

# PIVOT



JANVIER-FÉVRIER 2024

## CURE DE JUVENCE

**Lyndsay Monk** et **Andy Taylor**, deux CPA, ont orchestré la refonte audacieuse de Gore Mutual, pour préparer l'assureur vieux de 184 ans au monde de demain.



IA, CHAÎNE DE BLOCS, FRAUDES :  
BONJOUR 2024.

NOTRE SYSTÈME FISCAL PEUT-IL ÊTRE RÉPARÉ?

LES SYNDICATS SE FONT ENTENDRE



# Rehaussez votre cabinet d'expertise comptable (CPA) avec le **NAS QNAP**

Révolutionnez la gestion des données pour les cabinets d'experts comptables (CPA). Le NAS QNAP garantit une collaboration client sécurisée et optimise les flux de travail internes pour une efficacité maximale.

- Solutions de sauvegarde ultimes avec le principe de sauvegarde 3-2-1.
- Chiffrement des données et capacités de snapshot pour renforcer la sécurité des données.
- Mise à niveau GRATUITE vers une vitesse LAN de 2,5 Gb/s.
- Sauvegarde SaaS sans effort des données Microsoft M365 et Google Workspace avec le NAS QNAP.
- Synchronisation interappareils pour une gestion efficace des fichiers de comptabilité avec l'application Qsync.
- Qfiling client automatisé : meilleure gestion automatisée des dossiers clients.



## CONTENU WEB EXCLUSIF

CPACANADA.CA/ACTUALITES

- Les marchés du carbone, au centre de la transition énergétique

- Les CPA aident à combler l'écart salarial entre sexes

- Palmarès des articles les plus consultés en 2023



## ARTICLES DE FOND

**22 | Prévisions 2024**

De l'IA au Web3 en passant par la chaîne de blocs (et ses aléas), l'avenir de la finance est loin d'être clair. Voici un aperçu de la direction que prend le monde des affaires.

PAR COLEMAN MOLNAR, ALYSSA SCHWARTZ ET ALEX CORREA

**28 | Une jeune pousse de 184 ans**

Inquiets pour l'avenir à cause des vents contraires du secteur de l'assurance, Andy Taylor et Lyndsay Monk, deux CPA, ont propulsé Gore Mutual vers de beaux lendemains.

PAR ROB CSERNYIK

**34 | Conséquences imprévues**

Les modifications apportées au système fiscal canadien étaient censées alléger la charge qui pèse sur les particuliers et les petites entreprises. Que s'est-il passé ?

PAR JOHN LORINC



**EN UNE**  
PHOTO  
KATHERINE  
HOLLAND

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

**6 |** Courrier des lecteurs

**8 |** Des conseils en or

**11 |** Des inégalités qui persistent

**12 |** Regard économique

**13 |** Une taxe à revoir

**14 |** Éduquer les jeunes à l'IA

**15 |** Favoriser la neuro-diversité au travail

**16 |** Florilège de fraudes

**17 |** Préserver nos terres

**18 |** So-so-so, solidarité

**EN PRIME**

**43 |** Des produits de la mer végétaux

**44 |** Art

**46 |** Bonnes feuilles

**48 |** Les technos à l'aide

**50 |** Un tourisme moins envahissant

**53 |** Des gâteries santé

**54 |** Suggestions de série télé, de lecture et de balado

**56 |** Savoir quand renoncer

**58 |** Un esprit créatif

**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 ANNÉE SOUS LE SIGNE DE LA TRANSFORMATION

L'année sera pleine de défis, mais notre engagement en faveur d'une profession unifiée nous motive à regarder vers l'avenir. **PAR PAMELA STEER**



À l'orée d'une année qui transformera la profession canadienne de CPA, soulignons tout ce que nous avons accompli ensemble au cours des 12 mois qui viennent de s'écouler.

De mon côté, l'année 2023 s'est terminée par un tourbillon de déplacements. J'ai représenté la profession canadienne et fait entendre ses points de vue à des événements internationaux d'envergure, notamment aux réunions de la Global Accounting Alliance à Munich et de l'IFAC à Vienne, ainsi qu'à la COP28 de Dubaï.

De tels rassemblements internationaux me permettent toujours d'observer, d'une part, la renommée dont jouit le titre canadien de CPA auprès de nos pairs à l'étranger et, d'autre

part, l'influence des mêmes tendances mondiales – dont l'IA, les questions de durabilité et l'incertitude géopolitique – sur des organisations comme la nôtre aux quatre coins de la planète. Je vois aussi que les CPA ont une occasion extraordinaire de tracer la voie en matière d'éthique et de normalisation, indispensables dans un contexte d'instabilité.

C'est un honneur pour moi de vous représenter sur la scène internationale.

## CHAQUE FOIS QUE JE PARLE AVEC NOS COLLÈGUES À L'INTERNATIONAL, JE MESURE L'AMPLEUR DE CE QUE LES CPA CANADIENS ACCOMPLISSENT.

Les CPA façonnent l'écosystème financier, tant au pays que sur l'échiquier mondial. Pensons à nos grandes réalisations, dont le fait d'avoir convaincu le ministère fédéral des Finances de soustraire les Canadiens au régime de la taxe sur les logements sous-utilisés, ou encore à la nomination de CPA Canada comme partenaire de renforcement des capacités de l'ISSB. Chacune de mes conversations avec nos collègues à l'international me permet de mesurer l'ampleur des accomplissements collectifs des CPA canadiens, source d'une grande fierté.

Mais malgré ces belles réussites ici comme ailleurs, force est de constater que 2023 est désormais synonyme d'une période de turbulences quant à la cohésion de la profession nationale. Or, rappelons que l'unité n'a jamais été aussi cruciale, vu le foisonnement et la complexité des enjeux qui attendent la profession dans le monde.

Après les mois d'incertitude qui ont suivi l'annonce de l'Ordre des CPA du Québec et de CPA Ontario de se retirer de l'*Accord de collaboration*, l'année s'est terminée par une lueur d'optimisme : nous avons conclu une entente sur les conditions de maintien du programme national de formation professionnelle en comptabilité. CPA Canada continuera d'assumer son rôle central dans la stabilité d'une approche nationale rigoureuse en matière d'élaboration du programme et des examens.

Nous espérons que cet engagement au chapitre de la formation viendra étayer la suite du dialogue sur une solution qui respecte l'autorité conférée par la loi aux ordres ainsi que le rôle de CPA Canada à l'échelle nationale et internationale.



Je sais que l'année ne sera pas facile. Nous continuerons de nous affaïrer, avec les ordres des provinces, des territoires et des Bermudes, à tracer, avant la date butoir des retraits, d'ici la fin de 2024, une voie d'avenir pour la profession qui servira les membres et l'intérêt public.

Les messages d'appui des membres, qui se rangent de façon soutenue derrière CPA Canada et une profession comptable unie, m'encouragent énormément et me remplissent de gratitude. Je vois que vous partagez mon grand respect pour notre titre. C'est cette fierté, et ma loyauté envers les autres CPA, qui m'amènent à faire avancer notre vision d'avenir pour la profession canadienne.

Ce n'est qu'en adhérant à une mission commune que les CPA canadiens sauront maintenir leur influence sur les scènes nationale et internationale. Nous avons l'oreille de la profession mondiale; que le privilège de cette attention nous mobilise et nous pousse à choisir une voie dont nous serons fiers dans douze mois. ♦

PHOTO GETTY



Les dirigeants du monde entier se sont réunis à Dubaï pour la COP28.

# PIVOT

VOLUME 7 | NUMÉRO 1

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

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

**RÉDACTEUR PRINCIPAL**  
Alex Correa

**DIRECTEUR ARTISTIQUE PRINCIPAL**  
Adam Cholewa

**DIRECTRICE ARTISTIQUE**  
Cindy Lubinic

**RESPONSABLE DE LA RÉDACTION**  
Cassandra Cadieux

**RÉVISEURE**  
Kelly Jones

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

**COLLABORATEURS**  
Sadaf Ahsan, Ali Amad, Natasha van Bentum, Brian Bethune, Craig Boyko, David-Alexandre Brassard, Steve Brearton, Mashal Butt, Rob Csernyik, Catherine Dowling, Lora Grady, Katherine Holland, Wade Hudson, Emily Latimer, John Lorinc, Lillie Louise Major, Kagan McLeod, Coleman Molnar, Ishani Nath, Alethea Ng, John Oakey, Marie-Hélène Pelletier, Chris Powell, Andrew Raven, Alyssa Schwartz, Maryam Siddiqi, Katherine Singh, Doretta Thompson, May Truong, Lisa Vella

**ÉDITEUR CPA Canada**  
**ÉDITEUR DÉLÉGUÉ**  
Douglas Dunlop

**ADJOINTE À L'ÉDITION** Anya Levykh  
**DIRECTRICE DES VENTES**  
Nicole Mullin

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

**TRADUCTION**  
Services linguistiques, CPA Canada

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

**CONSEIL CONSULTATIF SUR LA RÉDACTION**

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

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



St. Joseph Communications contribuera à la plantation d'un arbre ou de Grandifloras pour chaque tonne de papier usiné 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 2024.

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

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

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

**INTERNET**  
cpacanada.ca/pivotmagazine

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

Abonnement supplémentaire (membres) : 32 \$. Candidats : 45 \$. Non-membres : 55 \$. L'exemplaire se vend 5,50 \$. La TPS de 5 % s'applique à tous les abonnements souscrits au Canada. À l'étranger : 89 \$ par année; l'exemplaire se vend 8,90 \$. On peut obtenir des renseignements sur l'abonnement par téléphone au 416-977-0748 ou au 1-800-268-3793, de 9 heures à 17 heures, du lundi au vendredi, ou par télécopieur au 416-204-3416. Numéro d'enregistrement de la TPS : 83173 3647 R10001. Imprimé au Canada : Convention de poste-publications n° 40062437. ISSN 2561-6781. Retourner tout envoi ne pouvant être livré au Canada à l'adresse de Toronto ci-dessus. Pivot est membre de Presse spécialisée du Canada et de Magazines Canada. Tous les manuscrits et autres documents soumis à Pivot deviennent la propriété de Pivot et de Comptables professionnels agréés du Canada, son éditeur. Lorsqu'ils soumettent des textes, les collaborateurs acceptent d'accorder et de céder à l'éditeur tous les droits d'auteur, y compris les droits de réimpression et les droits électroniques, ainsi que tous les droits, titres et intérêts afférents aux textes en question. L'éditeur se réserve le droit d'utiliser ces textes, en partie ou en totalité, dans le cadre des activités du magazine ou dans tout autre cadre qu'il juge approprié. Aucune partie de la présente publication ne peut être reproduite, stockée dans des systèmes de recherche documentaire ou transmise, sous quelque forme ou par quelque moyen que ce soit, sans le consentement écrit préalable de Pivot.

## STRATEGIC CONTENT LABS

**VICE-PRÉSIDENT SOLUTIONS CLIENTS, MÉDIAS ET CONTENU**  
Cameron Williamson

**VICE-PRÉSIDENTE, MARKETING & CONTENU DE MARQUE**  
Sasha Emmons

**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



**Un succès monstre**

CPA ou non, chez nous, *Pivot*, on se l'arrache! Quand le numéro de septembre-octobre est arrivé, ma sœur a mis la main dessus et a lu avec intérêt l'article sur le Bold Helmet, un casque de vélo dont la forme permet de loger le chignon et le patka des enfants sikhs. Même si elle reconnaît que certains articles ne s'adressent pas aux profanes, impossible de lui reprendre le magazine!

À l'exception de l'article technique sur les principes ESG, ma mère, elle, a dévoré le numéro de juillet-août pratiquement d'un bout à l'autre. En particulier les articles sur le « cuir de champignon » et sur le recyclage des baguettes de bois. Elle se demande d'ailleurs si l'entreprise fait la collecte des baguettes usagées et s'il y a des frais pour ce service : où pourrait-elle obtenir de l'information supplémentaire?

Chapeau pour votre excellent travail. Ma mère en redemande, alors pas le choix de lui refiler mes anciens numéros!

—Donna Pinsky, CPA  
Montréal (Québec)

**Véhicules électriques : facteurs passés sous silence**

Ali Amad a raison d'écrire que l'absence de bornes de recharge freine considérablement l'adoption de véhicules électriques, mais l'article se distingue surtout par les faits qu'il passe sous silence. Trois questions fondamentales sont éludées.

- Un véhicule électrique a beau ne pas dégager d'émissions en soi, l'empreinte carbone liée à l'extraction, à la production et au transport de ses composants demeure énorme.
- On n'ose pas aborder le problème des batteries, de leur durée limitée, des composants à extraire et à transporter. Que pensent les écologistes de l'extraction du lithium, élément au cœur d'une batterie efficace?
- Même s'il y avait assez de bornes de recharge, comment générer les quantités massives d'électricité qu'elles nécessiteront? Les énergies solaire, éolienne et marémotrice ne suffiront probablement pas, et de nombreux groupes d'activistes s'opposent au nucléaire et à l'hydroélectricité. Bref, on n'a rien prévu!



Je m'interroge sur le bien-fondé de tout projet qui repose sur d'importantes subventions et sur de multiples interventions gouvernementales. L'adoption massive des véhicules électriques qu'on veut nous imposer ne changera pratiquement rien au « réchauffement climatique », va à l'encontre des principes d'un marché libre, et viendra gaspiller les deniers publics (une société étrangère hautement rentable recevra des milliards pour produire des batteries).

—Richard Bennett, CPA, CA  
Gibsons (C.-B.)

**Compte en banque**

*Pivot* est un plaisir à lire et une véritable mine d'informations. J'aimerais revenir ici sur l'article « Compte en banque » du numéro de septembre-octobre, qui traitait de la stabilité supérieure du système bancaire canadien par rapport à celui des États-Unis. À mes yeux, les banques canadiennes font effectivement figure de références mondiales en ces temps



difficiles. À l'opposé, chez nos voisins du Sud, la gouvernance et la sécurité du système bancaire laissent à désirer. Il y faudrait vraiment une réglementation nationale pour protéger la population, mais toutes les tentatives ont été étouffées par des joutes politiques. Dans l'intérêt des citoyens américains, souhaitons que ça change.

Dans son article, Jeff Buckstein indique qu'aucune banque canadienne n'a fait faillite au XXI<sup>e</sup> siècle. C'est juste, mais il ne faut pas oublier que la Norbanque et la Banque Commerciale du Canada ont été forcées à la liquidation en 1985. Les événements ont beau remonter au siècle dernier, ils demeurent récents, et il n'est pas impensable qu'une telle situation se reproduise dans le contexte actuel. Si les deux institutions se sont écroulées, c'est parce que leurs prêts étaient concentrés du côté des secteurs de l'énergie et de l'immobilier, surtout dans l'Ouest canadien. Un rappel de l'importance de la diversification, et de la vigilance dont doivent faire preuve les organismes de réglementation.

—J. Cameron Thompson, CPA, CMA  
Winnipeg (Manitoba)

# MFAcc

Master of  
Forensic Accounting

Vous songez à une  
carrière en  
juricomptabilité?



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

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



Institute for Management & Innovation

UNIVERSITY OF TORONTO

MISSISSAUGA

## MISSION

# CONSEILS À TOUTE ÉPREUVE

Recalée à l'EFC. Licenciée par EY. Rien ne semblait destiner Linda Raynier à une carrière prometteuse. Et pourtant. Depuis les leçons tirées de ces revers, elle a conseillé judicieusement des milliers de professionnels. **PAR ALI AMAD**

**Même une tournure dérouterante** des choses peut finir par s'avérer heureuse. Le chemin le plus sûr n'est pas toujours la voie à suivre : il faut parfois essayer plusieurs échecs avant de réussir. Linda Raynier l'a compris depuis longtemps.

Réfugiés vietnamiens arrivés au Canada dans les années 1980, ses parents ont travaillé d'arrache-pied pour se reconstruire une vie à Toronto. « Mon père a repris à son compte un atelier de réparation de pneus, alors qu'il n'y connaissait rien, et ma mère a peiné de longues heures comme opératrice de machine dans une usine », se souvient-elle.

Redevable à ses parents de leurs sacrifices, la jeune Linda a constamment le sentiment de devoir faire mieux, même si c'est à elle que revient l'honneur de prononcer le discours d'adieu de sa cohorte. « Mon profond manque d'assurance et ma grande insécurité m'ont suivie jusqu'à l'âge adulte », confie-t-elle. Toujours en proie au besoin de réussir à tout prix, elle s'inscrit en administration des affaires à l'Université Wilfrid-Laurier, dans l'intention de devenir avocate en droit des affaires. Cédant sous le poids de sa charge de cours, d'un stage chez EY et de sa préparation en vue du test standard d'admission LSAT aux programmes de droit nord-américains, elle échoue à l'EFC. La confiance meurtrie, elle encaisse le coup et accepte l'offre d'emploi d'EY pour se consacrer entièrement à la comptabilité.

Dès 2012, elle se heurte à un nouvel imprévu : peu de temps avant d'obtenir son titre de CPA, on la remercie de ses services. Autre rude épreuve, qu'elle surmonte en décrochant un emploi comme chasseuse de têtes en finance et comptabilité pour un important cabinet de recrutement. Très vite, elle se découvre un talent naturel : elle sait proposer aux gens des rôles à la mesure de leurs aptitudes et de leurs ambitions. Aussi décide-t-elle, en 2016, de se lancer à son compte et met en place une chaîne YouTube. Elle y offre des cours en rédaction de CV et en





préparation d'entrevue d'embauche qui fondent sa réputation de stratège. La chaîne compte aujourd'hui près d'un million d'abonnés. À présent, la Torontoise, mère de deux enfants, envisage de transformer sa jeune entreprise florissante en la dotant d'une mission plus globale : apprendre aux professionnels à s'accomplir dans toutes les sphères de la vie en suivant leur instinct et en privilégiant leur authenticité. Entretien.

**Vous avez débuté comme chef de mission adjointe au cabinet de l'un des Quatre Grands. Pourquoi ne pas avoir poursuivi dans cette voie plus traditionnelle?**

Enfant, je rêvais d'une carrière prestigieuse, et j'ai tout de suite été attirée par la stabilité et la renommée des grands cabinets comptables. Mais les missions d'audit, ce n'était pas pour moi. J'étais constamment en train de douter de moi et du bien-fondé de mes décisions. J'avais aussi beaucoup de mal à passer à travers les périodes très occupées, où il fallait travailler jour et nuit durant des semaines.

Et mes difficultés à obtenir mon titre de CPA n'ont pas aidé : j'ai échoué à mes premières tentatives à l'examen de la School of Accountancy et à l'EFU. Je ne me sentais vraiment pas à la hauteur de mes camarades d'études. Et lorsque le cabinet a licencié plusieurs d'entre nous pour des raisons budgétaires, je savais que, dans mon cas, c'était aussi parce que mes supérieurs avaient compris – tout comme moi – que je n'étais pas faite pour cette profession.

**Où avez-vous trouvé la force de vous relever, alors même que votre rêve était mis à mal?**

Ça peut sembler difficile à croire, mais ce sont mes échecs qui m'ont aidée à changer mon optique. Quand j'ai échoué à mes premières tentatives d'obtenir le titre de CPA, j'étais dévastée. J'avais encore mon échec au LSAT sur le cœur, et mon estime de moi était au plus bas. Mais quand j'ai finalement réussi l'EFC et obtenu mon titre, j'ai retrouvé confiance en moi et je me suis sentie plus forte que jamais.

D'une certaine façon, toute l'incertitude que je ressentais chez EY m'a aussi servi de leçon. Au lieu de sombrer dans la négativité, j'ai écouté cette voix intérieure qui me disait que quelque chose n'allait pas. J'ai réalisé qu'une carrière dans un grand cabinet était un objectif louable pour bien des CPA, mais que ce ne devait pas nécessairement être le mien.

