandes sociétés : Les Compagnies Loblaw Limitée, Metro inc. et Empire Company Limited, qui possèdent aussi des filiales. Loblaw est la société mère de Maxi, Empire, celle d'IGA et des Marchés Tradition.

Selon le Bureau de la concurrence du Canada, les prix des produits d'épicerie connaissent la montée la plus spectaculaire en quarante ans. Le Bureau a même lancé une étude visant à examiner comment les gouvernements peuvent lutter contre de pareilles hausses en renforçant la concurrence; son rapport est attendu en juin 2023.

# Problème de communication

Même situation du côté des télécommunications. Selon l'Association canadienne des télécommunications sans fil, Rogers est le plus grand fournisseur de services de téléphonie cellulaire au pays, suivi par Bell et Telus. Comme les chaînes d'épicerie, ces géants possèdent plusieurs sous-marques : Koodo et Public Mobile pour Telus; Virgin Plus et Lucky pour Bell; et Fido et Chatr pour Rogers.

En juillet dernier, les effets pervers de cette proximité ont éclaté au grand jour. Une panne a tenu le pays en haleine en privant les clients de Rogers – grand fournisseur de réseaux – de l'usage du cellulaire, d'Internet et de la câblodiffusion pendant une journée.

A photograph of a Starbucks coffee shop exterior. The building has a brick facade and large windows. The Starbucks logo is visible in green and white. Several people are sitting at small black tables outside, many of whom are looking at their mobile phones. A man in a white shirt and sunglasses is in the foreground, looking at his phone. Another man in a red shirt is seen from behind in the foreground. A woman in a black shirt is standing near a table in the middle ground. The scene is set on a sidewalk with a black trash can and a black bag on the ground.

Des clients de Rogers, dont le service sans fil est en panne, utilisent le réseau de Bell dans un café Starbucks.



## Grandes surfaces, grands moyens

Difficile d'oublier les hordes d'acheteurs pris de panique au début de la pandémie. Où convergeaient-ils? Vers les grandes surfaces, bien approvisionnées grâce à leurs chaînes logistiques robustes. Vu leur superficie, elles pouvaient recevoir bien plus de clients qu'une modeste enseigne indépendante tout en respectant les consignes sur la capacité d'accueil.

Alors que de petits commerçants ont dû fermer temporairement en raison des mesures sanitaires imposées par l'État, un géant tel Walmart, qui vend des aliments et était donc considéré comme fournissant un service essentiel, n'était pas visé par les mêmes obligations.

Restrictions, fermetures, endettement... Les entreprises familiales ont eu du mal à rester à flot. Certaines n'ont jamais rouvert.

Selon la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, un propriétaire de PME sur six envisageait de fermer en 2021. L'année précédente, 58 000 entreprises avaient cessé leurs activités.

La situation est tout autre pour les grandes chaînes. En 2020, Walmart Canada a annoncé des investissements de 3,5 G\$ sur cinq ans. Et en 2022, elle a versé au personnel des magasins des primes en espèces totalisant plus de 100 M\$.



## Comment en sommes-nous arrivés là?

Pour Marc Edge, professeur retraité de journalisme et de communication, l'acquisition de Sun Media par Postmedia en 2014 est un tournant de l'histoire de la concurrence au Canada, du moins dans le secteur des médias. Des journalistes ont perdu leur travail, mais la population en a aussi fait les frais.

« La diversité des opinions exprimées est une question d'intérêt public. »

Keldon Bester, membre du Centre pour l'innovation dans la gouvernance internationale, voit l'acquisition de Manitoba Telecom Services par Bell en 2016-2017 comme un moment charnière.

« C'était préoccupant, car nous savions déjà que nos services sans fil étaient parmi les plus chers de la planète. »

Maintenant, c'est la tentative de Rogers d'acquérir Shaw Communications, un des plus grands fournisseurs de télécommunications dans l'Ouest, qui inquiète. Le Bureau de la concurrence cherche à bloquer la fusion, invoquant le risque d'une hausse des prix et de la réduction des choix.

## LOI SUR LA CONCURRENCE

Donc, comment en sommes-nous arrivés là?

Pour certains, le problème vient de la *Loi sur la concurrence*, qui établit le cadre juridique au Canada. Conçue en 1986, elle serait dépassée face à un marché qui a connu des transformations radicales.

Des modifications législatives ont eu lieu en 1999, en 2009 et en 2022, mais les dispositions sur les fusions sont restées intactes, et il n'y a toujours pas de stratégie globale

adaptée à l'économie numérique et à ses titans comme Google et Meta.

La Loi comporte un élément controversé : la défense reposant sur les gains en efficacité. Si une fusion proposée permet de réaliser des économies de coûts qui compensent (d'un point de vue quantifiable) ses effets anticoncurrentiels, elle sera autorisée même si le Tribunal de la concurrence la juge anticoncurrentielle.

« C'est souvent celui qui a le plus grand pouvoir économique qui

constitue la force prépondérante sur l'échiquier », résume Jennifer Quaid, professeure agrégée et vice-doyenne à la recherche à la Faculté de droit de l'Université d'Ottawa. « Généralement, les gagnants ont déjà une situation financière enviable ou sont en mesure de protéger leurs intérêts. »

Même constat pour Marc Edge, qui ajoute : « La législation sur la concurrence ne considère que ce qui est quantifiable. Or, l'intérêt public compte aussi. »

# Répercussions des consolidations

« La consolidation a des conséquences très directes. Elle se traduit par des hausses de prix et l'absence de choix, ce qui peut miner les gens », se désole Keldon Bester.

« Les grandes sociétés peuvent monter les prix, car les consommateurs ont peu d'options », confirme Karim Bardeesy, directeur général du Leadership Lab à l'Université métropolitaine de Toronto. « Et les secteurs consolidés sont moins à l'écoute de la clientèle. »

Le phénomène se répercute aussi sur les jeunes pousses, autrefois le bastion de l'innovation et de la créativité, précise Taylor Matchett, analyste principale de la recherche à la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante.

« Le contexte actuel n'est pas très attrayant pour les entreprises en démarrage et les PME », affirme-t-elle, en rappelant la nécessité de mieux protéger les nouveaux acteurs.



## Importance d'une analyse globale

Dans un contexte où la consolidation augmente, les CPA voient les PME faire de plus en plus appel à leur expertise. « Nombre de PME constatent qu'elles ne maîtrisent pas bien leurs données, particulièrement depuis le début de la pandémie », observe Shalini Dharna Kibsey du cabinet Dharna CPA, à Mississauga. « Certains se contentaient de produire leurs déclarations de revenus. Ils réalisent qu'ils doivent comprendre l'aspect affaires, mais aussi l'aspect personnel derrière les chiffres. »

Sanjay Chadha, associé du cabinet SAV Associates, à Toronto, signale que les PME qui ne disposent pas des mêmes ressources que les grandes sociétés ont plus de mal à s'adapter aux changements. « Obligées de réduire les coûts dans l'immédiat pour survivre, elles ne peuvent penser au long terme. »



## À L'OMBRE DES GÉANTS DE L'ÉCONOMIE

« Libre » marché?  
Des chiffres qui  
révèlent les coûts  
du système actuel.

PAR AHSAN MOGHUL

**Au Canada**, l'inflation a sévi partout : épicerie, essence, immobilier, tous les prix ont bondi. S'il est impossible de désigner un seul coupable de cette flambée, la crise financière de 2008 et la réalisation de gains exorbitants à la faveur de la COVID-19 amènent bien des gens à s'interroger sur l'état de l'économie. L'innovation, la libre entreprise et la concurrence, valeurs tenues pour sacro-saintes, ne reflètent pas toujours la réalité. Dans plusieurs

secteurs de l'économie canadienne et américaine, le contrôle exercé par un monopole ou un oligopole étouffe l'innovation, limite la concurrence et place l'intérêt des actionnaires devant les besoins de la population.

Au Canada, les exemples de domination monopolistique ou oligopolistique abondent. TD, RBC, Scotia, Banque de Montréal, CIBC : voilà 90 % du secteur bancaire; Rogers, Bell et Telus se partagent 88,7 % du marché des télécommunications; Air Canada et WestJet pilotent plus de 85 % du transport aérien; AB InBev et Coors contrôlent 63 % du marché de la bière; Sobey's, Loblaws, Metro, Costco et Walmart représentent plus de 60 % du marché de l'alimentation. Dans de vastes pans de notre économie, le choix est illusoire puisque



# Ce qui nous attend

À qui la responsabilité de renforcer le marché incombe-t-elle?