**Comment s'est opérée la transition vers votre carrière de stratège?**

Après trois ans au cabinet de recrutement Vaco Lannick, à Toronto, j'ai voulu prendre le

risque de lancer ma propre entreprise. J'avais envie de transmettre aux gens les secrets d'une bonne recherche d'emploi pour les aider à accéder à une carrière enrichissante. Je souhaitais aussi avoir un horaire flexible et travailler à la maison, ce que le cabinet ne permettait pas à l'époque.



De nos jours, on trouve une foule d'entrepreneurs en ligne et on peut facilement être tenté de copier leur approche. Mais je savais que, pour réussir, je devais avant tout rester moi-même, et me concentrer sur la valeur et l'aide que j'avais à offrir. Mon authenticité a immédiatement trouvé un écho. Durant les sept dernières années, mes cours ont aidé des milliers de professionnels, dont de nombreux CPA, à progresser.

**Quels sont les principaux obstacles auxquels se heurtent les CPA au cours de leur carrière?**

J'ai moi-même dû surmonter tous ces principaux obstacles. Quand j'ai décroché un emploi chez l'un des Quatre Grands, j'étais convaincue qu'il me suffisait de travailler sans relâche pour réussir. Beaucoup de CPA pensent qu'ils n'ont qu'à s'atteler à la tâche pour gagner leur place au soleil. Mais pour se démarquer, il faut plus que du travail acharné – ce qui est extrêmement frustrant pour celles et ceux qui n'arrivent pas à gravir les échelons malgré toutes les heures passées au bureau.

Cela dit, le principal obstacle, c'est le stress. À un moment ou à un autre de leur carrière, tous les CPA se retrouvent submergés par le stress, qui peut aller jusqu'à causer des problèmes de santé et miner les relations avec l'entourage.

### Comment aidez-vous les CPA à affronter ces obstacles?

Il est important de s'investir dans son travail, mais il faut aussi avoir de bonnes aptitudes générales. Pour s'épanouir sur le plan professionnel, une personne doit cultiver son intelligence émotionnelle et établir des relations de qualité avec ses collègues, ses clients et ses supérieurs. J'enseigne également aux CPA à se conduire de façon positive et confiante dans leurs interactions au travail. La clé de toutes nos relations au quotidien, c'est l'authenticité. Lorsqu'on veut décrocher un emploi ou obtenir une promotion, arriver à se mettre en valeur tout en restant soi-même change la donne.

### Parmi les exemples de réussite de ces milliers de professionnels que vous avez aidés, y en a-t-il un qui vous a particulièrement marquée?

Je pense souvent à cette mère vivant au Tadjikistan qui s'était inscrite à mon cours en ligne sur la rédaction de CV. Son petit boulot ne lui procurait

qu'un maigre salaire et, bien que très instruite, elle n'arrivait pas à améliorer son sort. Mais un jour, elle m'a contactée pour me remercier. Après avoir suivi mon cours, elle avait trouvé un emploi qui lui offrait le double de son salaire précédent. Ce changement de carrière avait transformé sa vie en lui apportant la sécurité financière et la confiance en elle dont elle avait besoin. Étant moi-même maman, je suis émue d'avoir pu aider une autre mère vivant à près de 10 000 kilomètres d'ici et de constater l'immense impact de mon travail.

### Et pour vous, que voyez-vous à l'horizon?

Outre les conseils que je donne, je veux aider les gens à concilier carrière et intérêts personnels. Nous considérons souvent à tort notre carrière comme une aventure en marge de notre vie. Or, tout ce que nous faisons donne un sens à notre existence et contribue à notre croissance personnelle. C'est pourquoi nous ne devons pas, au nom de notre carrière, renoncer à ce qui nous distingue. ♦

## DES INÉGALITÉS QUI PERDURENT

Si le taux d'activité des femmes dans l'économie canadienne a bondi de 46,9 % en 46 ans (soit de 1976 à 2022), leurs conditions de travail peinent à connaître le même essor, de nombreux obstacles entravant toujours l'égalité des salaires et des chances. Et pourtant, selon un rapport de McKinsey Canada publié en 2017, la parité hommes-femmes en milieu de travail permettrait d'accroître le PIB de 150 G\$ par an d'ici 2026.

PAR STEVE BREARTON

### Taux de représentation des femmes parmi les hauts dirigeants dans certains pays (2020)

**11,7 %**  
Japon

**26,2 %**  
France

**31,4 %**  
Canada et États-Unis

**38,2 %**  
Royaume-Uni

### L'écart salarial entre les hommes et les femmes est de 11,1 %

Selon Statistique Canada, les Canadiennes gagnaient 11,1 % de moins l'heure que leurs homologues masculins en 2021, contre 18,8 % en 1998.

**20,5 %**

Taux de représentation des femmes au sein des conseils d'administration en 2020

**+15,2 %**  
Variation depuis 2016

**31,4 %**

Taux de représentation des femmes parmi les hauts dirigeants\* des entreprises canadiennes en 2020

**+8,3 %**  
Variation depuis 2016

\* CADRES SUPÉRIEURS QUI, NOMMÉS PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION, PILOTENT LES ACTIVITÉS QUOTIDIENNES D'UNE SOCIÉTÉ.

« De façon générale, le meilleur moyen qu'ont les employeurs d'aider les femmes à exceller est de viser la transparence dans les processus mis en place, notamment en ce qui concerne les salaires, l'accès aux promotions, les récompenses et la rémunération. Il est essentiel pour les organisations de jouer cartes sur table pour mieux outiller les femmes et leur permettre ainsi de défendre leurs droits. »

— Nicole Haggerty, vice-doyenne, Mentorat, à l'Ivey Business School de l'Université Western, dans un rapport sur les femmes dans le marché du travail canadien, publié en 2023 par le site de recherche d'emploi Indeed

## ÉCONOMIE

# LES VERTUS DE LA RIGUEUR (BUDGÉTAIRE)

Les gouvernements passent, mais les dettes restent. Une bonne raison de demander à nos élus une plus grande prudence.



DAVID  
ALEXANDRE  
BRASSARD

Un ralentissement économique commence à prendre forme, et il fera mal aux finances publiques. Les données que j'ai compilées sur les récessions passées montrent qu'il faut de cinq à huit trimestres pour rééquilibrer chaque trimestre de récession. On peut donc anticiper des implications budgétaires jusqu'en 2025. Or, cela vient s'ajouter aux déficits causés par la pandémie, dont les différents gouvernements se sortent à peine – le gouvernement fédéral et certaines provinces jonglent de plus avec des déficits. De quoi se demander à quel point le pays est bien positionné financièrement.

## Dettes et finances

À première vue, le Canada fait bonne figure sur la scène internationale, puisque le poids de la dette publique représente environ 115 % de son PIB, ce qui le place au 2<sup>e</sup> rang des pays du G7 (au 13<sup>e</sup> rang de ceux du G20). Ce ratio est de 125 % aux États-Unis. Hélas, cet indicateur (ratio dette publique/PIB) a ses limites : lors de la pandémie, le Canada a accumulé près de 400 G\$ de dettes alors que le ratio dette/PIB a peu bougé, le PIB ayant gonflé sous la pression inflationniste.

Du point de vue fiscal, cette dette est d'autant moins raisonnable. Bon an mal an, les gouvernements au Canada, tous ordres confondus, ponctionnent 40 % de l'économie pour leur financement, ce qui nous place au 4<sup>e</sup> rang des pays du G7 et au 16<sup>e</sup> rang de ceux du G20 en ce qui concerne la compétitivité budgétaire. Les gouvernements américains, eux, tirent « seulement » 30 % de leur économie pour se financer. Contrairement au Canada, ils peuvent donc encore aller chercher quelques points de pourcentage pour réduire leurs dettes en restant compétitifs sur le plan fiscal.



## LE CANADA DOIT PRODUIRE SANS ATTENDRE DES ÉCHÉANCIERS DE RETOUR À L'ÉQUILIBRE BUDGÉTAIRE POSTRÉCESSION.

Et puis il faut anticiper les impacts du vieillissement de la population. Or, un constat s'impose : trois des pays du G7 qui ont un ratio dette/PIB plus élevé que le nôtre (la France à 120 %, l'Italie à 150 % et le Japon à 250 %) ont en commun un vieillissement de la population plus avancé. Mettre de l'ordre dans nos finances publiques s'impose donc.

### Se protéger du court-termisme

L'adoption de saines pratiques budgétaires restreindrait en partie la portée de décisions financières prises de façon discrétionnaire par des politiciens dont les objectifs sont souvent à court terme. Cette approche permet de s'appuyer sur l'administration publique (« la machine »), qui détient l'expérience et l'expertise pour gérer un budget public.

À cet égard, les administrations publiques doivent reprendre la place qui leur est due dans la balance des pouvoirs. Les politiciens en mènent large, et malheureusement, leur capacité à gérer un budget s'est révélée insuffisante au fil des années. En effet, même l'équilibre budgétaire, principe de base en

finances publiques, a été politisé, et des gouvernements se sont affranchis d'encadrements qui permettraient de l'atteindre. Le gouvernement fédéral est allé jusqu'à retirer des objectifs concrets de réduction du poids de la dette pour privilégier « une tendance à la baisse », établie sur la base de modèles de croissance économique potentielle, positive et stable. C'est loin de suffire.

Les options pour redresser la barre sont pourtant nombreuses et ne demandent que du courage politique. D'entrée de jeu, il faut rétablir des cibles précises de réduction du poids de la dette pour que nos finances publiques tiennent la route face à une réalité économique incertaine et imprévisible.

Il faut également produire des échéanciers de retour à l'équilibre budgétaire postrécession. On pourrait établir des plafonds de déficits en fonction de la performance de l'économie – en cas de récession, on aurait ainsi une plus grande marge de manœuvre. Une telle approche nous aurait permis d'ajuster le tir plus rapidement pendant la pandémie, alors que les déficits s'accumulaient malgré la reprise. Et avant d'en arriver aux déficits, on devrait mieux prévoir et respecter les cibles de croissance de nos dépenses afin que, si quelque chose tourne mal, nos objectifs budgétaires soient maintenus.

Par ailleurs, on devrait accumuler des surplus lorsque l'économie va bien. Tout comme un individu ou un ménage devrait « mettre de côté » avant de dépenser, un gouvernement peut mettre en place des mécanismes pour réaliser et investir des surplus, loin de l'ingérence politique. Une stratégie essentielle compte tenu de la pression politique incitant à dépenser, pression qui est à son paroxysme.

Il y a également du travail à faire pour rétablir l'équilibre fiscal au pays alors que les provinces et les territoires subiront la majorité des répercussions financières du vieillissement de la population. Si le statu quo est maintenu, le fédéral devra envoyer plus d'argent aux provinces et aux territoires. À cet égard, j'aimerais beaucoup voir une réduction des ressources qui sont siphonnées dans ces transferts de la poche droite vers la poche gauche.

Enfin, s'il est judicieux pour tout le monde d'obtenir des conseils indépendants sur ses dépenses à intervalle prédéterminé, ce l'est encore plus pour le gouvernement. On multiplie les programmes, les initiatives et les dépenses, mais quand vient le temps de couper, on est plus discret. Un œil externe permettrait d'amener une vision renouvelée sur ces milliards dépensés, qui ne servent plus l'objectif visé. ♦

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

ILLUSTRATION KAGAN MCLEOD; PHOTO FREEPIK

## FISCALITÉ

# TAXER, HYPOTHÉQUER

L'approche choisie par le gouvernement fédéral pour régler le problème des logements vacants n'est peut-être pas si bien conçue que ça.



JOHN OAKEY

Peu avant l'adoption de la *Loi sur la taxe sur les logements sous-utilisés* (TLSU), le fédéral avait résumé ainsi son objectif dans l'énoncé économique de l'automne 2020 : « Le gouvernement prendra des mesures cette année pour mettre en œuvre une mesure fiscale nationale

visant l'usage improductif des logements au Canada appartenant à des non-résidents et non-Canadiens, pratique qui soustrait ces biens de l'offre de logements à l'échelle nationale. »

La nouvelle taxe de 1 %, inspirée des mesures adoptées par la Colombie-Britannique et la Ville de Toronto, ciblait aussi un problème de plus en plus préoccupant : la spéculation immobilière d'investisseurs étrangers. En réponse aux graves pénuries de logements d'un océan à l'autre, le fédéral souhaitait exercer une pression fiscale en vue de la remise sur le marché des biens sous-utilisés appartenant à des étrangers.

Généralement, les mesures fiscales visent soit à générer des recettes, soit à stimuler certaines activités, soit à en décourager d'autres. Mais il arrive que de telles solutions se soldent par un échec, si leurs coûts excèdent les rentrées attendues, ou si elles n'ont pas l'effet escompté. La question se pose : la TLSU pourra-t-elle accroître l'offre de logements au Canada et décourager la sous-utilisation de propriétés appartenant à des étrangers? Et si c'est le cas, entraînera-t-elle dans son sillage des conséquences non voulues ou des coûts importants?

Selon le ministère des Finances, le Canada compte environ 16,5 millions de logements, dont 422 000 appartiennent à des non-résidents. De ce nombre, en s'appuyant sur les données de Statistique Canada et celles de la Colombie-Britannique, le Ministère estime que 45 000 sont vacants ou sous-utilisés, et que la TLSU s'appliquerait à 30 000 d'entre eux. Cette taxe devrait engendrer des recettes brutes de 600 M\$ sur cinq ans, d'après les estimations du

Selon le ministère des Finances,

**422 000**

des 16,5 millions de logements au Canada appartiennent à des non-résidents.



Directeur parlementaire du budget. Mais comme ces calculs ne tiennent pas compte des coûts administratifs, difficile de savoir quelles seront les retombées réelles de la mesure sur les finances publiques.

Et ce n'est pas le seul hic. Si le système vise expressément les propriétaires étrangers, il impose de la paperasserie induite aux Canadiens qui possèdent un immeuble par l'entremise d'une fiducie, d'une société de personnes ou d'une personne morale, pourtant explicitement exonérés du paiement de la taxe. Bien souvent, cette obligation de déclaration représenterait en effet un fardeau extrêmement lourd. Par exemple, une société canadienne qui construit un complexe résidentiel et qui n'a encore vendu aucune unité pourrait devoir préparer une déclaration pour chacune. Des CPA expliquent aussi avoir des clients qui doivent en produire des centaines par chantier.

Rappelons qu'en instaurant la TLSU, le gouvernement fédéral comptait cibler les non-Canadiens et les non-résidents. Dans les faits, bon nombre de déclarations proviennent de Canadiens qui sont propriétaires par l'entremise d'une personne morale, d'une société de personnes ou d'une fiducie.

En plus de se traduire par des frais inutiles pour les déclarants exonérés, la mesure entraîne des coûts d'opportunité pour le système fiscal. Devant le vaste train de nouvelles mesures, l'ARC connaît des difficultés opérationnelles qui se doublent de contraintes budgétaires. Ainsi, l'obligation de produire ces déclarations s'accompagne d'un fardeau administratif à l'interne également, car elle accapare des ressources qui pourraient être mobilisées à meilleur escient. Les décideurs doivent garder à l'esprit que l'ARC ne dispose pas de ressources illimitées à affecter à cette solution qui, par ailleurs, risque de rater sa cible.

Le Canada n'est pas la seule puissance économique aux prises avec une crise du logement, ni la première administration à exercer ses pouvoirs fiscaux dans l'espoir d'intégrer des logements vacants à son parc résidentiel. Une mesure analogue existe en Irlande; en Australie, l'État du Victoria prélève une taxe supplémentaire sur les terrains résidentiels vacants, également pour en encourager l'utilisation; et la Nouvelle-Zélande étudie la pertinence d'instaurer une telle taxe. Est-ce que la mesure viendra bel et bien pallier le manque de logements? Jusqu'ici, les données s'avèrent peu convaincantes. Même si la TLSU permettait de mettre sur le marché la totalité des 30 000 logements vacants qu'elle vise, le parc immobilier augmenterait de moins d'un cinquième d'un point de pourcentage. À titre de comparaison, selon les projections de la Société canadienne d'hypothèques et de logement, pour que l'offre de logements

abordables suive la croissance démographique, le Canada aura besoin, d'ici 2030, de 3,5 millions de logements supplémentaires et de 22 millions de logements au total, ce qui supposerait d'en ajouter de 40 000 à 50 000... par mois. Le gouvernement a certes le mérite de vouloir s'attaquer à la crise du logement. Il semble toutefois difficile de défendre une stratégie qui coûte cher, et qui rapporte peu. ♦

*John Oakey, CPA, est vice-président, Fiscalité, à CPA Canada.*

BON À SAVOIR

## MACHINE À PENSER?

À l'ère où la désinformation foisonne, les jeunes doivent apprendre à tirer parti de l'IA. **PAR DORETTA THOMPSON**



**Replongez-vous dans** votre jeunesse : vers quelles sources d'information vous tourniez-vous? Les encyclopédies avaient-elles encore la cote, ou avaient-elles déjà été détrônées par Google? Par Wikipédia? Parcourez-vous bibliothèques et librairies à la recherche de documents mis à jour annuellement? Ou entendiez-vous la douce musique d'une connexion Internet par modem? Et surtout, avez-vous déjà remis en question la véracité du contenu trouvé?

Ce sont des questions générationnelles. Qui nous amènent à nous demander si les jeunes sont bien outillés pour relever les défis d'un monde où l'intelligence artificielle (IA) générative ne cesse d'évoluer.

En quelques années seulement, nous sommes passés d'images générées par IA à... à peu près n'importe quoi produit par IA. Par conséquent, il nous incombe de préparer la nouvelle génération à un avenir où elle devra se mesurer aux inépuisables énergie et capacité d'apprentissage des machines.

De plus en plus de personnes utilisent des outils fondés sur l'IA pour trouver des réponses, développer des idées, voire générer des textes. Or, en misant de la sorte sur la fiabilité attendue de ces technologies, on sacrifie l'ingéniosité et l'imagination. Les adultes de demain entretiendront-ils leur flamme créative ou la laisseront-ils vaciller, au profit de messages générés automatiquement? Nous devons veiller à ne pas faire de l'IA une créatrice de contenu prolifique, mais bien un outil au service des générations futures.

Pour enseigner aux jeunes à utiliser l'IA efficacement et non comme un simple moteur de recherche, il faut cultiver leur esprit critique, leur apprendre à apprendre ainsi qu'à remettre en question leurs nouvelles connaissances de façon objective et rationnelle.

Et vu la croissance exponentielle de l'IA générative, ces enjeux sont plus importants que jamais. ♦

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

# MISER SUR LA NEURO-DIVERSITÉ AU TRAVAIL

De nombreuses entreprises parlent d'inclusion, mais trop peu ont intégré la neurodiversité au sein de leur personnel.



DR<sup>E</sup> MARIE-  
HÉLÈNE  
PELLETIER

Le monde des affaires se transforme, et l'inclusion figure enfin à l'ordre du jour, voire au cœur des stratégies et valeurs organisationnelles. Mais une de ses facettes – la neurodiversité – demeure souvent négligée. Elle est pourtant essentielle à une équipe dynamique, innovante et résiliente.

## La neurodiversité, un mouvement social

Le terme « neurodiversité » est apparu à la fin des années 1990 sous la plume de la sociologue australienne Judy Singer. Ni terme médical ni diagnostic, il désigne l'éventail des modes de fonctionnement du cerveau humain, de ses manières d'apprendre et de traiter l'information. Tout comme les gauchers vivent dans un monde où tout est pensé pour une majorité différente, les personnes neurodivergentes évoluent dans des environnements qui ne leur conviennent pas toujours. Il n'est donc pas rare qu'elles se croient inadéquates, ou que l'on sous-estime leurs capacités.

Au départ, une vision étriquée de la neurodiversité dominait dans les milieux professionnels. L'autisme, le TDAH ou la dyslexie évoquaient limites et mesures d'adaptation. L'approche était ancrée dans un modèle médical pathologisant, où les différences neurologiques représentaient un handicap, les difficultés étaient amplifiées et les forces, négligées. Étiquetés, les employés ne pouvaient appliquer leurs compétences uniques ni se faire pleinement entendre. Dans un tel système, l'adaptation était celle de l'individu au moule, et non celle de l'environnement de travail à son potentiel.

Cependant, un nouveau paradigme apparaît : la différence perd toute connotation négative. L'acceptation du vaste éventail des capacités humaines concerne l'ensemble des travailleurs, neurodivergents ou neurotypiques.

Les organisations emploient une bonne proportion de personnes neurodivergentes, aux talents aussi nombreux qu'inexploités. Ces dernières années,

DE 15 À  
20 %

Pourcentage de la population qui est neurodivergente, selon différentes études.



Microsoft, Ernst & Young, J.P. Morgan et Ford ont adopté des processus de recrutement inclusifs. En plus de diversifier leurs talents, elles parviennent ainsi à réduire le roulement et à améliorer la fidélisation. Une démarche structurée pour instaurer et soutenir une telle diversité stimule la créativité, l'innovation, la productivité et la résilience : tout le monde y gagne.

## Résilience et neurodiversité

La résilience, c'est la capacité à supporter l'adversité, à s'y adapter et à en ressortir plus fort. Autant dire un impératif dans un monde où la cadence est dictée par l'évolution incessante de la réglementation, l'incertitude économique et la fluctuation des dynamiques du marché.

Une vision axée sur la résilience part du principe que chaque personne, qu'elle soit neurodivergente ou non, possède ses forces et ses défis. L'analyse est globale.

Prenons l'exemple d'un comptable ayant un TDAH : la concentration et la gestion du temps peuvent s'avérer difficiles pour lui, mais il réfléchit de façon très créative et a un talent rare pour repérer des tendances. Pensons aussi à un collègue autiste, atout inestimable pour les missions d'audit grâce à son souci du détail hors pair. L'approche globale fait ressortir les difficultés tout comme les forces de la personne, et ce qu'elle peut apporter d'unique.

En adoptant une vision axée sur la résilience plutôt que sur le déficit, on libère le potentiel de chacun, et on favorise la créativité, l'innovation, la productivité et la résilience au sein des équipes.

## La neurodiversité, un avantage concurrentiel

Les organisations qui font une place à la neurodiversité dans leur approche en matière d'inclusion et d'éthique parviennent mieux à atteindre leurs objectifs, et bénéficient de nombreux autres avantages.

- **Créativité et innovation :** Une équipe qui comprend des personnes neurodivergentes réunit une variété de points de vue et d'approches en matière de résolution de problèmes. Devant un enjeu financier complexe, elle peut générer des solutions innovantes et obtenir un avantage concurrentiel dans une conjoncture mouvante.
- **Productivité :** Les personnes neurodivergentes possèdent généralement des compétences pointues dans les domaines qui correspondent à leurs centres d'intérêt et à leurs forces – un moteur de productivité formidable. Souvent très engagées envers leur travail, elles incarnent une éthique professionnelle remarquable.

- **Résilience** : Ayant toujours vécu dans un monde qui n'a cure de leurs différences, les neurodivergents deviennent résilients par la force des choses. Un grand atout pour les organisations, qui doivent surmonter des crises et s'adapter aux imprévus.

Partant de là, instaurer une stratégie de neurodiversité peut se faire de nombreuses façons. Voici donc des mesures concrètes à prendre pour établir une culture caractérisée par l'inclusion et le soutien.

- **Sensibilisation et formation** : Renseignez vos équipes. Encouragez des discussions franches et dissipez les idées fausses. Une culture inclusive commence par une bonne connaissance du sujet de la part de tout le monde.
- **Souplesse** : Souvenez-vous que les personnes neurodivergentes peuvent avoir besoin d'un environnement de travail différent (lieu, horaire, modalités). Faites preuve de souplesse.
- **Mentorat et soutien** : Établissez des programmes de mentorat pour jumeler les personnes neurodivergentes avec des collègues d'expérience prêts à les appuyer.
- **Formation sur l'inclusion** : Investissez dans une formation sur l'importance de la neurodiversité qui permettra à tous les membres de l'équipe de sentir qu'ils peuvent contribuer à rendre leur milieu plus inclusif.
- **Mesures d'adaptation** : De façon proactive, mettez en œuvre des mesures d'adaptation raisonnables. Écouteurs antibruit, méthodes de communication différentes : adaptez la solution à la personne.
- **Orientation éthique** : Visez une culture organisationnelle qui valorise le comportement éthique et l'intégrité. Vous pourrez compter sur les personnes pour qui la rigueur et le respect des règles sont essentiels.

Adopter la neurodiversité, c'est miser sur des avantages qui dépassent le cadre professionnel : c'est aussi donner l'exemple de l'inclusivité à l'ensemble de la société. Loin d'être une difficulté à surmonter, la neurodiversité représente un atout dont on ne peut se passer. ♦

*Marie-Hélène Pelletier, Ph. D., conférencière, psychologue du travail et mentore pour cadres, fera paraître en février 2024 un livre intitulé The Resilience Plan: A Strategic Approach to Optimizing Your Work Performance and Mental Health.*

## ESCROCS SANS SCRUPULES

Florilège de fraudes PAR ANDREW RAVEN

### EN PARLANT DU LOUP

Le stratagème est de plus en plus courant, préviennent les experts en cybersécurité : des fraudeurs sont parvenus à dérober plus de 7 000 \$ à une grand-mère saskatchewanaise en utilisant l'intelligence artificielle pour imiter la voix de son petit-fils.

La dame de 75 ans, de Regina, a expliqué à la CBC avoir reçu l'appel d'un homme dont la voix ressemblait à s'y méprendre à celle de son petit-fils, qui lui aurait dit qu'il avait eu un accident et qu'il avait besoin de 7 000 \$ pour payer sa caution.

Après avoir versé l'argent, la septuagénaire a finalement parlé à son véritable petit-fils, qui a affirmé qu'il se portait très bien.

Quelques jours avant la publication de cette nouvelle, Jennifer DeStefano, une résidente de l'Arizona, a raconté au Sénat américain l'appel déchirant qu'elle avait reçu d'une personne prétendant être sa fille et avoir été séquestrée par des hommes peu scrupuleux. Ce n'est que plus tard que la mère a réalisé que sa fille se reposait en fait dans son lit.

Selon les experts, ce type de fraude est en hausse.

Plusieurs sites Web proposent, à faible coût, des services de clonage de la voix qui ne requièrent qu'un extrait de 30 secondes.

### ESPOIRS ET FRAUDES

Un Ontarien a été arrêté dans le cadre d'une fraude à l'échelle nationale.

Selon la police, l'homme ciblait des personnes âgées en leur disant qu'elles avaient remporté un gros lot de plusieurs millions. Le piège? Elles devaient payer l'« impôt » avant de recevoir leurs gains. L'argent était en fait versé au suspect, un résident de Brampton.

La supercherie a commencé en novembre 2020 et s'est poursuivie durant deux ans. Les corps policiers de Moose Jaw (Sask.) et de Bridgewater (N.-É.), ont également participé à l'enquête.

Le suspect, un sexagénaire, fait notamment face à quatre chefs d'accusation pour fraude de plus de 5 000 \$.

Ce type d'escroquerie est l'un des plus courants au Canada.



### TOUT, PARTOUT, TOUT À LA FOIS

Quelle est l'ampleur de la fraude au Canada? Selon une enquête de TransUnion, elle serait omniprésente.

La société a constaté que 49 % des Canadiens ont récemment été ciblés par des fraudeurs, et que 6 % sont tombés dans le panneau.

Les secteurs où l'on observe la plus forte augmentation sont les télécommunications, les assurances et les « communautés en ligne » (catégorie qui comprend les sites de rencontre).



AVIS D'EXPERTE

# UN DON POUR L'AVENIR

Voyez comment préserver nos terres écosensibles tout en profitant d'avantages fiscaux intéressants.



NATASHA  
VAN BENTUM

La perte et la dégradation des habitats constituent les principales menaces à la biodiversité. Comme nombre de nos marais, prairies et autres milieux naturels se trouvent sur des terres privées, leurs propriétaires sont appelés à jouer un rôle crucial dans leur conservation. Grâce

au Programme des dons écologiques, il est possible de faire un don pour les générations futures tout en bénéficiant d'avantages fiscaux.

À l'instar des conseillers financiers et des spécialistes en planification successorale, entre autres, les CPA sont sollicités pour leur expertise en matière de dons écologiques, d'où l'importance pour eux de bien connaître ce programme unique, administré par Environnement et Changement climatique Canada. En vertu de la *Loi de l'impôt sur le revenu* du Canada et de la *Loi sur les impôts* du Québec, les particuliers et les sociétés peuvent profiter d'un traitement fiscal avantageux lorsqu'ils font don de terres écosensibles au bénéfice de notre patrimoine naturel.

Prenons le propriétaire d'une terre sur laquelle se trouve un habitat faunique important, comme une forêt, une prairie ou un marais. S'il n'est plus en mesure de l'entretenir ou que ses enfants ne souhaitent pas prendre la relève, il peut redouter les incidences fiscales d'une vente (par exemple, l'impôt sur les gains en capital à payer) ou la dénaturation de cette étendue sauvage.

Lorsqu'un don écologique est offert à une fiducie foncière, à un organisme gouvernemental ou à tout autre donataire admissible, celui-ci devient responsable de la conservation de la terre qui lui est cédée, sur le plan de la biodiversité comme sur le plan du patrimoine naturel.

Le don admissible d'une terre écosensible ou d'un intérêt foncier, sous forme de servitude ou de convention de conservation, permet par ailleurs au donateur de bénéficier de généreux avantages fiscaux. De ce nombre, notons l'exonération d'impôt sur les

gains en capital, l'absence de limite sur la valeur totale admissible à des fins de déduction ou de crédit d'impôt pour une année donnée, et le report possible de tout montant non réclamé sur une période maximale de 10 ans.

Voyons le tout en pratique. Dans le cas d'une société, le montant admissible peut être directement déduit du revenu imposable, tandis que pour un particulier (ou son époux ou conjoint de fait), ce montant se traduit en crédit d'impôt non remboursable. Le donateur reçoit de l'organisme bénéficiaire un reçu en fonction de la juste valeur marchande de son don écologique.



Pour que la terre soit admissible, son caractère écosensible doit être attesté par Environnement et Changement climatique Canada ou, au Québec, par le ministère de l'Environnement, de la Lutte contre les changements climatiques, de la Faune et des Parcs. Le propriétaire foncier doit ensuite soumettre au ministère fédéral une évaluation de la juste valeur marchande aux fins d'examen et d'approbation. Le donateur éventuel peut faire ces démarches avant de prendre sa décision.

Depuis 1995, plus de 1 800 dons ont contribué à la protection de 240 000 hectares de terres privées, d'une valeur de 1,2 G\$. Chaque don est important pour la protection de la faune et de son habitat. « Sans le soutien de conseillers professionnels qui connaissent bien le Programme, ces dons ne se concrétiseraient peut-être pas », fait valoir Karen Cooper, avocate à KPMG. ♦

*Natasha van Bentum est conseillère en communication pour le Programme des dons écologiques, Service canadien de la faune, Environnement et Changement climatique Canada.*

EN NOMBRES

# VARIATIONS SYNDICALES

Au Canada, l'année 2023 a été marquée par les grèves. La flambée des prix des aliments et du logement ainsi que la faible croissance des salaires ont incité tant les fonctionnaires fédéraux et provinciaux que les travailleurs syndiqués des épiceries et des ports, entre autres, à exercer des moyens de pression. Et vu le faible taux de chômage couplé à la forte demande de travailleurs, l'agitation devrait se poursuivre en 2024. — Steve Brearton

Plus de 5 M de travailleurs canadiens sont syndiqués.

## 5,181 MILLIONS

Nombre de syndiqués canadiens en août 2023

**3,060 M**  
au sein du  
secteur public

**2,121 M**  
au sein du  
secteur privé

**Les emplois syndiqués sont, en moyenne, mieux payés.**

Salaire horaire moyen au Canada, 2022\*

**34,47 \$**

Syndiqués

**30,87 \$**

Non syndiqués

\* NOVEMBRE 2022

**Les Terre-Neuviens-et-Labradoriens sont les plus enclins à se syndiquer, et les Albertains, les moins enclins.**

Pourcentage d'employés régis par une convention collective, par province, 2022

**39,7 %**  
T.-N.-L.

**30,3 %**  
N.-É.

**38,8 %**  
Qc

**34,6 %**  
Man.

**23,9 %**  
Alb.

**34,2 %**  
Î.-P.-É.

**30,8 %**  
N.-B.

**26,4 %**  
Ont.

**34,2 %**  
Sask.

**29,7 %**  
C.-B.

**Au pays, l'adhésion à un syndicat a reculé de 9 % entre 1981 et 2022.**

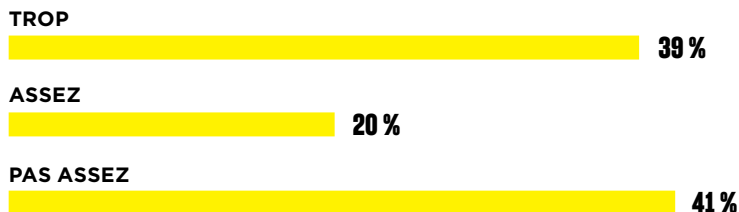
**37,6 %**  
1981

**28,7 %**  
2022



## Selon six Canadiens sur dix, les syndicats ont assez de pouvoir ou devraient en avoir plus (sondage Angus Reid, septembre 2023).

Les syndicats ouvriers canadiens ont-ils trop, assez ou pas assez de pouvoir?

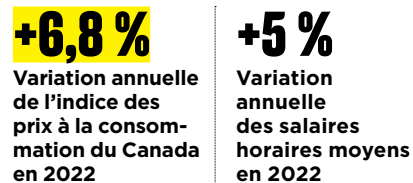


## Les Canadiens soutiennent le droit de grève, même au prix de conséquences économiques.

Pour près de la moitié des Canadiens, le droit de grève l'emporte sur le risque de conséquences économiques (sondage Angus Reid, septembre 2023).



## Les salaires ne suivent pas l'inflation.



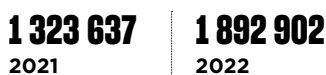
## En période de rattrapage

« Ce sentiment d'autonomisation fait défaut au mouvement syndical depuis très longtemps. Le travailleur moyen sait maintenant qu'il a longtemps été désavantagé et qu'il est temps de se rattraper. »



## 2023, une année marquée par les grèves

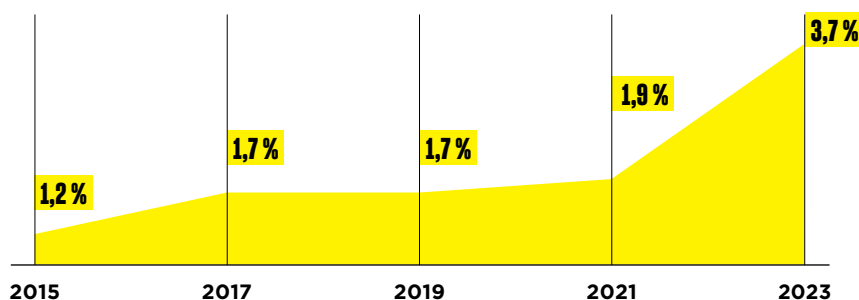
Arrêts de travail au Canada (jours-personnes non travaillés, de 2021 à 2023 [cumul])



## Les règlements salariaux ont nettement augmenté en 2023.

Hausses salariales annuelles moyennes en vertu de conventions collectives, de 2015 à 2023 (cumul)\*

\* DE JANVIER À JUILLET 2023



« Les travailleuses et travailleurs ont exprimé on ne peut plus clairement qu'ils devaient obtenir des gains concrets en ce qui concerne les salaires dès la première année de l'entente afin de pouvoir composer avec les problèmes d'accessibilité financière actuels, et c'est ce que nous avons réussi à concrétiser dans ce nouveau contrat de travail. »



**Gord Currie**, président de la section locale 414 d'Unifor qui représente notamment les travailleuses et travailleurs des épiceries Metro, commente en août 2023 un contrat qui assure aux personnes travaillant à temps plein une hausse salariale de 2 \$ l'heure.

# Quelle saison chargée ?

Rejoignez les cabinets comptables et les bureaux de gestion de patrimoine qui font confiance à Artiffex pour augmenter leur productivité et leur rentabilité en automatisant leur comptabilité d'investissement.

- ▶ Augmenter les marges
- ▶ Libérer des ressources internes
- ▶ Options SaaS et d'externalisation
- ▶ Facile à intégrer
- ▶ Avec le soutien d'une équipe dédiée à la réussite des clients.

## CE QUE DISENT NOS CLIENTS



“Artiffex nous a permis de simplifier et de réduire nos interactions avec les comptables de nos clients et a considérablement réduit le temps passé en interne sur les processus comptables. Le gain de temps, la transparence des données et la rapidité d'exécution font de ce partenariat un succès pour nous.”

**Clyde Leonard COO et Martin Fredette, CFO, CEOS bureau familial**



“La solution d'externalisation d'Artiffex s'est avérée être un moyen rapide et facile pour notre entreprise de répondre aux exigences de notre saison chargée sans augmenter les frais généraux.”

**Martin Perko, CPA, associée, Clark & Horner**



“Rapide, précis et sécurisé - Artiffex a tenu les promesses de valeur que son service d'externalisation aurait pour notre entreprise.”

**Kathleen Dengler, CPA, associée, Geib & Co.**



**Solutions  
automatisées de  
comptabilité des  
investissements**

**RAPIDEMENT. PRÉCIS. SÉCURISÉ.**

Contactez-nous dès aujourd'hui pour découvrir comment  
Artiffex peut transformer votre entreprise.