Matthew Boswell, commissaire de la concurrence au Bureau de la concurrence, a fourni un élément de réponse en demandant au gouvernement de réexaminer la *Loi sur la concurrence* et en précisant que le Canada doit tenir un débat sur le cadre juridique qu'il lui faut au 21<sup>e</sup> siècle.

Voilà un pas dans la bonne direction, selon les experts, qui suggèrent aussi d'autres améliorations.

« Le Bureau de la concurrence devrait avoir plus de pouvoirs », affirme Karim Bardeesy, soulignant qu'à l'heure actuelle, ceux-ci sont limités.

En attendant, le fédéral a annoncé dans son budget de 2022 certaines mesures qui touchent le rôle et le fonctionnement de la *Loi sur la concurrence* ainsi que son régime d'application. L'objectif? Une législation qui permette de remédier à l'absence de concurrence.

d'innombrables magasins et produits appartiennent en fait à ces grandes sociétés. Pas surprenant que les forfaits cellulaires, les services bancaires et le transport nous coûtent si cher.

Après le New Deal de 1933, le gouvernement s'est attaqué aux monopoles, vus comme une menace à la démocratie. Une société en situation de monopole peut effectivement faire pencher les politiques publiques et les décisions de l'administration en faveur de ses actionnaires, au détriment des citoyens. Plus tard, les économistes néolibéraux sous Reagan ont évacué la notion de responsabilité sociale des politiques antitrust, préférant limiter la discussion à la question du bien-être des consommateurs. Le champ était libre à condition que les prix à la consommation soient stables.

Ces changements ont jeté les bases de la montée en puissance des géants de la techno. Ni le Canada ni les États-Unis n'ont réussi à mettre un frein à Facebook, Amazon, Apple, Netflix et Google. À l'heure actuelle, Google accapare 90 % des recherches sur Internet dans le monde; Facebook et Google perçoivent plus de 95 % des recettes publicitaires; 95 % des adultes de moins de 30 ans ont un compte Facebook ou Instagram; et c'est sur Amazon que se fait plus de la moitié des achats en ligne aux États-Unis.

Nombre de ces sociétés ont réussi à contourner le régime fiscal, le droit du travail et de l'emploi, et le cadre législatif en matière de concurrence. Elles dominent le marché à coups de prix d'éviction et de fusions.

Le phénomène s'observe jusque dans les cabinets comptables : Bill Michael, ancien président de KPMG au Royaume-Uni, a qualifié les Quatre Grands (KPMG, Deloitte, EY et PwC) d'« oligopole incontestable » devant faire l'objet de réformes. Difficile de contester, en effet : ces cabinets jouissent d'une quasi-exclusivité de l'audit des entités inscrites à l'indice FTSE (dont seulement 11 ne comptent pas parmi cette clientèle).

La solution? Une refonte des lois sur la concurrence. Mais devant l'hésitation de la classe politique et la ténacité des grandes sociétés, le projet semble chimérique. ♦

*Ahsan Moghul est un chercheur, auteur et cinéaste de Toronto.*

# PROGRAMME FONDAMENTAL D'IMPÔT

La formation en fiscalité la plus complète au Canada

AUX FORMATEURS QUI ONT FAIT DE NOS COURS D'IMPÔT 2021-2022  
UNE RÉUSSITE AUSSI ÉCLATANTE :

# MERCI!

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

## LISTE DES COURS - ANIMATEURS :

**2021-2022** Étude en groupe et projet de l'année 3

**2021** Série de tutoriels (en internat)

## ANIMATEURS ET SUPERVISEURS

Adrian Adams	Stephen Canis	Pavlo Fedorchuk	Mehrez Houacine
Joanna Agnello	Johnathan Cannon	Kevin Foster	Will House
Nathalie Amirault	Emily Chan	Dominic Franchi	Sean Hsu
Paul Anianov	Ryan Chesser	Marco Fratarcangeli	Tina Huang
Karthika Ariyakumaran	Carl Ching	Mandeep Gaheer	Shehryar Hussain
Joseph Armanious	Ling Chu	Randa Galloway	Matthew Hutchens
Prabhleen Arora	Ryan Clarke	Alex Garber	Armando Iannuzzi
Nathalie Aubin	Eric Colberg	Nadya Geddes	Abraham Iqbal
Farinaz Bahmani	Anthony Condello	Alex Ghani	Navin Jagasia
Nakita Baines	Evan Crocker	Christa Gillis	Rishma Jessa
Jeffrey Barfuss	Craig Dale	Richard Girouard	Jennifer Jessop
Amy Beaman	Christine Damianidis	Ivy Go	Andrew Jones
Kristopher Berg	Patrick Decarie	Jonathan Gosselin	Preetika Joshi
Rohini Bhat	Sonia Dhaliwal	Meghan Greene	Marco Jotic
Simran Bhatti	Anthony Di Nuzzo	Paul Grossman	Julia Joyce
Lorenzo Bonanno	Vincent Didkovsky	Ronald Ha	Hekmat Kaadan
Hanane Borgacci	Francis Do	Till-Arne Hahn	Julie Kelly
Anne Brothers	Anu Dogra	Chris Hanley	Haroon Khan
Ian Brown	Scott Douglas	Jeff Hansen	Mandeep Khosa
Robbie Brown	Anne Drysdale	Eeva Harrop	Stephanie Kormos
Alyssa Calvert	Alena Egan	Eric Hau	Hari Krishnan
Zachary Campbell	Michael Espinoza	Denika Heaton	Quyen (Queen) La

# 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!

## Allana Murray

Imperial Oil Ltd.  
Calgary

## Rock Lapalme

Baker Tilly  
Sudbury

## Karen Wilkinson

Karen Wilkinson  
Professional Corporation  
Cambridge

## ANIMATEURS ET SUPERVISEURS (suite)

Eric Laforte  
Roshni Lambhara  
Rock Lapalme  
Ann Lasman  
Sally Lau  
Victor Lee  
Annie Lemieux  
Tyler Lewis  
Raymond Li  
Jeannie Lim  
David Lin  
Terry Ling  
Vincent Lo  
Fiona Lou  
Emanuele (Manny) LoVoi  
Benjamin Luk  
Bruce MacPhee  
Daryl Maduke  
Siddharth Maheshwari  
Madison (Jieping) Mai  
Hayley Maschek  
François Mathieu  
Stephen May  
Whitney Mayfield  
Kelly McFayden  
Kailey McLeod  
Randall McRae  
John Mendis  
Atif Mir  
Kirill Molchanov  
Kevin Mooy  
Joseph Moyer  
Allana Murray

Michael Naito  
Sasha Nikipelli  
Kaz Nesbitt  
Peter Nguyen  
Megan (Qin) Ni  
Lara Nonay  
James Painter  
Mitesh Patel  
Kevin Perkins  
Clara Pham  
Andrew Plant  
James Porter  
Aina Potts  
Santosh Prasad  
Quinton Pullen  
Cezar Raagas  
Jordan Ramsay  
Christopher Rathwell  
Sathees Ratnam  
Jennifer Reid  
Nicholas Renaud  
Marie-Ève Rioux  
Kaitlin Rogers  
Matthew Roman  
Danvir Roopra  
Daniel Rosa  
Dante Rossi  
Marina Sadovsky  
Monique Sami  
Claire Sandrin  
Jas Sangra  
Frank Savonarota  
Jamie Schram

Candace Sears  
Leora Selesnick  
Stan Shadrin  
Birju Shah  
Karina Shahani  
Mohammad Shahid  
Simon Sham  
Tim Sham  
Henry Shew  
Wendy Shum  
Norma Sierra  
Jason Siska  
Sajeepan Sivasooriyan  
Pam Smith  
Alison Spiers  
Stewart Spiers  
Nicholas Suderman  
Lauren Sullivan  
Sunny Sun  
Sharon Szeto  
Sam Tabrizi  
Alvin Tam  
Steve Tang  
Emina Tankovic  
Mohammed Texiwala  
Ashley Towns Lewis  
Tori Tran  
Pavel Tsaregorodtsev  
Boris Volfovsky  
Bilal Vorajee  
Jillian Walsh  
Simon Wang  
Richard Watson

Jin Wen  
Bryan Whalen  
Karen Wilkinson  
Doug Winter  
Carmen Wong  
Richard Wong  
Pak To Wong  
Terence Wong  
Shiao (Xiaoxiao) Xu  
Mary Yang  
Fanta Yao  
Cornelia Yeung  
Sarah Ykema  
Jacob Youn  
Wilson Yu  
Grace Zhao

## COORDONNATEURS

Torran Jolly  
Bryan Walsh

## CHARGÉS DE COURS

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

## VOUS SOUHAITEZ VOUS JOINDRE À NOUS?

Découvrez le microsite consacré  
au Programme fondamental d'impôt

[indepth.cpacanada.ca/fr/nouvelles](http://indepth.cpacanada.ca/fr/nouvelles)



**CPA**

COMPTABLES  
PROFESSIONNELS  
AGRÉÉS  
CANADA

# Des points de vue d'experts sur les questions d'intérêt pour les CPA

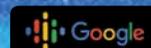
Écoutez la série

## Balados pour CPA : Voir demain Saison 4

Quelles préoccupations hantent les leaders du milieu des affaires? Comment les CPA tirent-ils parti des compétences qui leur sont propres pour composer avec l'incertitude et la complexité du contexte actuel? C'est ce que nous découvrirons cette saison.

Vous pourrez écouter l'épisode 1 dès le 16 janvier sur vos plateformes habituelles de baladodiffusion.

**RENDEZ-VOUS AU**  
[cpacanada.ca/balados-voir-demain](http://cpacanada.ca/balados-voir-demain)





Le prototype Arrow a été créé par quatre étudiants de l'Université Carleton.

## LE LUXE

# EN VOITURE!

Un étonnant prototype de véhicule électrique le montre : pour les jeunes innovateurs d'ici, le courant passe. **PAR MEAGHAN WRAY**

Avant de devenir une merveille aérodynamique qu'on a comparée aux créations de Tesla et de Volkswagen, l'élégant prototype argenté Arrow, né au Canada et dévoilé au Consumer Electronics Show 2023, a fait son apparition dans un concours de design.

En 2020, en réponse à l'appel de Justin Trudeau, qui plaidait pour un avenir carboneutre d'ici 2050, l'Association des fabricants de pièces d'automobile du Canada (APMA) invitait universités et collèges à soumettre leurs idées visionnaires de premier véhicule zéro émission.

Et c'est la proposition ingénieuse de quatre étudiants de l'École de design industriel de l'Université Carleton, choisie parmi une vingtaine de projets, qui a remporté les honneurs.

Bousculés, à cheval entre cours et stages, Kaj Hallgrimsson, Jun-Won Kim, Mina Morcos et

Le prototype électrique est un clin d'œil au jet supersonique canadien Avro CF-105 Arrow.



Matthew Schuetz ont réussi à élaborer un concept innovant en 12 semaines à peine. Le prototype (design, matériaux, ingénierie et pièces) revendique fièrement sa nationalité canadienne. Et son nom? Il représente un clin d'œil à une autre grande invention, le jet supersonique Avro CF-105 Arrow,

automobile et technologique. « Notre chaîne d'approvisionnement n'a rien à envier à ses rivales d'ailleurs », confiait-il au *Financial Post* en 2020.

Même s'il ne faut pas s'attendre à voir le véhicule Arrow sillonner les routes sous peu, il a été pensé pour le consommateur nord-américain et respecte

## PLUS IL Y AURA DE VÉHICULES CARBONEUTRES SUR LE MARCHÉ, PLUS ILS SERONT ABORDABLES ET ACCESSIBLES.

imaginé et construit au Canada dans les années 1950.

Quoi de plus logique que de voir la génération montante retrousser ses manches et remporter le concours? Pour Flavio Volpe, président de l'APMA, créer le prototype Arrow, c'est s'attaquer au double défi de la mobilité et des changements climatiques. Et, du même coup, montrer que le Canada mène côté innovation

les normes de sécurité en vigueur au Canada. Mais on a surtout voulu montrer ce que peuvent faire les acteurs de l'industrie automobile : oui, les décisions d'investissement dans le domaine portent leurs fruits.

« La transition énergétique repose sur la mobilité électrique », fait valoir le Canadien Matto Mildenberger, qui enseigne les sciences politiques à l'Université de Californie à Santa

Barbara. « Or, l'adoption et la fabrication de véhicules électriques restent à la traîne au Canada. »

L'invention de l'Arrow fait donc figure d'excellente nouvelle. Plus il y aura de véhicules carboneutres sur le marché, plus ils seront abordables et accessibles. Selon Warren Mabee, professeur à l'Université Queen's, les investissements de ce genre, porteurs d'innovation, renforcent l'intégration de la chaîne d'approvisionnement. « Tesla a prouvé qu'investir dans le secteur attire l'intérêt et la confiance du consommateur. »

L'industrie de la mobilité électrique, après moult avancées et reculs, est fin prête pour un départ en trombe, à l'aube d'un avenir durable qui, souhaitons-le, appartiendra aussi au conducteur moyen. Cela dit, le virage reste tributaire de l'émergence d'autres marques de véhicules spécialisés.

Et les arguments de vente ne manquent pas, conclut Warren Mabee. ♦

## DESIGN

## LA VIE EN ROSE

Autopsie des tendances couleur

PAR CORRINA ALLEN

Attention les yeux : la mode est au rose fluo. Le *Barbiecore*, de son vrai nom, s'est imposé avec éclat en 2022. En mars, le directeur artistique de Valentino, Pierpaolo Piccioli, a produit un défilé tout en rose, des tenues jusqu'à la passerelle. L'égérie de la marque, Zendaya, brillait au parterre dans un tailleur... vous aurez deviné la couleur. Pour concrétiser sa vision, Piccioli a fait équipe avec Pantone, créateur des palettes chromatiques qui, chaque année, servent de référence aux stylistes.

Les origines de ce coloris bien précis? En décembre 2021, une distributrice éphémère Jacquemus d'un rose vif a été installée à Paris. À toute heure du jour ou de la nuit, on pouvait s'y procurer sacs à main et accessoires de cette griffe haut de gamme. Souvenons-nous aussi de 2017, où le *pussyhat*, ce bonnet rose, était porté en symbole de protestation contre une disgracieuse allusion présidentielle. Mais c'est vraiment au défilé de Valentino que la tendance a pris de l'ampleur dans la sphère couture. Comme si les teintures vitaminées servaient de remède à la récente pandémie. En 2022, le rose *Barbiecore*, dont le nom et la flamboyance ne sont pas étrangers à la poupée éponyme, s'est tranquillement répandu, et la sortie prochaine du film *Barbie* de Greta Gerwig prolongera à coup sûr son moment de gloire.

Parce que oui, vague rose il y a. Florence Pugh a enflammé la Toile cet été avec sa longue robe rose qui laissait voir sa poitrine au dernier défilé de Valentino. Kim Kardashian a pris la pose en *pantalegging* rose Balenciaga devant la lentille de sa fille North. Et Paris Hilton a fermé le défilé de Versace en septembre avec un voile de mariée et des gants roses.



Zendaya

Barbie,  
le filmFlorence  
PughKim  
Kardashian en  
pantalegging

Paris Hilton

Comment une couleur s'impose-t-elle pour finir par péricliter, puis disparaître? Miranda Priestly, le personnage incarné par Meryl Streep dans *Le diable s'habille en Prada*, l'explique, hautaine, à son assistante non conformiste : « Vous êtes aussi parfaitement inconsciente du fait que, en 2002, Oscar de la Renta a présenté une collection de robes céruléennes, et c'est Yves Saint Laurent, il me semble, qui a créé des vestes militaires bleu céruléen. [...] Et puis le céruléen est vite apparu dans les collections de huit couturiers différents. Il s'est ensuite infiltré peu à peu dans le prêt-à-porter, dans les grands magasins. Et puis, j'imagine qu'il a fini par se retrouver dans une petite boutique de vêtements misérables où vous l'avez sans doute sorti d'un bac de liquidation. »

Ce coloris tendance, poursuit-elle, « représente des millions de dollars ainsi qu'un nombre énorme d'emplois », et a été « choisi pour vous par les personnes dans cette pièce ». Mais de 2006, année où le film sortait, à aujourd'hui, les temps ont évolué. Si certains barons de la mode de la trempe de Miranda imposent toujours leur vision, l'avènement des médias sociaux change la donne. Le *buzz* n'est plus l'apanage des Valentino et des *Vogue* de ce monde. Les influenceurs de Tiktok et d'Instagram lancent des styles, et les diktats de la mode ne peuvent qu'y obéir.