**ARTIFFEX™**



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

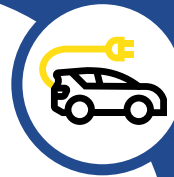
[www.artiffex.com/fr](http://www.artiffex.com/fr)

514.843.9855

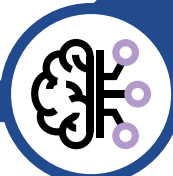
Propulsé par  **ndexsystems**  
OVER YOUR DATA

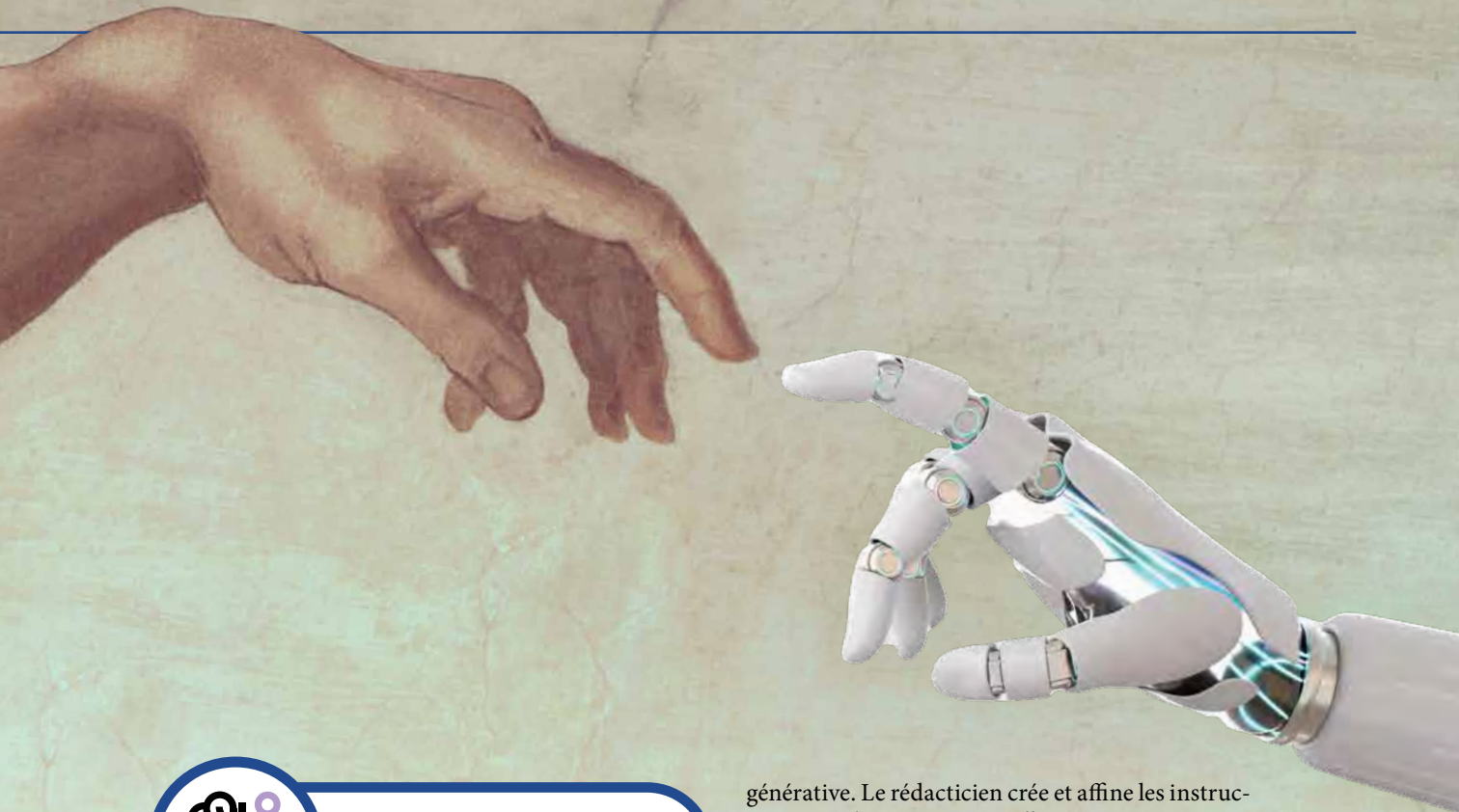


# PRÉVISIONS



**IA, cryptomonnaies, Web3, escroqueries et canulars : le paysage financier semble pour le moins obscur. Pour vous y retrouver en 2024, voici un aperçu de l'évolution du monde des affaires et de ses mutations.**





## Les avantages de l'IA

L'IA générative en comptabilité et dans les affaires

**Pax Coleman Molnar**

**Les « robots » menacent** de nous prendre nos emplois depuis assez longtemps : nous devrions savoir qu'il faut leur laisser le champ libre. Après tout, ils assument les tâches les plus ardues et les plus banales, et nous aident ainsi à accroître notre productivité.

Il devrait en aller de même pour l'IA générative. Pour reprendre la citation désormais célèbre de Karim Lakhani, professeur d'administration des affaires à la Harvard Business School, l'IA ne remplacera pas l'humain, mais l'humain avec l'IA remplacera l'humain sans IA. Et puisque l'IA est là pour rester – demandez à Siri –, les professionnels qui souhaitent eux aussi rester devront s'y intéresser.

### Le déclin de la rédaction

Le poste de rédacteur a eu le vent en poupe au cours de la dernière année : les entreprises cherchent en effet à tirer parti des pleines capacités de l'IA

générative. Le rédacteur crée et affine les instructions pour les programmes d'IA générative. Certes, il a eu son heure de gloire, mais, pour Zohaib Akhtar, directeur principal d'Omnia (la pratique d'IA de Deloitte Canada), ses jours sont comptés.

« Les modèles n'auront plus besoin de ce type de rédaction cohérente pour nous fournir des résultats. Prenons l'exemple d'un outil d'IA générative qui cherche des données dans la réglementation gouvernementale sur les programmes commerciaux destinés aux entreprises. Aujourd'hui, les rédacteurs saisissent une série d'instructions pour trouver le règlement approprié, le résumé, extraient les points clés du résumé, etc. Au lieu d'exécuter toutes ces commandes, je pourrais simplement demander : "Trouve-moi le règlement le plus important." Le système serait suffisamment intelligent et saurait que, pour arriver à cette étape, il devra d'abord résumer, puis examiner les grands thèmes et enfin synthétiser davantage. »

### Révolution pour les travailleurs du savoir

Leader national, Transformation, chez PwC Canada, Chris Mar pense que les travailleurs du savoir continueront à bénéficier des développements de l'IA. Il faudra toutefois réfléchir à la manière dont ils exécuteront leurs obligations.

« De nombreuses tâches cognitives de base iront plus vite. Les travailleurs du savoir qui exploitent cette technologie vont produire beaucoup plus, mais comment le personnel va-t-il apprendre ces compétences et acquérir ces nouvelles capacités? »

Actuellement, la plupart des entreprises utilisent un « modèle d'apprentissage » selon lequel une nouvelle recrue acquiert de nouvelles habiletés à l'aide de ressources humaines et techniques. « Si quantité de ces tâches cognitives de base sont désormais automatisées, comment ces nouvelles recrues vont-elles en savoir assez pour employer l'outil de manière efficace? » L'IA générative pourrait bien métamorphoser le début de carrière de nombreux jeunes travailleurs du savoir.

### Entre l'IA et l'IA générative, des « limites floues »

Alors que nous commençons toutes et tous à utiliser les différents modes d'intelligence artificielle de diverses manières, Zohaib Akhtar, de Deloitte, estime que la limite entre les deux formes actuelles d'IA deviendra plus floue. « On finira par ne plus parler que d'IA. Et c'est sans doute la meilleure façon de procéder, car il est évident que l'IA générative, combinée à l'IA, continuera d'évoluer, de s'améliorer. Ainsi évoquera-t-on peut-être l'IA générative, ou l'IA, mais l'outil exploitera le meilleur des deux mondes. »

### Retombées de la course à la productivité

Un nombre croissant d'entreprises exploitent l'IA de multiples façons. Résultat : la productivité explose. Mais que feront les marques et les sociétés de ces heures soudainement disponibles? « Supposons que vous ayez économisé 10 000 heures grâce à cette technologie, allez-vous réduire votre effectif? Ou allez-vous réinvestir cette nouvelle capacité – ces personnes – et la réorienter vers des activités à plus forte valeur ajoutée? Je pense que les meilleures entreprises vont réfléchir à la manière de trouver cet équilibre. »

### Évolution du rôle de CPA

Pour Chris Mar, les débuts de carrière changeront. Pour Taryn Abate, directrice, Recherche et leadership intellectuel, chez CPA Canada, les fonctions de CPA ne cesseront d'évoluer. « Les professionnels de la finance et les certificateurs intègrent de plus en plus l'analyse, l'automatisation des processus par la robotique, l'IA; cette tendance va se poursuivre à mesure que l'accessibilité et la puissance de l'IA augmenteront. » CPA Canada et l'American Institute of Certified Public Accountants élaborent une série de ressources sur l'évolution de l'IA et les responsabilités du comptable professionnel. « Cette série vise à faire comprendre la progression et l'adoption de l'IA dans les domaines de la comptabilité professionnelle et de l'audit, et à explorer le rôle du CPA dans le développement et l'utilisation responsables de l'IA. »

Michal Šimečka,  
chef du parti libéral  
Slovaquie Progressiste



## L'avenir des fraudes

### Sélection d'escroqueries

Dans un contexte d'affaires en constante évolution, tout début d'année annonce de nouvelles possibilités, mais aussi un nouvel épisode du jeu incessant du chat – l'escroc – et de la souris – la personne qui s'efforce de préserver ses intérêts financiers. Impossible, donc, d'explorer les tendances et progrès à venir sans mettre en lumière leur côté obscur : l'escroquerie.

### De particulier à particulier : les menaces

Les transactions de particulier à particulier sont des paiements rapides et pratiques effectués en « temps réel », une cible parfaite pour les escrocs et les fraudeurs. Nombre de ces services populaires – Venmo, Zelle, Cash App – ne sont pas disponibles au Canada. Toutefois, cela pourrait changer si le secteur bancaire canadien s'ouvrait à la concurrence. Ce qui s'en rapproche le plus chez nous? Interac (mais ce service de virement électronique de confiance s'appuie sur nos institutions financières comme intermédiaire).

Si certains de ces services américains s'implantaient au Canada, quelque chose poserait problème : leur absence de politique en cas d'escroquerie ou de fraude à l'encontre d'un usager. Ainsi, pour Zelle, c'est responsabilité zéro. Il n'y a aucune politique de protection pour les paiements autorisés si un utilisateur escroqué envoie de l'argent à un acteur mal intentionné.

**9 %** des personnes qui emploient ces services au moins une fois par semaine ont été victimes d'une escroquerie.



## Un petit air de déjà vu?

Selon une étude récente de McAfee, une personne sur quatre a été victime de fraude par hypertrucage audio ou connaît quelqu'un qui l'a été. Parmi ces personnes, 77 % ont perdu de l'argent. Les progrès de l'IA facilitent les escroqueries technologiques. Des techniques de clonage de voix exigent à peine cinq secondes d'audio pour reproduire une voix humaine. Les conséquences dépassent de loin les questions financières, ainsi que l'ont découvert les électeurs slovaques. Deux jours avant les élections nationales, un enregistrement a fuité sur Facebook. On y entendait Michal Šimečka, chef du parti libéral Slovaquie Progressiste, discuter, semblait-il, de la manière de truquer les élections et d'acheter des voix. Les agences de presse slovaques ont aussitôt démenti l'information, mais cela n'a pas empêché Michal Šimečka d'être battu.

## Double tranchant

Nos achats en ligne et nos comptes de médias sociaux se multiplient, ce qui augmente les risques de fuite de données personnelles. Les fraudeurs demandent des prêts sous de fausses identités. Cette forme de malversation touche autant les consommateurs que les institutions financières. Les pirates accumulent dettes et défauts de paiement, d'où des pertes financières considérables pour les banques et les prêteurs. Résultat : les taux d'intérêt ou les frais augmentent pour les clients légitimes afin de compenser ces pertes.

Selon un rapport d'Equifax Canada, les fraudes à l'identité synthétique représentaient **68,5 %** de toutes les demandes frauduleuses de cartes de crédit en 2023.

## Intention malveillante

Nous connaissons tous les dangers des malicieux et des rançongiciels, sans compter que l'IA augmente le volume et le niveau de menace des attaques. Selon Chainalysis, société d'analyse de chaînes de blocs, en 2022, les victimes de rançongiciels ont payé moins de 500 M\$. En 2023, ce chiffre est passé à 449,1 M\$ au cours du premier semestre seulement. À présent, les pirates se tournent vers ChatGPT pour générer des codes et lancer des cyberattaques. La situation risque d'empirer avant de s'améliorer.

En date de mai 2023, **340 millions** de personnes avaient été touchées par des violations et des fuites de données.

Une cyberattaque a lieu toutes les **39 secondes**.

# RÉUSSITES ET ÉCHECS



## POUR LES SUPERMARCHÉS

Le Bureau de la concurrence a publié son étude sur le marché canadien de l'alimentation de détail à la suite des appels au changement des consommateurs écrasés par le fardeau de l'inflation alimentaire. L'étude présente des recommandations aux pouvoirs publics pour accroître la compétition et lutter contre la flambée des prix.

## VÉHICULES ÉLECTRIQUES : ON PASSE À LA VITESSE SUPÉRIEURE

En 2023, BYD a dépassé Tesla comme premier fabricant mondial de véhicules électriques. Pour 2027, Toyota prévoit un véhicule rechargeable en 10 minutes pour une autonomie de 1 200 km. Concurrence accrue, pour un impact positif sur l'environnement.



## EFFONDREMENT DES JETONS NON FONGIBLES (NFT)

Autrefois tendance la plus en vogue en matière d'actifs numériques, les NFT ne valent plus rien : selon un rapport de 2023, 95 % d'entre eux sont déclarés « investissements non rentables ».

## PAS SUR SON X

Les revenus publicitaires de X ont chuté d'au moins 55 % sur un an, depuis qu'Elon Musk a racheté le média social en octobre 2022. Sans parler du changement de nom qualifié d'erreur par des experts, car il annule un capital de marque acquis en plus de 16 ans.

## RÉVÉLATION

Après un an de spéculations sur la valeur de X/Twitter après le rachat de l'entreprise par Elon Musk pour 44 G\$, on connaît la réponse : le personnel de X a reçu des actions de la société pour une valeur de 19 G\$, soit une baisse de 55 %.

## GRAND MÉNAGE

Apple passe au chargeur USB-C unique pour tous ses petits produits électroniques, téléphones ou Apple Pencil. Cette décision simplifiera les choses, évitera toute confusion entre les câbles et permettra à Apple de se conformer à la loi européenne visant à créer une norme de charge universelle USB-C (et d'anticiper une éventuelle législation similaire en Amérique du Nord).

## EN TÊTE DE PELOTON

ChatGPT est le principal représentant de ce que l'IA offre au commun des mortels : un modèle conversationnel qui répond aux questions et produit rapidement des textes longs. La curiosité et l'intérêt ont permis à ChatGPT d'atteindre plus de 100 millions d'utilisateurs actifs au cours de ses deux premiers mois d'existence – la croissance la plus rapide pour une application logicielle grand public.



## RAVALEMENT DE FAÇADE

Au cours d'une année riche en controverses, Indigo et Loblaw ont nommé de nouveaux PDG, respectivement Heather Reisman et Per Bank, pour apaiser la tourmente. En 2024, tous les regards se tourneront vers les deux empires : ces nominations porteront-elles leurs fruits?

## META INNOVE

Meta se lance dans l'IA générative et s'associe à des célébrités pour « jouer et incarner » différents personnages d'IA. Snoop Dogg interprète ainsi le maître du donjon et propose de choisir sa propre aventure. Tom Brady devient Bru, le chum sportif. Charli D'Amelio est Coco, une mordu de danse. Approche novatrice et réussie de la nouvelle technologie? Ou, au contraire, bévée dans la relation entre l'humain et l'IA à l'ère du numérique?



## Le Web3 et les avantages de la chaîne de blocs

Dans le Web3, la monnaie numérique, c'est un jeu d'enfant!

**Παρ Αλυδά Schwartz**

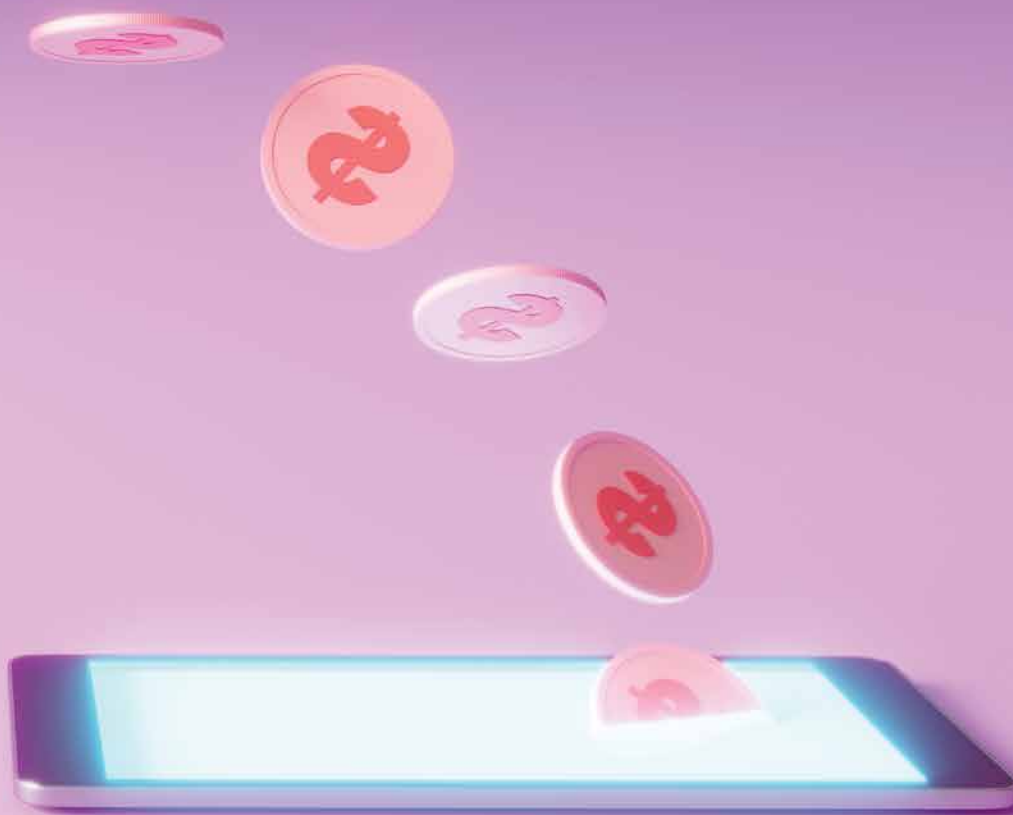
**L'été dernier**, alors que l'inflation grimpait de 124,4 % par rapport au mois d'août précédent, les investisseurs argentins se tournaient vers un nouveau type de cryptomonnaie lié au dollar américain. Nombre d'investisseurs considèrent encore le bitcoin et les autres monnaies numériques comme des produits marginaux en raison de leurs fluctuations incontrôlées. Toutefois, selon Jonathan Mirarchi, CPA, premier conseiller, Intégration du numérique en fiscalité, chez PwC Canada et cofondateur de Web3Montréal, les monnaies émergentes, comme USD Coin, représentent un grand pas vers l'entrée

de la cryptomonnaie – et de tout l'écosystème du Web3 – dans le courant dominant.

« Compte tenu de la crise inflationniste et du manque de liquidités, la quantité de monnaie américaine que chaque personne peut acquérir est limitée. Mais grâce à la cryptomonnaie, les Argentins sont en mesure d'acheter des dollars américains sur le marché mondial sans avoir à passer par le système bancaire. »

Ainsi les Argentins comptent-ils désormais au nombre de ceux qui possèdent le plus de cryptomonnaies au monde. « C'est un signe de ce qui se prépare dans le secteur financier canadien, bien que le Canada ne subisse pas le même niveau d'inflation que l'Argentine. »

« Nous commençons à voir de grandes institutions consacrer beaucoup de temps et d'efforts à ces nouveaux produits, comme PayPal USD, lancé en août dernier. C'est logique, pour une société comme PayPal, de se lancer dans l'arène, car elle traite quotidiennement quantité de paiements internationaux. À mesure que ces nouveaux types de paiements se généraliseront, les délais de règlement deviendront presque instantanés, les frais de transaction interbancaire seront quasi nuls, et le règlement en dollars se fera à l'échelle mondiale avec une efficacité sans précédent. »



Pour Jonathan Mirarchi, les cryptomonnaies stables ne représentent que l'une des avancées du Web3, technologie sur le point de bouleverser le monde de la finance et de l'investissement ainsi que la comptabilité traditionnelle.

« Nous vivons à l'ère du Web2, qui nous permet de lire et d'écrire dans Internet. Le Web1, c'était Internet dans les années 1980-1990, qui nous permettait seulement de lire. Puis, dans les années 2000-2010, nous avons découvert le Web2, qui a rendu les interactions possibles. Pensons aux médias sociaux, au commerce électronique, qui, certes, n'ont pas réinventé les systèmes sous-jacents, mais la façon dont nous pouvons y accéder. Les services bancaires en ligne ne métamorphosent pas la manière dont les dollars arrivent dans nos comptes; ils nous fournissent simplement une plateforme pour consulter notre solde ou effectuer des transactions électroniques. »

« Le Web3, en revanche, nous permet d'interagir avec les actifs comme jamais auparavant. C'est une véritable révolution. On commence à appliquer la segmentation en unités à d'autres types d'actifs – immobilier, obligations, valeurs mobilières –, ce qui amène les institutions financières et les banques à concevoir de nouveaux produits. »

Certes, nous sommes encore loin de l'adoption

de masse. Pourtant, selon Jonathan Mirarchi, le changement arrivera « lentement, puis d'un seul coup ».

Pour les CPA, l'expert prévoit une courbe d'apprentissage abrupte, même si la nature du Web3 devrait résoudre des problèmes considérables hérités du passé.