Chaque année, le Global Aesthetic Centre d'AkzoNobel publie *ColourFutures*, qui annonce, d'après l'analyse des différents courants dominants, les prochaines tendances couleur. Aux antipodes du rose vif, l'équipe de recherche a ressorti, pour 2023, une palette inspirée de la nature, de ses vertus réconfortantes et inspirantes. Un miroir de nos besoins du moment.

Le succès du *Barbiecore*, lui, s'explique par le regain de popularité des teintures fluo des années 2000 et de la poupée Barbie, icône de l'artificialité et de l'extravagance. « Il s'agit d'exagérer la silhouette, les couleurs,

les formes féminines », explique la styliste Erin Walsh, qui a habillé Anne Hathaway dans une minirobe à paillettes assortie de chaussures à plateforme et d'un minisac à main, tous d'un rose *Barbiecore*, à l'occasion du dernier défilé automne-hiver de Valentino.

« La mode *Barbiecore* se veut l'évolution ludique et naturelle des tendances en décoration intérieure des dernières années », fait remarquer Sue Wadden, directrice du marketing des couleurs chez Sherwin-Williams. Exemple extrême de cette vague de couleur dans nos demeures : la brésilienne Bruna Barbie, influenceuse TikTok et adepte de la costumade (ou *cosplay*), a fait le tour du Web avec la métamorphose complète de sa résidence, piscine comprise, dans des teintes de rose, le tout pour la coquette somme de 200 000 \$.

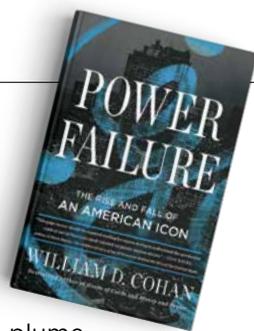
À cette tendance incandescente s'oppose l'engouement pour les tonalités neutres et le blanc classique, que l'on doit probablement à notre goût pour le propre et net, au sortir de la pandémie. Les couleurs influant profondément sur notre psyché, il n'est pas étonnant de les voir servir des préférences aussi disparates en ces temps inédits : tandis que certains sont prêts à oser le rose fluo, d'autres sentent encore le besoin de se réfugier dans les nuances apaisantes.

C'est que les couleurs constituent un fort vecteur émotif. Le rouge peut inspirer une gamme d'émotions allant de l'amour à la peur. Le rose pâle a été utilisé dans les prisons suisses pour prévenir les agressions. Le vert serait réparateur, pour l'esprit comme pour le corps, selon l'American Psychological Association. La couleur est porteuse de sens, et les tendances chromatiques sont révélatrices de notre époque, de notre milieu de vie. S'y conformer, c'est suivre le courant. Mais, comme pour toute mode, il ne faut pas trop s'attacher. Et avouons-le : le moment venu, il est plus simple de changer sa garde-robe que de repeindre sa chambre. ♦

## BONNES FEUILLES

## DERRIÈRE LA LÉGENDE

L'ascension et le déclin de General Electric sous la plume du journaliste financier William Cohan. **PAR BRIAN BETHUNE**



Dans toute l'histoire des États-Unis, aucun conglomérat n'a été au cœur du mythe et du quotidien américains comme General Electric. Des ampoules aux moteurs à réaction, de Thomas Edison à Jack Welch (nommé « gestionnaire du siècle » par le magazine *Fortune*), GE est devenue au fil du temps la société la plus admirée et la mieux cotée au monde. Pour beaucoup, tel un microcosme du siècle américain, elle incarnait l'ingéniosité, l'innovation et la puissance du pays.

Vingt ans après le règne de Welch, l'action de General Electric a perdu les trois quarts de la valeur qu'elle avait en 2000. L'effectif aux États-Unis, de 277 000 travailleurs en 1989, n'en compte plus que 70 000, et baissera encore quand GE se scindera en trois entreprises indépendantes. En 1896, GE figurait parmi les 12 premières sociétés de l'indice Dow Jones; en 2018, dernière représentante de ces pionnières, elle disparaissait de cet indice après 122 vénérables années.

Comment en est-elle arrivée là? L'histoire n'est pas simple à raconter, mais le journaliste financier William Cohan y parvient brillamment dans son captivant ouvrage de près de 800 pages, *Power Failure: The Rise and Fall of an American Icon*. L'une des forces du livre réside dans l'analyse des débuts de GE, à la fin du 19<sup>e</sup> siècle. Les fortunes prodigieuses et les transformations économiques de ce premier âge d'or rappellent notre époque, notamment par l'accentuation des inégalités.

Dans l'imaginaire populaire, GE doit son existence au génie scientifique d'Edison. Or, comme l'explique William Cohan, c'est plutôt l'autre père de GE, Charles Coffin, qui en tracera l'avenir. L'insatiable entrepreneur saura relever l'éternel défi des jeunes pousses technologiques :

un produit potentiellement révolutionnaire et lucratif pour lequel il n'existe pas de marché établi. Convaincre les gens que la lumière électrique était préférable à la flamme de l'huile de baleine était alors aussi difficile, écrit l'auteur, que les persuader il n'y a pas si longtemps d'adopter Internet.

L'entreprise de Charles Coffin fait construire un réseau de petites centrales à peu de frais, ce qui facilite l'accès à l'électricité. Ses innovations financières (qui rappellent le financement par le vendeur qu'on connaît aujourd'hui) et des acquisitions audacieuses donnent un véritable élan à la société. Poursuivi pour violation de brevet, le dirigeant achète l'entreprise du plaignant. Et lorsque sa société, mieux administrée, commence à rivaliser avec l'entreprise plus novatrice d'Edison, Charles Coffin contacte les nombreux bailleurs de fonds de l'inventeur et force une fusion. GE est lancée, et Edison, bientôt écarté. Ce que William Cohan qualifie d'ingénierie financière va permettre à l'entreprise de traverser deux crises majeures avant la Première Guerre mondiale et façonner l'ADN de GE.

Lorsque l'auteur aborde l'ascension de Jack Welch, PDG de 1981 à 2001, il a déjà parlé d'extraordinaires innovations techniques – dont le premier moteur à réaction américain –, d'une croissance fulgurante, d'une poignée de scandales et de quelques dirigeants excentriques. Tout cela culmine sous le catalyseur que fut Jack Welch.

Prenons l'exemple de GE Credit, solution de financement à la Coffin pour l'achat d'électroménagers par les consommateurs durant la Grande Dépression. À l'arrivée de Welch, la filiale, rebaptisée GE Capital, comptait 7 000 membres du personnel et rapportait annuellement 67 M\$;

à son départ, quatre jours avant le 11 septembre, les 89 000 employés réalisaient des revenus annuels de 5,2 G\$, soit plus de la moitié des bénéfices de GE. Pour certains, le conglomérat était devenu une société de financement avec quelques biens industriels.

Surnommé Neutron Jack par les médias – à l’image de la bombe à neutrons, ses licenciements massifs ont décimé les effectifs de GE sans en saper (du moins en apparence) les structures fondamentales –, Jack Welch avait l’estime des investisseurs qui admiraient sa détermination, notamment à aplanir la volatilité des résultats annuels pour que GE ne soit jamais en deçà des prévisions de Wall Street et pour éviter toute dépréciation de son titre. Les jeux de coulisses pour maintenir cette séquence remarquable – ventes suivies de rachats, surévaluations – passaient inaperçus ou étaient ignorés. Aucun concurrent n’offrait un moteur à réaction aussi novateur, les fraudes n’étaient ni massives ni flagrantes, mais cette mauvaise gestion ne pouvait durer indéfiniment. La chute s’est amorcée avec la crise financière de 2008.

## JACK WELCH APLANISSAIT LA VOLATILITÉ DES RÉSULTATS POUR ÉVITER LA DÉPRÉ- CIATION DE GE.

L’ouvrage magistral fourmille de détails sur les époques, les lieux et les principaux acteurs. Mais un passage sur Jack Welsh résume l’essence du livre. Quittant un terrain de golf de Nantucket pour reconduire William Cohan chez lui, l’homme de 82 ans s’assoit sur sa ceinture de sécurité en pestant contre l’avertisseur sonore, puis circule au milieu de la route à deux voies, en prévision d’un virage à gauche. Les conducteurs en sens inverse – comme avant eux les dirigeants de GE, ses concurrents et les autorités de réglementation – n’ont qu’à s’enlever de son chemin. ♦



### TENDANCES

## ART MILITANT

Né des soulèvements consécutifs à la mort de la jeune Jina Mahsa Amini, un mouvement d’art militant expose la répression en Iran. **PAR ZEAHAA REHMAN**

Dans un dessin de l’artiste iranien Bahram Arjmandnia, une femme gît, intubée et inconsciente, sur un lit d’hôpital. De ses cheveux jaillissent des bouches béantes. Dans une œuvre de Mansoure Dehghani, l’oreille d’une femme renferme en son centre les frontières iraniennes. Un filet de sang s’en écoule. Dans une illustration toute en sobriété d’Akef Rahmati, une fleur rouge émerge d’une silhouette enterrée. De part et d’autre de la fleur, une phrase en perse : « Ton corps, un champ de bataille. »

Autant d’incarnations de la vague d’art contestataire qui a cours en Iran. Dans le pays et sa diaspora, des artistes braquent les projecteurs, au moyen d’images percutantes, sur les manifestations soulevées par la mort controversée, en garde à vue, de Jina Mahsa Amini, 22 ans.

Originaire de Saqqez, au Kurdistan, Jina est en visite à Téhéran avec sa famille. La police des mœurs l’intercepte. Son crime : port du voile non conforme. Selon des témoins, les agents la passent à tabac, jusqu’à la

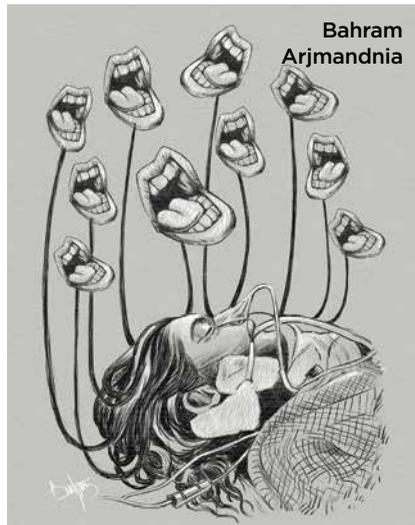
plonger dans le coma. Elle succombe à ses blessures le 16 septembre 2022.

Rappel brutal de l’oppression des femmes dans leur autonomie corporelle sous le régime iranien, les violences subies par Jina et son décès aux mains de la patrouille d’orientation ont provoqué une vive colère qui gronde dans tout l’Iran. En première ligne dans ce mouvement contestataire, les femmes. Des vidéos les montrent qui enlèvent leur voile, le brûlent et se coupent les cheveux en signe de protestation contre les lois sur la pudeur. Les artistes, femmes et hommes confondus, leur servent aussi de porte-voix.

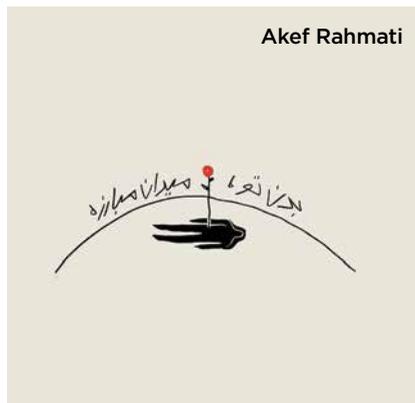
« Comme artiste iranien, je défends la révolution à travers mes créations, confie Meysam Azarad. Lors des moments charnières de l’histoire, l’art doit être solidaire avec le peuple. »

La riposte du gouvernement à cette agitation civile et artistique? L’intervention de la police antiémeute et la restriction de l’accès à Internet. Difficile, donc, de dénombrer les personnes arrêtées ou blessées. Selon le Centre pour les droits de la personne en Iran, on parlerait de plus de 12 000 arrestations, dont celle de Niloofar Hamedi, première journaliste à avoir annoncé l’arrestation de Jina Mahsa Amini. Dans son communiqué du 25 octobre, Iran Human Rights déplore la mort d’au moins 234 personnes, dont 29 enfants. Parmi les morts et disparitions suspectes : Nika Shakarami (16 ans), disparue

durant les manifestations du 20 septembre à Téhéran et retrouvée morte par sa famille à la morgue d'un centre de détention, la tiktokeuse Hadis Najafi (22 ans), abattue par les forces de l'ordre, ainsi que Sarina



Bahram Arjmandnia



Akef Rahmati

## L'ART MILITANT NE DATE PAS D'HIER, SAUF QU'ON NE L'A PAS TOUJOURS PRATiqué DE FAÇON AUSSI FRONTALE.

Esmailzadeh (16 ans), Mehrshad Shahidi (20 ans), Armita Abbasi (20 ans), Farjad Darvishi (23 ans) et Ghazaleh Chalabi (33 ans). À cela s'ajoute la peine de mort prononcée le 8 novembre par le tribunal révolutionnaire de Téhéran contre le manifestant Mahan Sedarat, peine qui pourrait bien être la première d'une longue série.

La multiplication des victimes soulève la grogne et nourrit les protestations. « Pour renverser le régime corrompu,

le pays tout entier se mobilise, un mouvement qui, cette fois, transcende l'âge, le sexe, l'ethnie et la classe sociale. Même les enfants y prennent part », raconte Meysam Azarad.

Une révolution qui secoue aussi le monde de l'art.

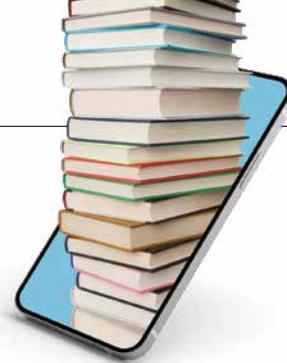
Là-bas, l'art militant ne date pas d'hier, explique Pamela Karimi, professeure d'histoire de l'art à l'Université du Massachusetts à Dartmouth et autrice de l'ouvrage *Alternative Iran: Contemporary Art and Critical Spatial Practice*. « Sauf qu'on ne l'a pas toujours pratiqué d'une façon aussi frontale... Il fallait parfois lire entre les lignes. »

Depuis le début des années 1980, la sanction du ministère de la Culture et de l'Orientation islamique est exigée pour tout projet artistique public. « Les artistes ont trouvé des moyens de se protéger, jusqu'à en devenir, à bien des égards, "invisibles au système", poursuit-elle. Même celles et ceux qui obtenaient cette sanction tentaient de préserver l'intimité de leur art. Désormais, artistes et activistes osent s'opposer ouvertement au régime. »

Parmi les leitmotifs de cette vague, mentionnons les portraits de martyres telles Jina, Nika, Hadis et Sarina, ainsi que les représentations de femmes se dénudant les cheveux, les tressant ou les coupant, et de mains et poings levés, enserrant parfois des nattes ou mèches de cheveux. On voit aussi beaucoup de photos prises lors de protestations. Celles d'une jeune fille

manifestant à Saqqez, d'une femme au dos criblé de blessures par balles en caoutchouc et d'une jeune fille levant le poing à une manifestation à Recht ont inspiré des montages artistiques à Meysam Azarad.

« L'art postrévolutionnaire en Iran entre dans une nouvelle ère », souligne Pamela Karimi. Une ère nouvelle qui, espérons-le, rejaillira sur la société. Et où la devise « femme, vie, liberté » sera reine. ♦



L'AIR DU TEMPS

## TOUT SAVOIR SUR TOUT

Des synthèses éclair pour des connaissances instantanées.

PAR ALEX CORREA

Vite fait, bien fait, les idées futées ont la cote. Refroidir son vin en y ajoutant des raisins congelés, fixer un trombone à un rouleau de scotch pour en marquer le début, on s'échange volontiers trucs et astuces en ligne. Dans la série des solutions toutes faites, qui n'a pas rêvé d'acquérir à vive allure mille et une connaissances, sans effort, histoire d'aller à l'essentiel sans se casser la tête?

Pour les Madame ou Monsieur Je-sais-tout qui sommeillent en nous, tout un éventail d'applis comme Uptime, Deepstash et Blinkist apportent en un clin d'œil quelques parcelles de sagesse. On y résume en quelques lignes livres touffus, balados interminables, films à rallonge et événements phares. L'idéal pour les curieux, affamés de savoir, qui se bourrent ainsi le crâne sans délai, grâce à ces synthèses éclair, sur le modèle des fiches de lecture.

Il s'avère que c'est un créneau lucratif. La plateforme SparkNotes PLUS, née en avril 2022, propose ainsi des condensés de connaissances, offerts sur abonnement. Et Uptime a levé 16 M\$ en capitaux de démarrage après son lancement, début 2021.