« La technologie qui permet les opérations réalisées dans une chaîne de blocs s'apparente à un grand livre public. Chaque opération laisse une trace auditable. N'importe qui peut vérifier et confirmer un transfert de fonds à une date précise, à un destinataire précis. Grâce à un protocole nommé "preuve à divulgation nulle de connaissance", nous pourrions même effectuer des transactions privées et démontrer la véracité de certaines conditions sans même révéler des informations sensibles. »

Bien sûr, l'absence de réglementation donne au Web3 une allure de Far West. Mais Jonathan Mirarchi prévoit que le bouillonnement d'innovations fera évoluer la situation rapidement.

« Pensons aux premières voitures : lorsqu'elles ont gagné en popularité, il nous a fallu des infrastructures, des limites de vitesse, un code de la route. Pour les comptables qui s'y préparent, la chance à saisir est grande. La question n'est pas de savoir si cela se produira, mais quand. » ♦

PAR ROB CSERNYIK  
PHOTOS KATHERINE HOLLAND

Face à une dynamique sectorielle défavorable et à un futur incertain, **Gore Mutual** a misé sur une transformation audacieuse. Les CPA **Andy Taylor** et **Lyndsay Monk** orientent le vénérable assureur vers un avenir défini par l'innovation et la croissance.

# UNE JEUNE POUSSE DE 184 ANS





**D'**emblée, rien ne clochait chez Gore Mutual Insurance Co. Établie en 1839, la mutuelle d'assurances multirisques, de taille moyenne, avait un milliard au bilan. Sans

réalisations remarquables à son actif, elle jouissait néanmoins d'une belle rentabilité depuis son siège social de Cambridge, en Ontario. Mais devant les défis prévus pour le secteur, le statu quo aurait entraîné son déclin; elle serait probablement devenue une cible d'acquisition pour une autre mutuelle, ou aurait périclité jusqu'à disparaître.

Ainsi, en 2018, les dés étaient jetés : vu la consolidation régionale ou nationale du côté des courtiers qui vendaient ses polices (courtiers qui appréciaient en outre les technologies de pointe proposées par des concurrents cotés en bourse) ainsi que les événements climatiques extrêmes et le resserrement réglementaire attendu dans le secteur, les assureurs devaient miser sur un accroissement des capitaux, la diversification de leur modèle d'affaires et l'expansion.

Peut-être en raison de son lointain passé de coopérative, Gore Mutual se trouvait souvent associée aux mutuelles d'assurance agricole (elle qui n'assure pas d'entreprises agricoles), reléguée parmi les acteurs régionaux sans potentiel de croissance. Il y a cinq ans, alors que la valeur de ses primes s'établissait à environ 475 M\$, elle devait, pour attirer clients, courtiers et talents, livrer une chaude lutte à des sociétés dont les primes se situaient entre 2 G\$ et 10 G\$. Pas étonnant donc qu'en 2018, les discussions de la direction sur l'avenir aient été animées : où serons-nous dans 10 ans?

Employés, administrateurs et autres parties prenantes semblaient préoccupés par le même constat.

« Nous étions tombés dans une certaine complaisance, tenant notre prospérité de longue date pour acquise », constate Andy Taylor, CPA, chef de la direction depuis 2020. Habitué à planifier, l'homme de 50 ans a quitté KPMG (où il travaillait au secteur de l'assurance) pour se joindre à Gore Mutual en 2005 dans le cadre d'un plan de relève, en commençant comme chef des finances.

Gore Mutual planifiait généralement sur quelques années, mais en octobre 2019, elle a annoncé un plan d'expansion décennal. Aux yeux de la direction, devant le rythme des transformations sectorielles internes et externes, le changement graduel ne suffisait plus, d'où l'injection sur trois ans de montants équivalant à dix ans d'investissements, pour un remaniement majeur. « Au lieu de rénover la maison pièce par pièce, nous avons décidé de tout reconstruire en trois ans », illustre Andy Taylor.

Résultat : une augmentation des primes d'environ 300 M\$; des effectifs doublés; une image de marque rafraîchie; et un bureau à Toronto, en partie pour s'extirper des relents de ruralité infondés. Dans les 10 000 pi<sup>2</sup> surplombant une dense artère du centre-ville, Gore Mutual incarne sa nouvelle ambition : se hisser parmi les 10 premiers assureurs multirisques au pays d'ici 2030.

Mais le secteur de l'assurance étant frileux face au changement, la croissance rapide et la nouveauté de l'approche d'une jeune pousse se sont accompagnées de quelques défis. Andy Taylor et son équipe n'en demeurent pas moins convaincus que la prise de risques s'avèrera payante si Gore Mutual garde le cap.

**« AU LIEU DE  
RÉNOVER LA  
MAISON PIÈCE  
PAR PIÈCE,  
NOUS AVONS DÉCIDÉ  
DE TOUT RECONSTRUIRE  
EN TROIS ANS . »**

**I**nterrogés sur leurs modèles, de nombreux dirigeants nommeront Apple, Google ou Uber, synonymes de croissance, d'innovation et de domination.

Mais Andy Taylor a plutôt étudié les sociétés qui ont perdu leur influence, voire leur raison d'être, faute d'avoir su innover. Pas question pour lui de tenir les rênes du prochain BlackBerry, Blockbuster ou Nokia.

Or, une pertinence durable n'est pas un objectif aussi ambitieux qu'une place au palmarès des 10 premiers assureurs multirisques au Canada, qui contrôlent environ 70 % du marché, 200 autres sociétés se partageant le reste. Selon l'agence de notation des sociétés d'assurance AM Best, Intact arrive en tête de liste en 2022, forte de 14,2 G\$ de primes, soit 16,7 % des parts du marché (on parle de 670 M\$ pour Gore Mutual). Les chiffres de Desjardins, au deuxième rang, correspondent à la moitié de ceux d'Intact



(6,15 G\$ et 7,2 %). Pour être du nombre aujourd'hui, il faudrait jouer dans la cour des Allstate et Northbridge (de 3,27 à 3,51 G\$ de primes).

Lyndsay Monk, CPA, chef des finances de Gore Mutual, explique que la société devait agir vite, guidée par une vision d'avenir solide et pragmatique.

« Nous avons moins de temps, et une marge d'erreur moindre, que d'autres organisations, qui peuvent obtenir des capitaux », expose-t-elle. Son expérience de CPA l'amène à se concentrer sur la performance financière et la gestion des risques, cruciales par définition dans son poste, mais aussi dans cette phase de croissance rapide.

Pendant la première phase du plan d'expansion, Gore Mutual a mis à jour ses outils technologiques, réalisé des gains d'efficacité et embauché de nombreux experts, elle qui avait peiné à actualiser ses outils pendant 10 ans (et elle était loin d'être la seule : en 2022, Deloitte révélait que trois assureurs canadiens sur cinq utilisaient d'anciens logiciels au lieu du nuage, plus rapide).

Lyndsay Monk souligne que les mutuelles canadiennes, souvent plus petites que les assureurs cotés en bourse, sont plus nombreuses à utiliser des plateformes anciennes plutôt que Guidewire, solution infonuagique choisie par les leaders du marché. « C'était la base, tranche-t-elle. Notre expansion et notre viabilité passaient par la bonne plateforme. »

En 2021, Gore Mutual est devenue le premier assureur canadien à utiliser toute la suite Guidewire

pour ses différentes activités (polices, facturation, réclamations). Le traitement des réclamations d'assurance pour les particuliers, auparavant manuel, a ainsi été automatisé à plus de 90 %. « Certains processus prenaient plusieurs jours, voire des semaines; nous sommes passés à des heures, et même des minutes dans certains cas », se réjouit Andy Taylor.

Les mutuelles, qui peuvent distribuer leurs profits aux détenteurs de police en versant des dividendes ou en réduisant les primes, ne subissent pas les mêmes pressions que les assureurs cotés en bourse pour atteindre des cibles de bénéfices. Gore Mutual a ainsi pu financer elle-même sa grande transformation. Andy Taylor le reconnaît : « Comme société ouverte, nous n'aurions probablement pas pu y parvenir tout en générant les bénéfices nécessaires. »

↑  
**Si la société a attiré de nombreux talents, le tiers du personnel actuel de Gore Mutual y travaillait avant le virage.**



Pour certains aspects de son plan, Gore Mutual a consulté McKinsey. Malgré la discrétion notoire du cabinet, un associé principal, Alex D'Amico, s'est ouvertement montré très enthousiaste quant à l'avenir de ces entités. « Nous pensons que les mutuelles sont, de par leur structure financière, particulièrement bien placées pour faire évoluer le secteur », déclarait-il dans un balado.

D'autres, cependant, voient l'appel public à l'épargne comme la voie de la croissance la plus sûre pour une mutuelle d'assurances. Cette solution passe par la démutualisation, processus long et complexe qui suppose des paiements aux propriétaires et la vente d'actions à des investisseurs.

Plusieurs mutuelles d'assurance vie canadiennes ont opté pour la démutualisation dans les années 1990, mais du côté multirisques, Assurance Economical (qui relève maintenant de la Société financière Definity, sa société mère), premier assureur sous réglementation fédérale à se lancer, n'a achevé le processus que récemment.

↑  
**Lyndsay Monk et Andy Taylor se sont servi de leur bagage de CPA pour soutenir l'entreprise dans cette phase de croissance rapide.**

Comme elle supposait la création de nouveaux cadres réglementaires, la démutualisation de Definity, actuellement huitième assureur multirisques au pays, a duré une dizaine d'années. Mais en 2021, les efforts ont porté leurs fruits : 1,4 milliard d'actions vendues, l'appel public à l'épargne le plus important de l'année. À la fin de 2023, sa capitalisation boursière s'établissait à 4,36 G\$.

En 2015, Gerald Hooper, alors président du conseil d'Economical, a précisé que la démutualisation allait permettre à la société d'exploiter tout son potentiel et de se mesurer aux plus grands acteurs. Gore Mutual a envisagé cette voie, mais ne l'a pas jugée nécessaire, résume Lyndsay Monk.

« Nous avons décidé, compte tenu de notre taille, de notre vision et du coût de la démutualisation, que celle-ci n'était pas dans l'intérêt de l'ensemble de nos parties prenantes. »

Andy Taylor ne croit pas non plus que la démutualisation soit indispensable pour exploiter le potentiel de Gore Mutual, qui a plutôt choisi un modèle « moderne » de mutuelle.



« À notre avis, les avantages du modèle de mutuelle associés à une modernisation qui vient faciliter l'accès aux capitaux grâce à des activités hautement rentables et à des occasions externes nous mèneront au même résultat dans les années à venir. »

Le virage de Gore Mutual pourrait être facilité par des modifications réglementaires récentes, dont une augmentation temporaire des dettes contractées au moyen d'un titre de créance acceptées pour les assureurs multirisques, au-delà de la limite de 2 %. Les mutuelles multirisques ne sont pas les seules à bénéficier de cette augmentation, mais le changement facilite leur accès au capital.



Quoi qu'il en soit, un virage comme celui de Gore Mutual s'accompagne nécessairement de quelques difficultés, dont la principale, estime Andy Taylor,

venait du fait que la société n'avait pas initialement prévu une croissance rapide, mais plutôt une transformation triennale, suivie d'une phase de croissance. Les avantages des transformations – nouveaux employés, relations améliorées avec les courtiers et évolution du modèle de fonctionnement – ne se sont toutefois pas fait attendre. Dès la première année du plan, la croissance s'est chiffrée à 17 %, dans un secteur où elle se situe généralement entre 6 et 8 %, comme le rappelle Lyndsay Monk.

# LA RÉSILIENCE DE GORE MUTUAL EST INSCRITE DANS SON ADN ET LUI PERMET DE SE DÉMARQUER.

La transformation touche également le personnel. Gore Mutual compte maintenant plus de 600 employés, par rapport à 350 quand la transformation a été lancée.

« La normalisation et la spécialisation forment les assises de la capacité d'expansion, poursuit Lyndsay Monk. Nous avons donc commencé à subdiviser les postes de généralistes. »

Par exemple, le poste général d'expert en sinistres

se divise en plusieurs fonctions spécialisées, surtout dans le domaine des réclamations. La mesure a permis de réaliser des économies, notamment grâce à une nouvelle unité d'enquête sur les fraudes.

Environ le tiers du personnel actuel de Gore Mutual y travaillait avant le virage; il y a eu l'attrition naturelle, des départs à la retraite et les démissions de ceux qui « préféraient l'ancienne mutuelle », énumère Andy Taylor. « C'est tout à fait normal vu l'ampleur du changement. »

Le CPA explique que la société a attiré des talents ambitieux, animés par l'esprit d'entreprise. « La culture valorise maintenant davantage le rendement. »

Ainsi, la majorité des employés n'ont pas connu la mutuelle d'avant. Selon Andy Taylor, le plan décennal facilite la transformation culturelle parce que les ambitions et la vision organisationnelle y sont clairement énoncées pour les nouveaux talents. « Nous nous présentons résolument comme une société d'assurance nationale axée sur sa mission et tournée vers le numérique. »



Gore Mutual amorce maintenant la deuxième phase de son plan. Après le virage numérique et le développement de l'équipe, l'accent sera mis sur la performance et les résultats des investissements internes sans précédent.

Andy Taylor estime qu'à la fin de 2023, les primes brutes s'établiront à environ 715 M\$ (par rapport à 475 M\$ au début de la première phase). D'ici trois à cinq ans, des occasions de croissance interne porteront ce montant à 1 G\$. La troisième phase opérationnalisera une envergure nationale, et le cap de 2 G\$, grâce à des fusions et acquisitions ou à des partenariats stratégiques. Car selon Andy Taylor, une croissance interne de 500 M\$ à 2 G\$ ne serait pas réaliste pour une mutuelle vu ses contraintes en matière de capitaux et de rentabilité.

« Nous pourrions fusionner avec une autre organisation de notre taille, ou plus grande, précise-t-il, mais à condition que la décision soit dans l'intérêt de la mutuelle, et qu'elle nous permette de poursuivre sur la même voie. »

La durée de vie moyenne des sociétés de l'indice S&P 500 étant de 20 ans, Andy Taylor voit dans la pérennité de Gore Mutual un point d'ancrage unique.

« La grande résilience de notre organisation est inscrite dans son ADN et lui permet de se démarquer, déclare-t-il. Nous avons surmonté la Grande Dépression, la Grande Récession, des guerres, des pandémies... Nous réussissons à nous réinventer depuis 180 ans. » Gore Mutual s'engage donc dans une toute nouvelle voie d'avenir qui suit les traces de son passé. ♦



# CONSÉQUENCES IMPRÉVUES

PAR JOHN LORINC

**Les modifications apportées au système fiscal auraient dû alléger le fardeau des particuliers et des petites entreprises au pays. Or, c'est plutôt un dédale de règles et de règlements qui les attend. Y a-t-il une issue possible?**

**P**ENSONS À L'INSTANT où la question du fractionnement du revenu a été propulsée à l'ordre du jour, mettant du même coup l'avenir politique de Stephen Harper en jeu. Connue pour sa prédilection pour les allègements fiscaux ciblés, le premier ministre avait autorisé, dans son budget annuel précédent, les couples

ayant des enfants à fractionner leurs revenus. Mais pendant la campagne électorale, le chef du troisième parti à la Chambre des communes, Justin Trudeau, est venu injecter une bonne dose de populisme à cette question politique : il a déclaré que de telles mesures, dans le contexte de l'impôt des entreprises, servaient essentiellement à alléger la charge fiscale des bien nantis.

« Il faut savoir qu'un grand pourcentage des petites entreprises sont une façon pour des Canadiens plus riches de réduire leurs impôts, affirmait-il à la CBC. Nous voulons récompenser les gens qui créent vraiment des emplois et qui apportent des contributions concrètes. »

Les Libéraux de Justin Trudeau ont remporté le scrutin. Dès son premier budget, l'année suivante, le nouveau gouvernement a introduit la règle du « revenu de société déterminé » pour empêcher les sociétés fermées de transférer un revenu à d'autres entités afin de réduire leur taux d'imposition global en profitant à maintes reprises de la déduction accordée aux petites entreprises. Le revenu provenant d'une société fermée devenait inadmissible à cette déduction si la société ou un de ses actionnaires (et les personnes ayant un lien de dépendance avec lui) détenait une participation directe ou indirecte dans la société fermée.

Cependant, cette nouvelle politique anti-évitement risquait d'entraîner des conséquences imprévues : elle imposait à des entreprises qui ne se livraient pas à une planification fiscale abusive un lourd fardeau pour mieux comprendre et consigner les relations impliquant un lien de

dépendance. « Ces règles obligeaient essentiellement les entreprises à tout savoir de leurs clients », résume Joe Devaney, CPA, directeur des services de formation à Video Tax News, à Edmonton. « Par exemple, nous avons 10 000 clients. Nous aurions été censés connaître leurs créanciers, leurs actionnaires – ainsi que la participation de chacun d'entre eux – pour déterminer si un de nos actionnaires ou de nos proches a des liens avec un de ces clients. » Dans l'affirmative, le revenu provenant de ce dernier ne serait pas admissible à la déduction.

La règle donne du fil à retordre aux petites entreprises et à leurs comptables, qui se trouvent devant un dilemme : dépenser des montants faramineux pour respecter la lettre de la loi ou s'en remettre au sort en espérant que les vérificateurs de l'Agence du revenu du Canada (ARC) feront preuve de jugement.

**C'est inévitable :** un système fiscal se complexifie au fil du temps. Si la tendance n'est pas propre au Canada, ces dernières années, le nôtre est devenu de plus en plus alambiqué et hermétique, même pour des professionnels aguerris. La situation, qui a commencé à s'aggraver pendant les années Harper, à la faveur de la prolifération de crédits d'impôt sur mesure (comme le crédit d'impôt pour la condition physique), s'est envenimée sous Trudeau. À titre d'exemple récent, les experts citent l'adoption cette année d'un nouveau régime de déclaration pour les simples fiducies.

Ils font aussi observer que si les objectifs des politiques gouvernementales peuvent être louables, les dispositions législatives sont rédigées à la hâte, sans consultation adéquate du public ni des experts. Le fardeau associé à l'obligation d'information est sous-estimé, tandis que l'ARC, chargée de mettre en œuvre toutes les nouvelles règles publiées par le ministère des Finances et le législateur, demeure étonnamment silencieuse.

À de nombreuses reprises, l'ARC a dû orienter les contribuables et leurs conseillers à propos de dispositions proposées qui n'avaient pas encore été adoptées. Par ailleurs, les nouvelles règles entrent parfois en conflit avec celles en vigueur, ce qui n'est pas facile à démêler pour les conseillers. « Les obligations de déclaration se sont multipliées », constate Heather Evans, directrice générale de la Fondation canadienne de fiscalité, en ajoutant que les mesures anti-évitement pourraient produire l'effet contraire à celui recherché.

D'autres soulignent l'érosion de certains principes fondamentaux de notre système fiscal. « Non seulement on a instauré l'autocotisation », insiste Al Walker, directeur, Fiscalité, à Irving Oil, au Nouveau-Brunswick, « mais on nous demande d'indiquer tout calcul potentiellement erroné. Il ne suffit donc pas d'être convaincu d'avoir fait les bons calculs; il faut signaler toutes les faiblesses éventuelles, tous les points sur lesquels quelqu'un pourrait être en désaccord avec notre interprétation. »

John Oakey, vice-président, Fiscalité, à CPA Canada, ajoute que les exigences en matière de déclaration se répercutent aussi sur l'ARC et sur la profession. « Tous les cabinets disent manquer de fiscalistes pour suffire à la tâche », se désole-t-il, ce qui pousse de plus en plus certains d'entre eux à trier leurs clients en fiscalité sur le volet.

Si les fiscalistes sont nombreux à estimer que les règles sont devenues

compliquées, la solution ne fait pas consensus. Pour certains, dont Kim Moody, fondateur de Moody's Private Client, il faudrait une refonte en bloc, à la manière de celle initiée par la Commission royale d'enquête sur la fiscalité, qui a commencé ses travaux au début des années 1960 et a donné lieu à la *Loi de l'impôt sur le revenu* de 1972. Pour d'autres, le Canada devrait, d'une part, réduire considérablement sa dépendance à l'impôt sur le revenu comme source de recettes et, d'autre part, augmenter les taxes à la consommation, dont la taxe sur la valeur ajoutée, plus transparentes et plus faciles à administrer.