Au moment où les contacts en personne reprennent, certains souhaiteront peut-être étaler leur culture au détour d'un cocktail mondain. Si vous manquez de temps pour parcourir les mille pages du *Comte de Monte-Cristo*, roman-fleuve d'Alexandre Dumas, mais que vous rêvez néanmoins d'en connaître l'intrigue, lisez la fiche de synthèse. ♦



# GÉRER SES DETTES. MAÎTRISER SES FINANCES.

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

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

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





## TECHNO

## SUR LE VIF

Appli de réseautage basée sur l'authenticité de l'expérience, BeReal jouit d'une popularité inouïe. Succès feu de paille ou présage d'un recadrage en profondeur? **PAR SARAH LAING**

TikTok, entends-tu l'horloge faire tic tac? Facebook et Instagram, voyez-vous que les photos trop léchées passent de mode? Attention : une nouvelle plateforme de médias sociaux est entrée en lice – et devient vite l'appli de choix de la génération Z.

Mise au point par des développeurs français en 2020, BeReal se répand comme une traînée de poudre. En juillet 2021, l'application compte 921 000 utilisateurs actifs; à peine un an plus tard, ils sont déjà 21,6 millions.

Le concept est simple : une fois par jour, au même moment – déterminé aléatoirement, de jour comme de nuit –, tous les utilisateurs reçoivent une notification. Ils disposent alors de deux minutes pour prendre et publier une photo d'eux et de leur environnement immédiat, en utilisant l'objectif avant et l'objectif arrière de leur appareil. L'utilisateur qui ne partage pas ses photos ne peut pas voir celles des autres.

« Nous publions nos BeReal, peu importe ce que nous sommes en train de faire à ce moment-là », explique Peyton Verhoeven, 17 ans, en dernière année du secondaire. « Il s'agit souvent de photos de quelqu'un qui est allongé sur le canapé ou qui fait ses devoirs. Si la notification apparaît un vendredi soir et que tu vois que les autres sont juste chez eux en train de regarder un film, tu te dis que ta vie n'est pas si moche. Ça t'enlève ta FOMO! » [Pour *fear of missing out*, acronyme désignant la peur de rater quelque chose.]

C'est précisément à l'authenticité de l'expérience que cette application doit son succès phénoménal – surtout auprès des Z, qui ont en horreur les photos retouchées de leurs prédécesseurs sur les médias sociaux.

Selon la sœur aînée de Peyton, Ella, qui vient d'avoir 21 ans et termine ses études universitaires, « si on parle beaucoup d'authenticité, c'est que nous ne voulons plus du monde idéalisé d'un influenceur; nous voulons voir de véritables gens, sous leur vrai visage. Avec BeReal, on doit publier ses photos pour savoir ce que font les autres, on participe en temps réel. Sur Snapchat et Instagram, on ignore si la photo a été reprise, mais BeReal indique si la photo a été publiée après le délai imparti. Nous voyons les dessous de ce qui se passe! » [Les sœurs Verhoeven, en plus d'étudier à temps plein, dirigent une

entreprise de conseil, Think Gen Z, qui aide les marques et autres organisations à formuler leur message pour qu'il trouve un écho favorable chez les nouvelles générations. Un sondage réalisé auprès des membres de leur réseau révèle que 64 % des Z qui ont BeReal l'utilisent tous les jours.]

Peyton ajoute qu'il lui arrive de vérifier combien de ses amis ont repris leurs photos quotidiennes, pour afficher un égoportrait plus flatteur, par exemple. « C'est plutôt gênant quand les autres savent que tu as refait ta photo. » On peut contourner le hic en quittant l'application et en la rouvrant. Il reste que « c'est une appli très honnête; tout le contraire d'Instagram en ce sens ».

À propos des autres applis du même genre, « de nouvelles sont créées pour répondre aux besoins et aux désirs d'utilisateurs potentiels, ou en réaction aux médias sociaux traditionnels », souligne Jenna Jacobson, professeure adjointe à la Ted Rogers School of Management de l'Université métropolitaine de Toronto. « BeReal prouve que les médias sociaux à caractère authentique font défaut sur le marché. »

De surcroît, les gens ont envie de souligner les moments forts de leur vie plutôt que leur quotidien. « Ce n'est pas l'ordinaire, mais l'extraordinaire qu'on a tendance à montrer, nos sorties dans des restaurants branchés, nos voyages, nos réalisations. Cependant,

les jeunes générations se détournent de cette représentation artificielle du moi parfait. Si les premiers médias sociaux ont permis l'expression et la création d'une identité aux allures de perfection, BeReal séduit par l'ancrage dans le réel. Notre quotidien n'a rien de très excitant, mais, BeReal nous rassure, c'est pareil pour tout le monde : on va travailler le matin, on passe sa journée au boulot, on promène le chien... »

Pour les Z, le modèle n'est pourtant pas nouveau, note Jenna Jacobson. Snapchat remplit la même fonction

## MALGRÉ SA PROMESSE D'AUTHENTICITÉ, BEREAL INCITE SES UTILISATEURS À PERFORMER.

depuis des années. « On s'y échange des égoportraits, on envoie des photos de la moitié de son visage, ou du sol, ou de son voisin de siège dans le bus. On veut ainsi se raccorder au réel, à la vérité de l'instant, à l'authentique. »

Ce qui change avec BeReal, c'est la règle de la photo double, prise avec l'objectif avant et l'objectif arrière, que Jenna Jacobson nomme « la scène, ce que nous désirons montrer, et les coulisses, où se cache tout ce qui entre en jeu pour assurer la performance ». Comparez avec Instagram : la pile de vêtements en désordre ne paraît pas sur la prise de vue de votre « look du jour », pas plus que les autres touristes de ce lieu idyllique où vous vous trouvez.

Ce n'est pas pour rien qu'Instagram a introduit l'été dernier une fonctionnalité de photos doubles et que TikTok vient de lancer ses messages « TikTok Now », calqués sur les notifications quotidiennes de BeReal. « Pour conserver leurs utilisateurs, les grandes plateformes de médias sociaux doivent impérativement se renouveler et suivre les tendances émergentes. Seulement, voilà : elles finissent toutes par se ressembler. Alors, pour durer,

pour ne pas sombrer dans l'oubli comme Tumblr ou Vine, il leur faut sans cesse innover. »

Cela dit, BeReal n'enthousiasme pas tous les Z. « Moi, je ne l'utilise pas. Je ne vois pas ce qu'elle apporte de plus que les autres applis de réseautage », affirme Gia Lee, 24 ans, cofondatrice de NinetyEight, une agence de marketing axée sur la génération Z. « Nous disposons déjà de tant de canaux de communication, dont nos comptes privés *finsta* [pour *fake Instagram*, un compte créé parallèlement à son vrai compte Instagram], pour partager les événements de notre vie, prendre des nouvelles de nos amis, suivre les actualités, participer à des discussions de groupe... » Il faut avouer aussi que, malgré sa promesse d'authenticité, BeReal incite autant ses utilisateurs à performer (et à manipuler leur image) que tous les autres médias sociaux.

Gia Lee pense qu'il faudra plus qu'une fonctionnalité originale pour révolutionner l'utilisation des médias sociaux. « Je vois déjà beaucoup de gens "performer" sur BeReal et farder la réalité. Au lieu de publier sur le vif dès l'alerte reçue, ils attendent d'avoir une sortie ou une activité amusante pour se prendre en photo. Ce n'est donc ni "authentique" ni différent d'Instagram. » Au début, l'expérience était amusante, car spontanée, mais plus l'appli devient populaire, moins il y a d'authenticité. BeReal aurait-elle atteint sa « limite d'influence » ?

L'autre cofondatrice de NinetyEight, Celine Chai, 24 ans elle aussi, est plus pessimiste encore dans son pronostic (même si elle admet volontiers pouvoir se tromper). « Je crois que BeReal a un avenir, mais peut-être limité. Le produit vient-il combler un vide sur le marché? Oui! Est-il viable dans la durée? Non! D'ailleurs, je me demande bien comment BeReal compte rentabiliser l'appli, qui est gratuite actuellement. Si l'on prend l'authenticité comme valeur de base, on ne peut alors ouvrir la porte à la pub sur son site, ce serait contradictoire. »

Aurions-nous ici un autre exemple d'aspirations idéalistes rattrapées par la réalité – ou du moins, le capitalisme? ♦

### LES CHOIX DE PIVOT

## Temps libres

PAR CHRIS POWELL

### À regarder

Inspirée d'un jeu vidéo acclamé autant pour son scénario riche en rebondissements que pour ses décors époustouflants, la série vaut le coup d'œil. Écrite par Craig Mazin, créateur de l'excellente minisérie *Tchernobyl*, **The Last of Us** de HBO met en vedette Pedro Pascal (*Le Mandalorien*, *Le Trône de fer*, *Narcos*) et Bella Ramsey (*Le Trône de fer*). Par sa profondeur et sa puissance d'évocation, le scénario du jeu vidéo, qui n'a rien à envier aux productions cinématographiques, a beaucoup contribué à élever le genre.