Avant même de régler la question de la rapidité de la transition, les responsables des politiques doivent reconnaître – c'est urgent – le caractère inadapté de l'approche actuelle. « Le système frôle le point de rupture », tranche Kim Moody. Et Heather Evans d'ajouter : « Le gouvernement doit s'attaquer à ce problème. »

**Or, le processus de modification** de la *Loi de l'impôt sur le revenu*, assez opaque, suppose un va-et-vient complexe entre le gouvernement au pouvoir et les responsables du ministère des Finances, chargés de transposer les intentions politiques en texte législatif. De nombreuses modifications de la Loi proviennent du côté politique. Citons le crédit d'impôt pour le transport en commun (introduit sous Paul Martin), les différents avantages fiscaux établis par Stephen Harper ou la nouvelle taxe sur les logements sous-utilisés.

La plupart des gouvernements préfèrent faire avancer leurs objectifs politiques en adaptant le système fiscal pour augmenter leurs recettes plutôt qu'en faisant adopter des projets de loi comportant

Le crédit d'impôt fédéral pour le transport en commun n'a pas entraîné l'augmentation d'achalandage prévue.



# LE PROBLÈME POUR LES CPA ET LES CONTRIBUABLES? POUR RESPECTER LA LETTRE DE LA LOI, IL LEUR FAUDRAIT DÉPENSER DES SOMMES EXORBITANTES.



des affectations de crédits. L'utilité stratégique de certaines solutions, dont l'Allocation canadienne pour enfants, est largement comprise; d'autres mesures donnent des résultats plus modestes. Le crédit d'impôt pour le transport en commun en est un bon exemple : apprécié des passagers, il n'a toutefois pas permis d'augmenter leur nombre. Il a fini par être annulé, chose surprenante, car « les nouveaux avantages inscrits dans la Loi en sont rarement exclus par la suite », selon Hugh Neilson, directeur, Services de fiscalité, à KRP LLP.

Toutefois, le problème de la complexification croissante ne relève pas seulement de visées politiques mal encadrées. Trop souvent, le ministère des Finances ne se laisse pas assez de temps pour consulter adéquatement fiscalistes et contribuables.

John Oakey ajoute un troisième facteur : le désir d'Ottawa de colmater les brèches dans la Loi pour protéger l'assiette fiscale. Et ce, particulièrement dans un contexte international concurrentiel où pour attirer les investissements, les partenaires commerciaux du Canada, et ses rivaux, usent de divers moyens, y compris des incitatifs fiscaux.

Autre élément : l'accumulation de contradictions internes et de redondances dans la législation fiscale (par exemple, le revenu étranger doit être déclaré au moyen de deux formulaires, entre lesquels il existe des divergences). De nombreux fiscalistes estiment que les lignes directrices récentes publiées par le ministère des Finances et l'ARC obligent de plus en

plus les déclarants et leurs conseillers à faire des choix difficiles vu les ambiguïtés législatives. « Le processus de rédaction de la *Loi de l'impôt sur le revenu* s'est notablement complexifié, constate Heather Evans. Des résultats chaotiques nous amènent parfois à nous interroger sur l'intention derrière la disposition. »

Certaines modifications, évidemment, n'ont rien à voir avec un manque de rigueur administrative ou politique. À l'échelle internationale, depuis environ 10 ans, la lutte contre le blanchiment d'argent, le financement d'activités terroristes et la fuite des capitaux vers des paradis fiscaux s'intensifie, ce qui force les responsables des politiques à exiger plus de renseignements de la part des déclarants. « Tout le monde s'entend sur l'importance de mettre fin à ces fléaux, rappelle Al Walker. Mais comment le ministère des Finances et l'ARC doivent-ils s'y prendre? À défaut de comprendre les outils qui pourraient leur permettre de le faire, ils établissent des règles complexes pour tous. »

La TLSU illustre parfaitement cette situation. À Vancouver et à Toronto, devant une spéculation immobilière débridée et des soupçons de blanchiment d'argent dans le secteur résidentiel, les administrations provinciales et municipales ont restreint les investissements. Des pénalités fiscales ciblant les investisseurs étrangers dont les logements sont vacants ont été réclamées. Et lorsque le fédéral a donné suite à ces demandes en adoptant sa propre taxe, la solution législative est allée trop loin.

En effet, un vaste éventail de structures de propriété sont tombées sous le coup de ces obligations de déclaration, alors que leurs bénéficiaires effectifs n'étaient pas des étrangers. « De nombreux Canadiens doivent remplir ces formulaires même si la TLSU ne les vise pas », fait observer Hugh Neilson. Poursuivant du même souffle, il souligne que le gouvernement fédéral a fait fi des avertissements du Sénat concernant les modifications proposées. « L'ampleur des répercussions n'a pas été comprise. » (Dans l'Énoncé économique de l'automne, le gouvernement a toutefois promis

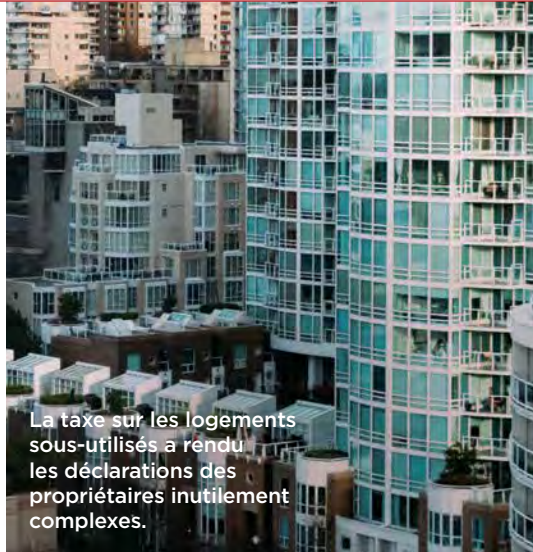
de mettre fin au fardeau imposé aux Canadiens par la version initiale du règlement sur la TLSU.)

Les lourdes obligations de déclaration ont aussi d'autres conséquences imprévues : le coût et la complexité de l'observation des règles pourraient inciter les contribuables à adopter des pratiques d'évitement fiscal abusives ou à solliciter des conseils à bas prix pour limiter leurs dépenses. De fait, Kim Moody constate une hausse des « cas d'évitement fiscal abusif qui frisent la fraude fiscale ».

**Devant un problème** d'une telle ampleur, les fiscalistes préconisent un large éventail de solutions, qui auront presque inévitablement leurs propres répercussions budgétaires et politiques. Kim Moody préférerait qu'on reparte à zéro, en suivant un processus comme celui qui a abouti aux grandes réformes de la *Loi de l'impôt sur le revenu* en 1972. Il privilégie aussi un plus grand recours aux taxes à la consommation au détriment des impôts sur le revenu, qui ont été introduits durant la Première Guerre mondiale pour financer l'effort militaire. Mais il concède qu'un virage aussi radical est improbable. « Pas de mon vivant. »

Heather Evans exhorte les responsables des politiques à faire preuve de retenue lorsqu'ils envisagent l'ajout de crédits ou d'obligations de déclaration. Elle croit aussi qu'Ottawa pourrait commencer à rendre le système moins opaque en ralentissant le processus législatif, en sollicitant des conseils externes et en arrimant l'administration des dispositions législatives aux modifications de politiques. « Une approche axée sur la collaboration serait porteuse de changements », dit-elle, citant au passage une initiative du Royaume-Uni visant à simplifier sa législation fiscale.

Pour mesurer les progrès, elle suggère que l'ARC vérifie combien de particuliers ont réussi à produire



La taxe sur les logements sous-utilisés a rendu les déclarations des propriétaires inutilement complexes.

leur déclaration sans erreurs ni modifications importantes. La popularité d'une mesure législative donnée pourrait constituer un critère indirect : si les contribuables sont peu nombreux à se prévaloir d'un nouvel avantage, il est possible que le gouvernement ne les ait pas suffisamment informés de son utilité et de la marche à suivre.

Riche de son expérience à Video Tax News, Joe Devaney pense aussi que le ministère des Finances doit ralentir le cycle législatif. Il trouve par ailleurs que les fonctionnaires du Ministère devraient renforcer leur collaboration avec l'ARC pour

s'assurer que l'administration d'une nouvelle règle ne donnera pas lieu à une hausse marquée des coûts de recouvrement ou des dépenses engagées par les particuliers et les entreprises pour produire leur déclaration correctement.

« Le principal problème pour les CPA et les contribuables, c'est que pour respecter la lettre de la loi, il leur faudrait dépenser des sommes qui excèdent largement leur budget », constate Joe Devaney, soulignant par ailleurs que le symptôme le plus patent de la « spirale de la complexité » est la prolifération d'erreurs graves dans les déclarations. « Il y a vraiment quelque chose qui cloche, mais le problème est difficile à cerner. »

Pour John Oakey, de CPA Canada, tout projet de loi fiscal doit être fondé sur une consultation rigoureuse des experts et, surtout, de l'ARC. « CPA Canada continue de plaider pour un examen exhaustif du système fiscal, mené par un groupe d'experts indépendants », rappelle-t-il. « D'ici là, nous recommandons fortement au gouvernement de suivre une approche fondée sur des principes en matière de politiques et d'administration fiscales, une approche qui a sa raison d'être et incarne une vision, au-delà des orientations politiques et d'une optique de commodité. La simplicité, l'équité, l'efficacité et la compétitivité comptent parmi les principes fondamentaux d'un système fiscal judicieux. » ♦

## 1972

Année de la dernière grande révision de la *Loi de l'impôt sur le revenu*



# Une solution flexible qui évolue avec vos clients

QuickBooks en ligne Avancé permet à vos clients de travailler avec un maximum d'efficacité, de dévoiler les tendances de leur entreprise et de prendre de l'essor en toute confiance.



# PROGRAMME FONDAMENTAL D'IMPÔT

La formation en fiscalité la plus complète au Canada

## FÉLICITATIONS À LA CUVÉE 2023

Bravo pour votre réussite au Programme fondamental d'impôt.  
Il est maintenant temps de souligner vos réalisations!

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

Après évaluation des 155 projets soumis cette année, CPA Canada souhaite souligner la qualité exceptionnelle du travail\* des 9 étudiantes et étudiants ci-dessous.

Jesse Boretsky, **Davies Ward Phillips & Vineberg**  
Hanning Cai, **KPMG**  
Ting (Tina) Cai, **CareRx Corporation**  
Cindy Doan, **Husky Injection Molding Systems**  
Austin Johanson, **KPMG**

Gordon Masson, **Stikeman Elliott**  
Kaylie McClelland, **Agence du revenu du Canada**  
Jasmine Phung, **Husky Injection Molding Systems**  
Lunrui (Larry) Zhang, **RBC Gestion mondiale d'actifs**

\* 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

Ahmer Aftab  
Syed Zeeshan Ahmed  
Isabella An  
Kristen Angeltvedt  
Amber Arnold  
Jagmeet Bains  
Varinder Bajwa  
Michael Beck  
Jasmin Benias  
Shuli Ben-Moshe  
Damanjyot Bhathal  
Christopher Brien  
Rajan Buttar  
Justin Cafferky  
Scott Cameron  
Monica Chan  
Yayi Chen  
Daniel Chernov  
Julien Coopoosamy  
Steven Cowie  
Donald Do  
Ross Dwhytie  
Matthew Evans  
Kristen Fontaine  
Allan Friesen  
Jiawen (Skila) Gao  
Ashley Garrett  
Karanvir Gill  
Ruby Grewal  
Yeonjun Han  
Clint Hastings  
Jerry Chia Jui Hu  
Ching Laam (Alvy) Hui  
Jamison Humeny  
Taranjot Hundal  
Aliasghar Jafarisarvjahani  
Anandita Jaswal  
Su Hyang (Amy) Kim

Kennedy King  
Nancy Kong  
Carleen Kukat  
Kyung Chang (James) Lee  
Mu Hua (Eva) Liang  
Jun Ying (Jeff) Liu  
Li Liu  
Xue Ling (Ruby) Liu  
Faye Luk  
Kwang Ho (Howard) Ma  
Wenxian (Selina) Ma  
Gayathri Manickavelu  
Inderjit Mann  
Rochelle McNaughton  
Emma Miller  
Kenny Ng  
Michael Nice  
Yuna Park  
Chirag Patel  
Jaskirit Randhawa  
Dori-Anne Rose  
Alex Rushowic  
Jaewoo Ryu  
Bo In (Teresa) Ryu  
Sepehr Sajadian Mousavi  
Jatinder Sandhu  
Jeffrey Serheniuk  
Iqbal Shanghera  
Yawen (Vivienne) Shi  
Hyolim (Ellen) Shon  
Youngwoo (Justin) Song  
Betina Sonico  
Man Yee (Kristy) Suen  
Wei Sun  
Yijun (Alyssa) Tao  
Adrian Tong  
Mandeep Tung  
Michelle Tung  
Paul Van Koll

Abby Villeneuve  
Zuo (Joyce) Wang  
Lorraine Wang  
Bradley Webster  
Jason Wu  
Po-Tsu (Tony) Wu  
Qian Wei (Zoe) Xiao  
Yuhan Yang  
Odelia Yeung  
Charlotte Young  
Michael Yuen  
Yeying (Sharon) Zheng  
Chi (Alfie) Zhou

#### Alberta

Mohamed Abdelhamid  
Shiva Agarwal  
Kimber Amping  
Jonathan Ballot  
Brendan Boehm  
Rodney Briere  
Theresa Bryson  
Wei Chen  
Michael Chernos  
Luke Collins  
Mark Collins  
Erin Davidson  
Debbie Davio  
Rothana Duby  
Alyssa Eagles  
Merryl Edington-Hryb  
Kevin Fong  
Qionglin (Lynn) Fu  
David Gallagher  
Alexander Glydon  
Desmond Ho  
Brittany Hutchings  
Sandy Huynh  
Alex Innes

Austin Johanson  
Kent Jones  
Anwar Khan  
Saman Khan  
David Kissinger  
Roxanne Lacanilao  
Hiu Lam (Melanie) Lai  
Michelle Lee  
Andy Lin  
Weiming Liu  
Ryan Livesey  
Shane Lopatynski  
Ha Yen Luu  
Harley Mah  
Kapil Mahajan  
Kevin Major-Hansford  
Haley Mallock  
Gordon Masson  
Kaylie McClelland  
Lana McDonald  
Zhayate Meng  
Yembah Moiba  
Valison Myers  
Azadeh (Azi) Nasser  
Derrick Osborne  
Jade Palamarek  
Elizabeth Penrose  
Brett Pudwell  
Jessica Reid  
Lauren Ross  
Farida Saifee  
Richard Seibel  
Janice Chan Yang Shin  
Darren Simms  
Narinder Singh  
Scott Southwood  
Athena Sturmey  
Jacqueline Tmej  
Dustin Travers



Brooklyn Weber  
Johnathan Whitmore  
Linlin Wu  
Ming Jia Xu  
Abby Yang  
Xuezhi (Frank) Zhou  
Liping (Amanda) Zhu  
Chao (Leo) Zou

#### **Saskatchewan**

Luka (Kelly) Emeffiene  
Wenjie Fu  
Nathan Guy  
Aaron Haight  
Garrett Leedah  
Cleve Len  
Roza Manucharyan  
Dennis Mawora  
Alexander Mcfie  
Gregory Moir  
Jordan Penner  
Aaron Picton  
Brett Wood

#### **Manitoba**

Brenden Alm  
Gauravdeep (Garry) Bawa  
Josh Bokhaut  
Lainey Bokhaut  
Stephen Busilla  
Sa Mi (Sam) Cao  
Clarice Cayetano  
Shaylon Cockerill  
Denis Fugel  
Desiree Katz  
Ian McMullan  
Janice Millar  
Samara Preun  
Trevor Skidmore  
Ryan Terdik  
Gregory Williams

#### **Ontario**

Marsad Abdul Mannan  
Mohammad Abdulhamid  
Sami Ahmad  
Mina Alexander  
Emad Alnajjar  
Mustafa Al-Tahan  
Signy Andersen  
Aruba Arif  
Ryan Aschaber  
Wilson Au  
Yesinawo Awadzi  
Avina Badhiwala  
Asghar Baig  
Florina Baliuc  
Hassan Ali Bana  
Andrea Bauschke  
Theresa Beebe  
Ravinder Bhatia  
Alyssa Bonnie  
Fatima Butt  
Andrew Caccamo  
Hanning Cai  
Ting (Tina) Cai  
Mengxi (Elaine) Cao  
Jade Case  
Matthew Castellani  
Amal Chakraborty  
John Chapman  
Si Jun (Sophie) Chen  
Hiu Yin (Josephine) Chuk  
Olatunji Coker  
Blake Collins  
Jonathan Cooke  
Darrell Cowen  
Patricia Daleman  
Hansini De Silva  
Varinderjit Kaur Deol  
Simrat Dhaliwal  
Dan Dickson  
Kristina Djogovic-Morgan

Cindy Doan  
Joshua Dryden  
Gokul Durai  
Hamza Ejaz  
James Elliot  
Joel Emond  
Nicholas Ferguson  
Sean Flaherty  
Stephen Floris  
Kristel Gabriel  
Ashpreet (Reea) Galeano  
Yaqi (Claire) Ge  
Aimée Geroux  
Terrance Giangregorio  
Brett Gladstone  
William Goldsmith  
Gajane Gopalakrishnan  
Janene Grimmond  
James Guitard  
Ruiyan (Sherry) Guo  
Valentine Gurfinkel  
Natalie Haddad  
Servaas (Vasie) Hager  
Tahmid Hakim  
Molly Halpin  
Salim Hamra  
Kamalpreet Heer  
Nathaniel Hills  
Stephanie Ho  
Irene Hoang  
Heather Holland  
Samantha Holloway  
Sophia Hong  
Jenna Hooch-Antink  
Kelsey Horning  
Christopher Houng  
Sheila Nu Nu Htay  
Li Ying (Gigi) Huang  
Ogochukwu Isiadinso  
Ashley Jagbeer  
Mahima Jain  
Ummekulsum Jakda  
Karen Jakobos  
Yu Chen (Kevin) Jiang  
Xiaoxi (Sissi) Jin  
Samira Jiva  
Hassan Joyia  
Lina Kalke  
Cheuk Yan Joanne Kan  
Andrey Karmadanov  
Kulvinder Kaur  
Sonya Kawall  
Mikyla Kay  
Linda Kazakoff  
Ashley Kim  
Hyun Young (Emily) Kim  
Laura Kindred  
Nakul Kohli  
Parveen Kooner  
Jonathan Krohn  
Alice Kwok  
Devon Labuik  
Crystal Lafontaine  
Patricia Lahoud  
Yvonne Lam  
Xuyao (Skye) Lang  
Yejin (Maggie) Lao  
Andrée-Anne Lavoie  
Bonnie Lee  
Kyoung Ran (Kerrie) Lee  
Kevin Letourneau  
Amanda Lewis  
Yu Jia (Carol) Li  
Lisa Li  
Yue Xi (Penny) Li  
Menglu (Quinn) Li  
Ming Xuan (Sam) Liang  
Yan (Winnie) Lin  
Jing Liu  
Julian Lombardo  
Shuyan (Tim) Lou  
Annie Lumb