### À lire

James Rickards, rédacteur du bulletin financier *Strategic Intelligence*, y va d'une sacrée prophétie dans **Sold Out** : l'effondrement de l'économie mondiale. La crise de l'approvisionnement, à l'origine des récentes pénuries, ira en s'aggravant, avance-t-il. Ni la monnaie numérique ni les médias sociaux ne pourront venir à bout d'un problème qui reste entier : comment produire des biens et les transporter par-delà les océans et les continents? Pénurie d'énergie oblige, des usines chinoises ferment. Puis sous l'effet combiné d'une hausse du fardeau fiscal, d'un endettement excessif et d'une multiplication des licenciements, les dépenses de consommation vont toucher le fonds, explique-t-il, allant jusqu'à évoquer les années 1930.

### À écouter

Premier meurtrier de masse au pays. Projet de canal reliant la baie Georgienne et Ottawa. Différences entre le football canadien et le football américain. Nous jugeons parfois, à tort, que notre histoire est moins fascinante que celle des États-Unis, cet empire médiatique. Et pourtant. L'historien canadien David Borys ne manque jamais de sujets captivants pour sa populaire série de balados **Curious Canadian History**, qui entame sa huitième saison. Ce professeur de l'Université de la Colombie-Britannique et spécialiste de l'histoire militaire canadienne nous éclaire sur une pléthore de récits bien de chez nous restés dans l'ombre.

À LIVRE OUVERT

# LEVER LE PIED, POUR DE BON

Notre obsession de la croissance? Un frein au progrès social et un accélérateur de l'effondrement écologique. **PAR MATHIEU DE LAJARTRE**



On dirait l'amorce d'un film catastrophe : la croissance ralentit, le produit intérieur brut (PIB) se replie, nous entrons en récession. Croissance et PIB sont pourtant loin d'être des indicateurs adaptés à notre époque, explique l'économiste Timothée Parrique, dans son livre *Ralentir ou périr – L'économie de la décroissance* (Seuil, 2022). Et pour cause, le PIB a été inventé par Simon Kuznets pendant la Grande Dépression. Difficile d'imaginer un contexte plus différent du nôtre. De surcroît, le PIB ne mesure que la partie émergée d'une structure beaucoup plus importante et se limite aux valeurs d'échange. Par exemple, il ne tient compte d'un arbre (essentiel à notre survie) que si celui-ci est abattu et monétisé. Le PIB ne dit rien non plus de la nature positive ou négative des biens et services produits. Bref, sa croissance n'est pas forcément une bonne nouvelle car « ce qui compte ne peut pas toujours être compté, et ce qui est compté ne compte pas forcément », rappelle Parrique.

Quant au concept de croissance, « ce totem des sociétés modernes devenu obsession aussi bien individuelle que collective », il est lui aussi dépassé selon le chercheur en économie écologique à l'Université de Lund (Suède). En effet, souligne-t-il, la croissance économique dans une économie de marché dépend des consommateurs (disposés à acheter toujours plus en maximisant leurs revenus), des entreprises (prêtes à vendre toujours davantage pour augmenter leurs bénéfices) et du gouvernement (qui soutient l'ensemble de ce processus pour faire croître son PIB). Hélas, « la phobie du ralentissement nous montre bien que nous avons érigé la croissance du PIB, ce thermomètre rustique des années 1930, en un véritable modèle de civilisation ».

## Pensée magique

Bien entendu, les initiatives vertes se multiplient, mais pour Parrique, la croissance verte est une légende. Par exemple, certains pays se félicitent d'avoir réduit leurs émissions de CO<sub>2</sub> quand ils ont simplement délocalisé des activités vers des pays émergents.

Par ailleurs, on peut bien décarboner l'économie avec des énergies à faibles émissions, des voitures électriques ou des biocarburants, mais cela se fait toujours au prix d'autres impacts.

« La construction d'une voiture électrique demande 6 fois plus de matériaux qu'une voiture thermique, et les énergies renouvelables demandent 10 fois plus de métaux par kilowatt-heure que leurs homologues fossiles. » Des ressources qui sont pourtant clairement limitées et de plus en plus difficiles à extraire, explique ce porte-étendard de la décroissance. Ainsi, entre autres exemples, la concentration moyenne de cuivre dans le minerai extrait est passée de 4 % dans les années 1930 à 1 % aujourd'hui.

Sans parler de l'effet rebond de nos gestes verts (comme utiliser davantage une voiture plus sobre que la précédente), ni du fait qu'on ne peut pas recycler tout, à l'infini. La preuve : entre 2013 et 2018, le taux de recyclage d'équipements électriques et électroniques des pays de l'Union européenne n'a augmenté que de 8 % pour atteindre 38 %.

Et puis il y a les freins technologiques. Depuis les années 1970, la quantité d'énergie consommée par passager-kilomètre a diminué de 80 %, mais le trafic a augmenté de 1 236 % durant la même période. Résultat : l'empreinte de l'aviation a triplé en cinquante ans.

Bref, vu l'urgence climatique, la croissance verte est simplement impossible.

## Virage durable

D'où l'injonction à ralentir plutôt qu'à relancer, à imaginer la décroissance comme une transition vers une économie de la *post-croissance*, soit « une économie stationnaire en harmonie avec la nature où les décisions sont prises ensemble et où les richesses sont équitablement partagées afin de pouvoir prospérer sans croissance ».

Le thème de la décroissance n'est pas nouveau – le Québec, comme le rappelle Parrique, a eu ses adeptes de la simplicité volontaire, « un mode de vie consistant à réduire sa consommation de biens en vue de mener une vie davantage centrée sur des valeurs essentielles » –, mais le mouvement jouit d'une grande popularité.

Si un nombre grandissant d'organisations ou de collectivités (comme des villes ou des villages) s'y intéressent, on devine que d'autres, à commencer par les politiques, refusent la discussion sur les ravages du capitalisme, les inégalités de richesse ou l'impossible découplage entre production de richesse et pollution. Il existe pourtant de nombreux moyens de s'attaquer au problème, pourvu qu'on veuille adopter comme projet de société un esprit de justice sociale et de souci du bien-être. Comment? En travaillant davantage en faveur de la vie associative. En passant du temps en famille ou en formation. En imposant des limites à la rentabilité et à certains salaires. En fixant des niveaux de production et de consommation qui ne soient pas en augmentation constante. Entre autres.

Essai coup de poing, *Ralentir ou périr* intéressera particulièrement les CPA qui doivent comptabiliser différents capitaux (manufacturé, naturel, social, humain...). En plus de les aider à mieux comprendre ce que la création de valeur pourrait aussi être, sa lecture est susceptible de les aider à jouer un rôle stratégique dans leur organisation grâce à l'adoption d'indicateurs plus durables que ceux ayant cours. Qui sait si elle ne leur donnera pas envie d'être les instigateurs d'un nouveau système économique, qu'il est devenu urgent d'élaborer. ♦

### Avis sur les publicités et petites annonces

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



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

**VIVEZ-VOUS**

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

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

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

Appelez ou visitez **APS.net** dès aujourd'hui pour une évaluation gratuite et confidentielle de votre cabinet.

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

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



MMCA & Groupe associé de sociétés

## Vous vendez votre cabinet?

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

Web: [practiceforsale.ca](http://practiceforsale.ca)  
Courriel: [info@practiceforsale.ca](mailto:info@practiceforsale.ca)

Calgary: 403 402-2679  
Toronto: 416 874-0592

# MISER SUR L'INSPIRATION

Artiste peintre et créatrice de mode, Anisha Kumar, 29 ans, expose dans des galeries. Elle a aussi présenté ses créations vestimentaires pendant la Semaine de la mode de Toronto. Selon elle, son titre de CPA l'a vraiment aidée à assouvir ses passions artistiques. **PAR ROB CSERNYIK**

Quand j'étais petite, mes grands-parents s'occupaient souvent de moi. Comme ils ne me laissaient regarder que très peu la télévision, je m'amusais plutôt à dessiner des personnages comme ceux de Disney et j'inventais des histoires en bandes dessinées. Ensuite, j'ai voulu peindre ces mêmes personnages, puis **j'ai adopté une optique plus réaliste et, à force de tâtonner, j'ai fini par trouver mon style.**

Je me souviens aussi d'un CPA venu à l'école nous parler du métier, de la possibilité de voyager, d'aider des entreprises et de devenir une experte. Cela m'attirait. **Je trouve important que ma carrière me permette d'être flexible, de travailler dans différents secteurs d'activité et d'acquérir des connaissances valorisantes.** Être CPA me semblait offrir la souplesse requise pour évoluer dans d'autres secteurs, sans être confinée à un seul rôle.