Huiying (Kelly) Luo  
Heather MacPherson  
Adityaraj Mankotia  
Helen Manuel-Silva  
Nikolai Maronski  
Phillip Martin  
Ashish Mathews  
James McConnell  
Ryan McDonald  
Munjil Mehta  
Robert (Graham) Morton  
Heather Mountford  
Naima Mubashar  
Maria Muttoo  
Fili Ng  
Jonathan Nguyen  
Ebire Nyingifa  
Shailja Ojha  
Christopher Parete  
Hiralkumar Patel  
Mittal Patel  
Neil Patel  
Jasmine Phung  
Stacey Poff  
Emily Poli  
Kevin Pranjivan  
Eric Purkis  
Ryan Quinton  
Inderveer Rai  
Mary Grace Reblando  
Rose Reynolds  
Elise Rivest  
James Roberts  
Deyell Robinson  
Derrick Rogers  
Xinyi (Rebecca) Rong  
Brittany Rossler  
Sahaana Ruthirakanthan  
Chantal Sabourin  
Chris Saikaley  
Si Jia Sang  
Benjamin Schwarz  
Rafael Segalin Zanella  
Varun Sehgal  
Benveen Selvanayakam  
Alessandro Setola  
Martin Shackleton  
Ansub Shafique  
Madhvin Shah  
Reshma Sharma  
Syed Ali Irfan Shehzad  
Bum Jin (Glen) Shin  
Amritpal (Paul) Sidhu  
Jagdeep Singh  
Ravinder Singh  
Sarjini Sivanesan  
Adam Skoczylas  
Anshdeep Sodhi  
Nawal Soudah  
Jory Stern  
Ana Stoica  
Michael Sturino  
Annastasia Su  
Chang Su  
Yu Sun  
Murugha Sundararajan  
Ali Syed  
Faiez Syed  
Yalun (Ellen) Tan  
Oi Kei Iris Tang  
Marija Tasevska  
Fei Teng  
Rakshna Thirumuruka  
Emilie Thompson  
Nicholas Tremblay  
Stephen Troiani  
Audrey Tulio  
Samuel Turgeon-Marceau  
Skylar Turkiewicz  
Ries Vahrmeyer  
Renee Van  
Ryan Vandenberg

Luz (Fernanda) Velazquez  
Rubello  
Lan Vo  
Milan Vukovic  
Ryan Wallace  
Fei (Helen) Wang  
Hui (Hillary) Wang  
Yichen (Jocelyn) Wang  
Linda Wang  
Xianpeng Wang  
Patrick Martin Wojcik  
Brandon Wong  
Daniel Wong  
Denison Wu  
Wei Wu  
Yang Xu  
Fan Yang  
Genan Yang  
Ching Ho (Kevin) Yang  
Yin Yin  
Winnie Yu Wong  
Lunrui (Larry) Zhang  
Zishan Zhao  
Anni Zhu  
Ling (Lynne) Zou

#### **Québec**

Marianna Afaunova  
Anju Aravazhi  
James Baloukas-Apokatanidis  
Jesse Boretsky  
Stefan Del Gaudio  
Mathieu Devost  
Georgia Hope Dimopoulos  
Frédérique Duchesne  
Sean Dugal  
Dominic Dulude  
Michael Farkas  
Yasmin Ghajariyeh  
Vincenzo Iacono  
Stephen Kanellopoulos  
Alex Lacroix  
Laurence Lambert  
Helen Laverdière  
Erin Lesser  
Qiong Hu (Jane) Luo  
Joshua Luo  
David Marcotte  
Jean-Marc Poce  
Veena Ramchurn  
Badrish Raturi  
Yiming Shen  
Michael Siemaszko  
Codou Sow  
Valentin Tanasescu  
Esther Toledano  
Anthony Triassi  
Priscilla Tsang Yan Fong  
Victoria Usabalieva

#### **Nouveau-Brunswick**

Wei Jiang  
Sam Matthew  
Karine Ouellette-Levesque  
Myriam Plantin-Godin  
Stephanie Stapleford  
Nicholas Stephens

#### **Île-du-Prince-Édouard**

Tianyi (Tina) Yu

#### **Nouvelle-Écosse**

Dustin Atkinson  
Marissa Slaght

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

Adrian Barrett  
Ryan Gosse  
Chelsea Walsh

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



# Les finances démystifiées

## Les balados Tout sur la gestion des finances, de tout pour tous.

Côté sombre des finances, avenir du travail, endettement, retraite : les balados Tout sur la gestion des finances guident et renseignent le public sur les questions de l'heure.

Des outils incontournables en littératie financière, téléchargés plus de 160 000 fois.



**DÉCOUVREZ-LES DÈS MAINTENANT**  
[www.cpacanada.ca/baladosTGF](http://www.cpacanada.ca/baladosTGF)

Saumon fumé durable à base de plantes



## TENDANCES

# PÊCHE MIRACULEUSE

Produits de la mer végétaux : la bonne prise d'une entrepreneure de Victoria. **PAR ISHANI NATH**

Piliers de la culture nipponne, dont Aki Kaltenbach tire ses origines, poissons et fruits de mer ont longtemps eu une place de choix sur la table de l'entrepreneure. Avec un père chef cuisinier doublé d'un amateur de pêche, et une famille à la tête de restaurants de sushis et de ramen, comment aurait-il pu en être autrement? Mais un beau

jour, la femme décide de se frayer un chemin bien à elle.

Charmée par ses vertus sur la santé, Aki Kaltenbach se convertit au végétalisme. Cette transition, elle la fait à l'époque du « vif engouement pour la viande végétale », porté par Beyond Meat et Impossible Burger. Si l'offre de plats végétaliens

va grandissant, un constat s'impose : « Rien du côté des substituts aux produits de la mer. » Une idée germe alors.

Le marché des poissons et fruits de mer végétaux explose, démontrent plusieurs rapports récents. À cela, diverses raisons : surpêche, présence de toxines dans certaines espèces, problèmes d'approvisionnement, souci du bien-être animal, végétalisme. D'ici 2031, ce secteur devrait générer 1,3 G\$ US à l'échelle planétaire. Et pourtant. Selon le groupe de réflexion sans but lucratif Good Food Institute, en juin 2021,

seules 87 entreprises produisent des substituts végétaux aux produits de la mer. Aki Kaltenbach y voit là « une occasion en or ».

Comparativement à la viande, il s'avère plus difficile de reproduire le goût, la texture, l'apparence et la valeur nutritionnelle des poissons et fruits de mer, en particulier crus. Néanmoins, Aki Kaltenbach n'en démord pas : elle tient à proposer des substituts savoureux, mais aussi transformés le moins possible. Avec pour terrains d'essai les restaurants de sa famille à Whistler, elle confectionne des plats qui vont bien au-delà du classique

## DIVERS RAPPORTS CONFIRMENT UNE EXPLOSION DU MARCHÉ DES POISSONS ET FRUITS DE MER VÉGÉTAUX.



rouleau de concombre ou d'avocat. Des carottes remplacent le saumon fumé dans le rouleau Philadelphie. Sans parler du ramen végétalien, que la clientèle s'arrache. En 2019, confiante dans ses recettes et flairant le filon, elle lance Save da Sea.

L'entreprise de Victoria propose deux versions de « saumon » fumé à base de

carottes cuites et marinées, et une salade de « thon » au jaque (le fruit du jaquier). Pour Aki Kaltenbach, la texture et le goût sont rois. Suivis de près par la valeur nutritionnelle. « On avance sur ce plan, mais pas question de faire de compromis côté saveur. » Ses produits contiennent déjà des oméga-3 issus d'huile de lin, et l'équipe continue de chercher à en augmenter la teneur en protéines.

Mais la concurrence est rude. Sushis, pokés et onigiri végétaliens de Konscious Foods, galettes de poisson végétal de TMRW Foods : au Canada, ils sont plusieurs à nager dans les



Salade de thon et saumon fumé végétaliens de Save da Sea

mêmes eaux. N'empêche, Save da Sea a vu son chiffre d'affaires doubler, et elle compte plus de 500 points de vente au pays, dont Whole Foods Market, Healthy Planet et Save-On-Foods. Et Aki Kaltenbach a la ferme intention de poursuivre sur cette lancée : elle envisage actuellement d'offrir une nouvelle salade de « thon » et de s'attaquer aux États-Unis.

À mesure que Save da Sea grandit, l'entrepreneure espère contribuer à réduire notre impact sur les océans en encourageant végétaliens et non-végétaliens à opter pour des produits de la mer végétaux. « On ne peut pas continuer à consommer comme on le faisait avant. Le meilleur moyen de protéger l'environnement, c'est de revoir ce qu'on met dans notre assiette. » Une bouchée à la fois. ♦

ART

## L'ART ET LA MANIÈRE

De l'ombre à la lumière : Kitty Scott, commissaire de la réputée exposition Art Toronto, nous dévoile les ficelles de son métier. **PAR SADAF AHSAN**

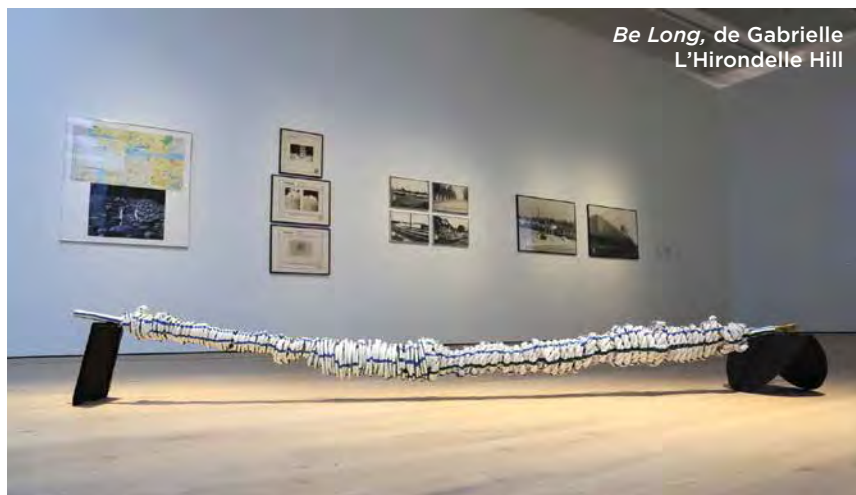
En quoi consiste, au juste, le travail de conservateur d'art? À acquérir, à cataloguer et à entretenir des œuvres, certes. Mais aussi, en bon historien et documentaliste, à les étudier, à les mettre en valeur et à les faire connaître. Plus encore, le conservateur dispose d'un prodigieux pouvoir : celui de façonner le monde de l'art – d'une époque, d'un lieu et d'une société.

Pour Kitty Scott, peinture de la conservation d'art contemporain au Canada, tout ceci revient à voir en l'artiste l'étoile Polaire de ce milieu en ébullition : « L'artiste définit les règles du jeu. Quant à moi, j'observe, j'écoute, j'accompagne. »

Cette philosophie, elle la tient de son souci perpétuel de comprendre la vision qui anime le maître d'œuvre derrière chaque création inspirante. Le parcours de cette native de St. John's se tisse au fil d'études en beaux-arts à l'Université Concordia et en conservation de l'art contemporain au Royal College of Art de Londres, puis d'expériences comme critique d'art et dans le cadre de résidences au Banff Centre. Décisive, aussi, sera cette rencontre, à ses débuts, avec Janet Cardiff et George Bures Miller, couple britanno-colombien renommé pour ses œuvres sonores et autres propositions novatrices.

« J'ai été vraiment séduite par la démarche expérimentale de ces artistes qui, c'était évident, venait toucher une corde sensible auprès du public. D'où ma volonté de m'y associer et de lui donner une vitrine. »

Depuis, la conservatrice fait florès dans le domaine. Du Banff Centre au Musée des beaux-arts du Canada



Be Long, de Gabrielle L'Hirondelle Hill



Kitty Scott œuvre dans le domaine des musées d'art contemporain depuis plus de 30 ans.

et elle nourrit une pratique d'écrivaine sur l'art contemporain. C'est, enfin, en commissaire de la galerie principale d'Art Toronto que nous la retrouvons en octobre.

« J'adore mon métier, confie-t-elle. Les artistes, l'art, le public et l'enrichissement de collections : c'est ça, le cœur de mon travail. » Si elle ne devait retenir qu'une ou deux réalisations dans sa longue et riche carrière? À n'en point douter, l'acquisition de *Maman* de Louise Bourgeois (1999-2003) pour le Musée des beaux-arts du Canada, et l'ouverture plébiscitée de l'exposition « How to Build a House Museum » de Theaster Gates (2016) au Musée des beaux-arts de l'Ontario.

Paul Chan, Janice Kerbel, Ragnar Kjartansson, Silke Otto-Knapp, Frances Stark, Ron Terada. Autant de grands noms que Kitty Scott a accueillis dans ses expositions et qui lui valent sa réputation de découvreuse de nouveaux talents, tout à la fois singuliers et pluriels. C'est qu'elle connaît bien son rôle : donner une plateforme aux artistes, se montrer digne de la confiance qu'on lui accorde, et savoir saisir ce que l'œuvre a à offrir, même pour le visiteur du dimanche.

« L'essentiel est de mettre en valeur l'œuvre et de laisser une impression, si petite soit-elle, sur le visiteur. Dans les expositions que je monte, je cherche toujours à révéler le processus créatif, la pensée de l'artiste. C'est dans le regard de l'autre que l'on peut voir le monde sous des angles inédits. Notre société a cruellement besoin de ces nouvelles perspectives. Parmi elles se trouve peut-être le remède à nos maux. »

(pour lequel elle devient la première femme au poste permanent de conservatrice en chef) en passant par le Musée des beaux-arts de l'Ontario, sa feuille de route impressionne. En plus d'avoir contribué à dOCUMENTA (13) en 2012, Kitty Scott accumule les faits d'armes à titre de commissaire, entre autres aux incontournables Biennales de Venise 2017, avec son installation de

**« AU LIEU D'ÉCARTER D'EMBLÉE CE QUI ÉCHAPPE À NOTRE COMPRÉHENSION, IL FAUT S'Y ATTARDER, Y PLONGER. »**

Geoffrey Farmer au pavillon canadien, et Liverpool 2018. Par ailleurs, ses services sont régulièrement sollicités dans les programmes d'art et de conservation partout en Amérique du Nord,

Son travail, elle le pense d'abord en fonction de ce qui manque dans le paysage artistique. « Est-il question d'un musée ou d'une résidence, ou bien d'une biennale ou d'une exposition du genre dOCUMENTA?

D'un grand centre urbain, ou bien d'une petite région comme l'île Fogo? Ma réflexion part toujours de l'œuvre et de l'artiste, et du site de l'événement en lui-même. Souvent, il s'agit de se demander ce qu'il n'y existe pas encore. »

Tout comme on invite les écrivains en herbe à « lire pour écrire », Kitty Scott conseille de se nourrir le plus possible d'art; en explorant différents univers, en s'exposant à différents artistes. Impossible, autrement, de déceler ce qui n'existe pas ou ce qui mérite de rayonner.

« L'idée, c'est de baigner dans toutes sortes d'environnements : musées grand public, galeries privées, écoles d'art, fondations, centres autogérés... Les ateliers, notamment, sont l'une des meilleures portes d'entrée dans l'univers d'un artiste. J'aime ce type d'interactions continues, qui permettent d'en apprendre un peu plus chaque fois. Je suis aussi d'avis qu'au lieu d'écarter d'emblée ce qui échappe à notre compréhension, il faut s'y attarder, y plonger. Qui sait, on peut finir par en retirer quelque chose. Je vois donc dans mon travail un exercice de longue haleine. »

Son enthousiasme et sa ténacité à suivre les évolutions du monde de l'art à mesure qu'il s'ouvre à la diversité, voilà ce qui fait de Kitty Scott la conservatrice chevronnée et respectée que l'on connaît aujourd'hui. Gardons-nous, toutefois, de penser qu'au seul conservateur incombe la responsabilité de faire plus de place à cette polychromie.

« Ce ne sont pas les avenues qui manquent pour faire avancer les choses : expositions, collections, critiques, programmes d'art... Partout où peuvent transparaître les valeurs d'une institution ou d'un artiste, bref. Il y a encore beaucoup à faire en matière de diversité. Voyons dans chaque événement une occasion de favoriser le progrès. Là encore, je privilégie l'artiste, cet explorateur, ce défricheur, qui vient imaginer de nouvelles manières de vivre, plus équitables, plus justes. Qui vient ouvrir le champ des possibles. » ♦

## BONNES FEUILLES

## AUX SOURCES DE LA TECHNOCRITIQUE

Le coût humain de l'innovation, des technologies et des perturbations. **PAR BRIAN BETHUNE**

Pendant plus de deux siècles, le mot « luddite » a servi dans la langue de Shakespeare à insulter une personne opposée à la marche du progrès. Il évoquait inmanquablement des paysans ignares prêts à détruire des machines qui incarnaient, dans les usines, la modernité et la prospérité. Mais on réinterprète toujours l'histoire à la lumière des préoccupations courantes, et au temps de nouveaux bouleversements socio-économiques qui découlent des technologies, où les travailleurs sont remplacés par d'autres



### LES TECHNOLOGIES NE SUPPRIMENT PAS D'EMPLOIS, MAIS LEURS PROPRIÉTAIRES, OUI.

« robots » – cette fois des algorithmes de l'IA –, une vision différente de ces insurgés d'une autre époque émerge.

Brian Merchant décortique brillamment leur histoire, et sa pertinence actuelle, dans *Blood in the Machine: The Origins of the Rebellion Against Big Tech*. L'analyse des causes de cette première rébellion et du cataclysme qui a suivi peut selon lui nous permettre d'en éviter un autre.

Ainsi, le mouvement luddite nous ramène en Grande-Bretagne, à l'époque de la Révolution industrielle, dans les deux premières décennies du XIX<sup>e</sup> siècle. Au début de cette période,

un dixième de la main-d'œuvre britannique travaille dans l'industrie de la laine. Hommes et femmes subviennent aux besoins de leur famille depuis leur logis. Vingt ans plus tard, tout est différent : des milliers de machines à tisser ont été détruites; des usines ont brûlé; les salaires ont été réduits de moitié; l'exploitation des enfants a explosé (nul besoin du savoir-faire des adultes); et le capitalisme débridé a triomphé, sur fond de graves inégalités. Les luddites ont assassiné un propriétaire d'usine cruel; l'État britannique a fait plus de 40 victimes parmi les insurgés, auxquelles s'ajoutent de nombreux prisonniers et exilés.

Si l'histoire de cette résistance fascine, les leçons qu'en tire l'auteur constituent le principal attrait du livre. Loin d'être des abrutis violents par nature, les luddites s'étaient d'abord adressés au Parlement pour faire appliquer les règlements en vigueur; ce n'est qu'après avoir sombré dans une pauvreté

extrême qu'ils se sont tournés vers l'action directe. Ils comprenaient bien les machines et en avaient eux-mêmes conçu une bonne partie. Ainsi, des ouvriers avaient demandé qu'un compte-fils quantifie leur production pour une rétribution juste, mais la proposition a été rejetée par les propriétaires, qui ne voulaient pas d'échelles de salaire fixes dans leurs usines.

Comme le note Brian Merchant, les luddites ne s'attaquaient pas aux machines, mais aux usines – que Blake avait dépeintes comme « sombres et sataniques » dans un poème célèbre –, causes de leur exode, de leur

oppression et de la perte de leur statut d'artisans qualifiés, remplacé par celui de simples ouvriers, tels des outils pour les riches industriels. Ce n'était pas la technologie, mais son application, l'hégémonie du droit de propriété sur les droits de la personne, que les luddites jugeaient immorale. L'auteur nous amène au-delà de la conclusion qui s'était imposée pendant des générations : qu'il est à la fois impossible, et mal, de s'opposer aux changements technologiques. Il souligne que ce ne sont pas les technologies, mais leurs propriétaires qui font disparaître nos emplois.

Le livre présente une pluralité de points de vue : luddites, propriétaires d'usines, membres du Parlement, artistes. À l'époque, sont notamment parus, résolument du côté des ouvriers, la poésie de Lord Byron, et *Frankenstein ou le Prométhée moderne*, de Mary Shelley (récit d'un monstre né de l'utilisation irresponsable des technologies, nous rappelle-t-on).

On alterne également entre le passé et le présent pour faire ressortir des parallèles frappants.