En ce moment, mon travail s'inspire des relations humaines : celles qu'on a avec sa famille, avec l'être aimé ou avec soi-même. **Je trouve beaucoup d'inspiration dans les histoires d'amour et j'aime créer des œuvres** qui évoquent parfois le tourment, mais aussi le bonheur et l'épanouissement liés au sentiment d'être en sécurité et chez soi dans le cœur de l'autre.

Un jour, je suis allée en Inde avec ma mère pour rendre visite à notre famille. Dans notre entourage, mères et filles confectionnaient ensemble leurs vêtements. C'était très beau. Je me suis grandement identifiée à ce style vestimentaire. **J'aurais pu créer une collection de style occidental, mais je tenais vraiment à m'inspirer de mes racines.**

En tant que CPA, on peut orienter sa carrière comme on l'entend. Il y a une foule de façons d'utiliser ses connaissances et de tracer son propre parcours professionnel. **J'adore la création artistique et je veux l'associer à mon travail de CPA.**

Auparavant, **je n'aurais jamais cru pouvoir exposer mes œuvres, mais voilà qu'au cours de la dernière année, j'ai participé à quatre expositions** : trois à Toronto et une à Montréal – où je n'étais encore jamais allée. Je suis ravie que mes créations m'aient amenée là-bas.

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

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



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

## Simplifiez votre expérience

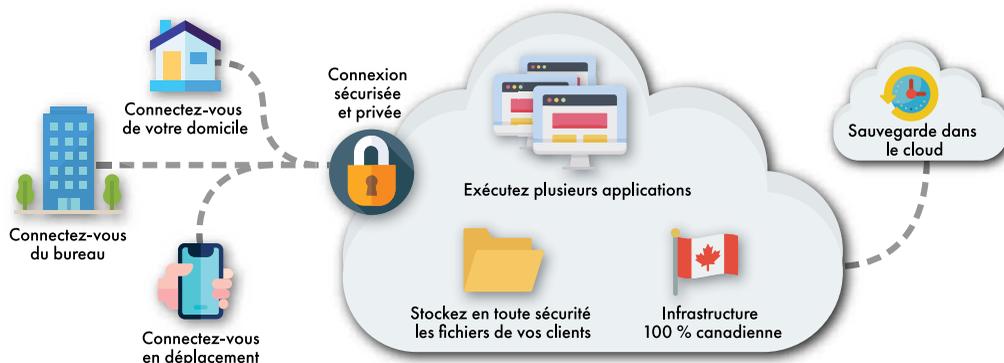
Nous sommes sûrs que vous avez assez d'inquiétudes!

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

## Soutien en tout temps

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

- ✓ **Sécurité intégrée**  
Inclut le chiffrement des données, la détection des intrusions et la prévention des intrusions.
- ✓ **Sauvegarde et restauration**  
En cas de sinistre ou de problèmes informatiques, vos données sont sauvegardées et disponibles pour y accéder à nouveau.
- ✓ **Accès à distance et collaboration d'équipe**  
Flexibilité d'accès sur n'importe quel appareil, où que vous soyez. Partagez et travaillez avec des clients simultanément si nécessaire.
- ✓ **Réduire les frais généraux et les dépenses**  
Concentrez-vous sur vos clients et non sur votre informatique! Réduction des coûts d'investissement et d'exploitation liés à l'achat, à la maintenance et à la mise à niveau du matériel informatique local.



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



**SERVERCLOUD**  
CANADA

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

**1.888.425.1967**

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

# Peut-être que ce n'est pas vous, mais eux.

Pourquoi endurer un logiciel de préparation des déclarations de revenus dont vous n'êtes pas satisfait?

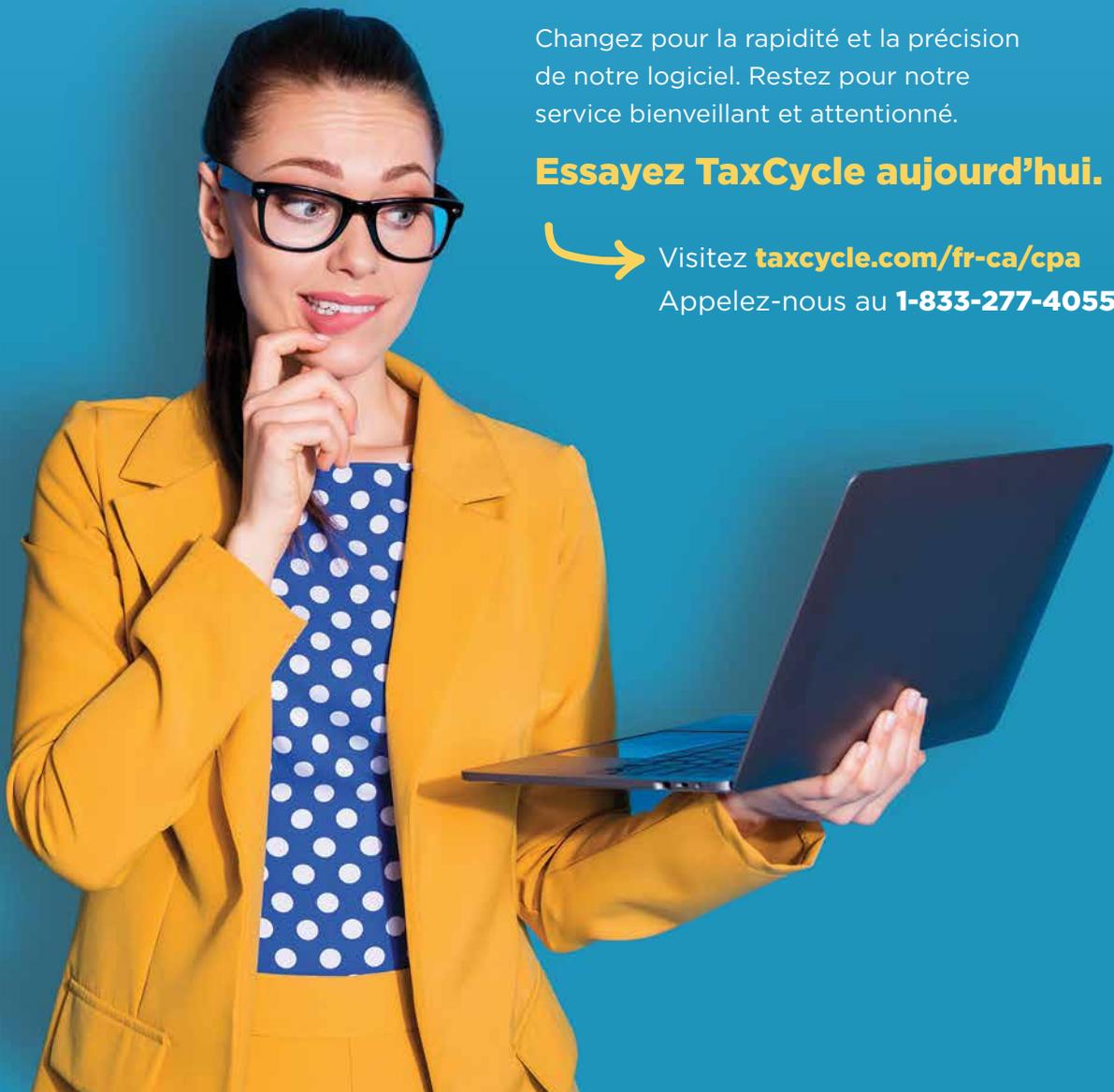
Changez pour la rapidité et la précision de notre logiciel. Restez pour notre service bienveillant et attentionné.

**Essayez TaxCycle aujourd'hui.**



Visitez [taxcycle.com/fr-ca/cpa](https://taxcycle.com/fr-ca/cpa)

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



**TaxCycle**  
DE XERO

**Simplifiez votre saison des impôts**