La substitution des tisserands travaillant chez eux par des enfants, souvent orphelins, coincés à l'usine, amène le parallèle avec les robots de livraison autonomes qui pullulent sur les campus américains. Ils ne sont pas tout à fait autonomes; l'entretien de la machine incombe aux humains, tout comme la surveillance à distance (faite dans des pays comme la Colombie, à un salaire de 2 \$ l'heure). L'auteur établit également un lien entre ce qui a été infligé aux enfants, dont nombre ont été tués ou mutilés par ce travail dangereux, et la situation dans les entrepôts d'Amazon, aux portes desquels des intervenants d'urgence attendent d'inéluctables malaises du personnel, car la solution s'avère moins chère que la climatisation pour le géant du commerce. À son avis, qu'ils soient mécaniques ou qu'ils résultent d'un code, les robots censés alléger le

travail en dévaluent plutôt tous les aspects : salaire, sécurité, respect...

Pourquoi la dynamique de la pénétration des technologies dans nos sociétés demeure-t-elle essentiellement inchangée depuis que la première vague de géants des technologies a détruit des vies et des moyens de subsistance, il y a deux siècles? Depuis cette époque, fait observer Brian Merchant, toutes les devises de la Silicon Valley – agir vite sans égard aux conséquences (le fameux *moving fast and breaking things*), clamer que toute réglementation brime l'invention, chanter les louanges des « perturbations » à tout prix – se sont incrustées dans nos vies.

Ainsi, il devient urgent de tirer des leçons du passé. Pour nous tous, et peut-être encore plus pour les géants des technologies d'aujourd'hui, une de ces leçons s'avère particulièrement importante aux yeux de l'auteur : les gens n'aiment pas être traités comme des automates. En ce sens, écrit-il, nous sommes tous des luddites. ♦



## Propulsez votre carrière en fiscalité

### Des ressources fiscales complètes réunies en un même endroit

- Actualités fiscales • Billets de blogue éclairants
- Cours spécialisés et abonnement à des guides
- Colloques et congrès stimulants • Outils de recherche

VISITEZ LA PAGE [cpacanada.ca/fiscalite](https://cpacanada.ca/fiscalite)



23-3275



## TECHNO

## PROBLÈMES SOCIAUX : LA TECHNO À LA RESCOUSSE?

De plus en plus de sociétés de technologie s'intéressent aux possibilités d'innovation sociale, mais les résultats sont parfois mitigés. **PAR KATHERINE SINGH**

En 2022, s'inspirant tout bonnement d'un besoin de la clientèle, Eva Wong, cofondatrice et chef de l'exploitation de la société de technologie financière Borrowell, lance le programme Rent Advantage pour informer les locataires et les aider à redorer leur cote de crédit. En effet, l'entreprise torontoise a constaté par sondage que, sur 2 873 personnes ayant une cote inférieure à 660, 68 % louent leur domicile. Or, malgré les progrès accomplis ailleurs dans le monde à cet égard, tous les programmes du genre alors offerts aux locataires

canadiens exigeaient une participation du propriétaire.

« Nous avons découvert que parmi nos trois millions de membres canadiens, la cote de crédit moyenne de ceux qui ont un prêt hypothécaire est supérieure de 100 points à celle des membres qui n'en ont pas », précise l'instigatrice du programme. Cet écart ne révèle pas nécessairement un lien de causalité (il faut un bon crédit *avant* d'obtenir un prêt hypothécaire); en grande partie, il résulterait plutôt du fait que les versements hypothécaires, contrairement aux paiements

de loyer, sont déclarés aux agences d'évaluation du crédit.

Eva Wong et son équipe ont donc entrepris de remédier à la situation. La cote de crédit peut ouvrir ou fermer des portes, car elle dicte l'accès aux cartes et lignes de crédit, et, en fin de compte, à la propriété. Beaucoup de personnes sont concernées : les locataires représentent 33,1 % du marché du logement canadien, un record, selon le recensement de 2021 de Statistique Canada. Et les nouveaux arrivants sont particulièrement touchés.

« C'est une injustice flagrante », s'indigne la cofondatrice.

C'est pour la corriger que son entreprise offre désormais aux locataires un service de déclaration des paiements de loyer à Equifax Canada pour établir des antécédents de crédit.

Borrowell n'est pas la première de son secteur à s'attaquer à un problème social directement ou par l'intermédiaire d'œuvres caritatives. Depuis quelques années, des entreprises de technologie d'ici, grandes et petites, consacrent efforts et argent à toutes sortes de causes, de l'équité à la lutte contre les changements climatiques. Par exemple, le géant Shopify a noué des partenariats avec des organisations autochtones afin de réduire les obstacles à l'entrepreneuriat, ainsi qu'avec un organisme voué à l'avancement des femmes en technologie. La société QEA Tech, dirigée par Peyvand Melati, participe à la lutte contre les changements climatiques au moyen de drones permettant de détecter les pertes d'énergie des bâtiments. En 2017, Ali Asaria, chef de la direction de Tulip Retail, s'est engagé à donner 80 % de ses actions à des organismes caritatifs. Toutes ces initiatives semblent louables sur papier, et le sont souvent en réalité, mais les retombées chiffrables dépendent ultimement de leur authenticité et des moyens pris pour les mener à bien.

On pourrait croire que le secteur des technologies a toujours été enclin à résoudre des problèmes sociaux, mais en fait, cette tendance a émergé récemment.

« Depuis quelques années, le monde de la technologie change et s'intéresse



# Dites au revoir

à la boîte de souliers



**acomba go**

Logiciel de gestion en ligne

[acomba.com/comptables](http://acomba.com/comptables) 1 800 862-5922

Conçu pour les **PME**.

Pensé pour les **comptables**.

davantage aux enjeux sociaux. Apparemment, plus les technologies prennent de place dans nos vies, plus les problèmes sociaux gagnent en importance pour les entreprises du secteur », fait remarquer Celia Edell, chercheuse postdoctorante à l'Université de la Colombie-Britannique.

Et d'autres facteurs, comme la visibilité, contribuent à la tendance. « L'accès à Internet s'est généralisé, les gens en maîtrisent de plus en plus l'utilisation, et les problèmes sociaux sont plus volontiers révélés et débattus. Il est donc plus facile de connaître et d'analyser la perception et l'opinion du public. Sans compter qu'une image de marque altruiste et positive apporte

## LES ENTREPRISES DOIVENT DE PLUS EN PLUS TRAITER LES PROBLÈMES SOCIAUX QUE SUSCITENT LEURS TECHNOLOGIES.

un bel avantage concurrentiel. Les sociétés de technologie savent que les utilisateurs apprécient cette image, qui contribue sans conteste à leur chiffre d'affaires. »

Cela dit, les entreprises techno n'ont pas toutes pour autant comme seule motivation d'avoir bonne presse. La chercheuse souligne, d'un ton moins cynique, que nombre d'entre elles engagent des bénéfices substantiels dont elles tirent profit pour contribuer à des initiatives de responsabilité sociale.

Grâce, entre autres, à ces bénéfices dont elles disposent, ces entreprises sont sans doute les mieux placées pour s'attaquer à certains problèmes sociaux. Citons aussi parmi leurs atouts une culture unique, axée sur la résolution de problèmes, et des équipes agiles, aux structures légères. « Contrairement aux organismes publics et aux ONG, les sociétés de technologie repoussent les limites du possible. Face à un obstacle, elles ne se laissent pas arrêter et s'orientent aussitôt vers la solution. »

Il reste à déterminer pourquoi elles voudraient s'investir dans la résolution de problèmes sociaux. Que cache réellement cet altruisme? À quel point souhaitent-elles s'investir? David Ryan

Polgar, fondateur d'All Tech Is Human, l'admet : la question est complexe. Car au fond, elles demeurent des entreprises, avec des modèles d'affaires à respecter, des revenus publicitaires à générer et des actionnaires à satisfaire.

« Des tensions inhérentes surgissent, notamment la prise de conscience croissante, dans la population, de l'influence prépondérante des sociétés de technologie sur la condition humaine et l'avenir de la démocratie. De nos jours, ces entreprises jouent un rôle quasi gouvernemental. Comment faire en sorte que notre avenir technologique serve l'intérêt public s'il dépend de sociétés fermées? »

En définitive, il reviendra au consommateur de trouver des initiatives qu'il juge authentiques et de décider quelles marques il appuiera par le moyen le plus efficace à sa disposition, son portefeuille.

« En général, les gens savent flairer les coups de pub. Les programmes des sociétés de technologie doivent donc véritablement s'inscrire dans une visée plus large. »

Authentiques ou non, et même si leur but est de contrer une mauvaise publicité, ces initiatives, parce qu'elles suscitent indubitablement l'attention, font œuvre utile. « On peut difficilement reprocher aux organisations de s'en servir pour bien paraître, alors qu'il en ressort des résultats positifs, admet Celia Edell. Puisque rien ne stoppera le virage numérique, il est d'autant plus important d'intégrer la responsabilité sociale aux modèles d'affaires qui le stimulent. »

Les sociétés de technologie détiennent-elles la clé de tous les problèmes sociaux? « Non, mais avec l'appui de la population, l'affectation de ressources, des apports diversifiés et beaucoup de transparence, elles peuvent assurément contribuer à les résoudre. » ♦

### HORIZONS

## LE PAS LÉGER

Le nouveau visage du tourisme en 2024. PAR MARYAM SIDDIQI

Si vous pensez que votre dernier vol s'est déroulé un jour de grande affluence, eh bien, préparez-vous : le World Travel and Tourism Council prévoit que, cette année, le tourisme mondial connaîtra un rétablissement complet des effets de la COVID-19 et que le nombre de voyageurs dépassera les totaux de 2019.

Toutefois, la situation pourrait être quelque peu différente. Vagues de chaleur intenses dans le sud de l'Europe l'an dernier, inondations à Auckland (Nouvelle-Zélande) provoquées par un cyclone, multiplication des feux de forêt en Grèce, à Hawaï et au Canada : difficile, désormais, de faire abstraction de l'urgence climatique.



Les bateaux de Maple Leaf Adventures sont moins énergivores que d'autres.

Selon un rapport de Booking.com sur le tourisme durable en 2023, 76 % des voyageurs souhaitaient voyager de façon plus durable. Bon nombre d'entre eux conservent à l'étranger les mêmes habitudes écologiques qu'à la maison : 67 % éteignent le climatiseur de leur chambre quand ils sortent de l'hôtel, et 60 % réutilisent les serviettes plusieurs fois avant d'en demander des propres.

Jeremy Sampson, chef de la direction de la Travel Foundation – organisme qui favorise le tourisme ayant des retombées positives sur les collectivités de destination –, affirme que son équipe observe un nombre croissant de

# 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

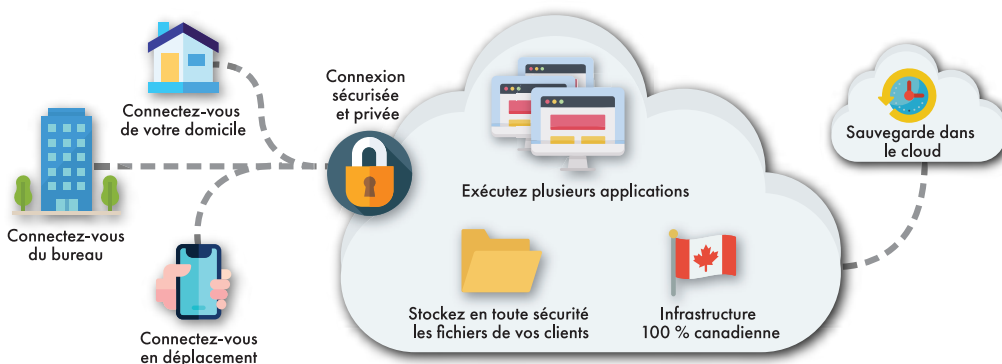
En cas de sinistre ou de problèmes informatiques, vos données sont sauvegardées et disponibles pour y accéder à nouveau.

### ✓ 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)

Les visites guidées en petits groupes perturbent moins la faune et la flore.



Les clients explorent la toundra à bord des tout-terrains de l'entreprise, qui a entamé le verdissement de son parc de véhicules. « C'est l'un de nos projets clés. Deux véhicules ont été convertis à l'électrique, et la conversion d'un troisième est en cours », précise Ian Wood. Ainsi, l'entreprise réduit ses émissions de carbone et bonifie l'expérience client. « Les véhicules électriques permettent d'observer les animaux en silence, ce qui est moins déstabilisant pour eux; par ailleurs, les clients peuvent communiquer plus facilement entre eux et avec le personnel. »



En Colombie-Britannique, Maple Leaf Adventures invite les voyageurs à explorer la côte Ouest à bord de petits bateaux. Les groupes ne comptent que de 8 à 24 voyageurs, ce qui diminue l'empreinte écologique aquatique et terrestre de l'entreprise. « Nous limitons notre capacité de transport en fonction de celle des villes et des écosystèmes côtiers », explique Maureen Gordon, copropriétaire de l'entreprise.

Maple Leaf Adventures modernise ses bateaux avec des moteurs utilisant 40 % moins d'essence et les fait naviguer au plus six heures par jour pour réduire la consommation de carburant. Sur la terre ferme, l'entreprise a contribué à la création de la Commercial Bear Viewing Association of British Columbia pour officialiser les pratiques durables en matière d'excursions d'observation. Ses clients peuvent aussi participer au ramassage de déchets dans la forêt pluviale de Great Bear.

## EN PLEIN ESSOR, LE TOURISME DURABLE FAVORISE LES INTERACTIONS AVEC LES COLLECTIVITÉS LOCALES.

voyageurs soucieux de faire des choix plus judicieux lorsqu'ils planifient leurs vacances. « Mais il y a un écart entre l'intention et l'action », ajoute-t-il.

La bonne nouvelle, c'est qu'il est maintenant de plus en plus simple d'organiser des voyages durables. D'ailleurs, plusieurs voyageurs canadiens mènent de front cette initiative.

Prenons Frontiers North Adventures, par exemple. Spécialisée en excursions

d'observation d'ours polaires et de bélugas à Churchill, dans le nord du Manitoba, l'entreprise prend diverses mesures pour mettre en valeur la grande beauté de la nature et de la faune de la région, et pour réduire au strict minimum l'incidence de ses activités. « Nous nous engageons à améliorer continuellement notre fonctionnement », indique Ian Wood, directeur du marketing et des communications.

PHOTOS AVEC L'AUTORISATION DE MAPLE LEAF ADVENTURES. EN HAUT, À GAUCHE, JEFF REYNOLDS; À DROITE, SIMON AGER

Maple Leaf Adventures et Frontiers North accordent également la priorité aux voix et au savoir autochtones. « De nombreux clients veulent faire affaire avec des entreprises écologiquement responsables qui respectent les cultures », observe Maureen Gordon. Par exemple, un conteur haïda fait partie de l'équipage du bateau pour l'excursion dans la réserve de parc national Gwaii Haanas. À Churchill, Frontiers North inclut dans chaque itinéraire des activités organisées par des entreprises locales autochtones.

L'évolution du secteur apporte des avantages immenses, particulièrement pour les touristes. Le tourisme durable crée des expériences plus intimes, favorise les interactions avec les collectivités locales et permet d'avoir un véritable apport dans les endroits visités.

Des obstacles persistent, néanmoins. Quand Maple Leaf Adventures a voulu convertir un de ses bateaux, elle n'a pas pu trouver un moteur électrique lui convenant en raison de lacunes technologiques. De plus, les effets du transport aérien représentent un défi auquel tout le secteur doit faire face.

« Nos clients viennent des quatre coins du monde pour visiter Churchill. Comme nous sommes dans un coin de pays éloigné, nous devons assurer leur transport par avion du point de rencontre désigné jusqu'à Churchill », mentionne Ian Wood.

Jeremy Sampson souligne aussi qu'il peut être ardu pour les voyageurs de déterminer s'ils font des choix écologiquement responsables, parce que l'information disponible est complexe. « Même si je travaille dans le secteur depuis longtemps, il m'est encore difficile d'effectuer de bons choix en vue d'un voyage, car la quantité de renseignements qui orientent ma décision varie d'un endroit à l'autre. »

Étant donné les effets qu'a eus l'urgence climatique sur les voyages internationaux cette année seulement, il est, de toute évidence, plus important que jamais d'effectuer des choix durables. Et les voyageurs espèrent que, ce faisant, vous vivrez de plus belles vacances encore. ♦



#### ALIMENTATION

## HIER GOURMANDISES, AUJOURD'HUI VERTUS

Les gâteries santé volent la vedette à l'épicerie : des experts nous éclairent sur cette nouvelle tendance. **PAR LORA GRADY**

Pour surmonter le manque d'énergie en après-midi, il n'y avait, jadis, pas mieux qu'une petite sucrerie. Mais voici que le consommateur, devenu soucieux de sa santé, délaisse chocolats et pâtisseries pour des produits nutritifs et faibles en glucides. À preuve, un sondage réalisé en 2019 par Mintel : 51 % des Canadiens souhaiteraient un plus grand choix de prêt-à-manger santé à l'épicerie.

« Consulter l'étiquette nutritionnelle du produit est maintenant un réflexe », note Claire Lancaster, directrice du secteur alimentation et boissons pour l'agence d'analyse des tendances WGSN. Résultat? Une explosion sur le marché de gâteries santé, qui permettent de « se faire plaisir en toute bonne conscience ». Les fabricants jouent volontiers le jeu,

proposant une variété de collations sans sucre, à faible teneur en sucre, ou riches en fibres et en protéines, censées être bénéfiques pour la santé. Sur l'emballage figure clairement la provenance des ingrédients. C'est un créneau lucratif. Estimées à 5 G\$, les ventes de grignotines s'accroissent au pays, en hausse de 2,6 % pour la seule année 2023.

En réponse à la demande grandissante pour des choix santé, les entreprises canadiennes spécialisées dans la fabrication de collations revisitent leur offre. À ses gâteries et desserts bio, MadeGood ajoute des extraits de légumes comme source de vitamines et minéraux, et utilise de nouvelles huiles végétales, dites « meilleures pour la santé ». Dans les Bouchées Nomz sans sucre ajouté,

ce sont les dattes, riches en fibres et en antioxydants, qui servent d'édulcorant. Au rayon des friandises, les bonbons gélifiés SmartSweets contiennent de 86 % à 92 % moins de sucre par portion de 50 g que les produits concurrents et représentent de 32 % à 46 % de l'apport quotidien recommandé en fibres – 13 g, par exemple, pour les Rondelles aux pêches. Ces marques partagent une même mission. Les fondatrices de Nomz et de SmartSweets s'inspirent de leur vécu, toutes deux ayant d'abord éliminé le sucre raffiné de leur propre alimentation, et la fratrie derrière MadeGood a en commun l'amour du manger sain.

Selon Jordan LeBel, professeur en marketing alimentaire et codirecteur du Centre d'études sensorielles de l'Université Concordia à Montréal, divers facteurs ont participé à l'évolution du marché. Dans les années 1980, on se met à l'exercice. Dans les années 1990, on prend ses distances vis-à-vis du sucre, et l'industrie comprend que les nouveaux produits n'ont pas à être sains dans l'absolu, mais seulement plus sains que les autres. « Les consommateurs veulent toujours le beurre et l'argent du beurre; grignoter, oui, mais faire des

## LES CONSOMMATEURS N'ONT PAS ARRÊTÉ DE GRIGNOTER, MAIS ILS VEULENT DES CHOIX SANTÉ.

choix santé », note-t-il, ajoutant que, pendant la pandémie, les fabricants de grignotines – tant classiques que santé – ont enregistré des ventes records. Une enquête réalisée par Deloitte révèle que 67 % des consommateurs ont acheté plus de grignotines entre 2020 et 2021.

Dans le contexte inflationniste actuel, « le rapport qualité-prix est le moteur premier des ventes en

épicerie, explique Claire Lancaster. Et si les grignotines restent un produit phare, elles doivent en même temps être bonnes pour la santé. Le mot d'ordre est devenu : Acheter moins, mais mieux. »

Son constat : le panier d'épicerie contient peut-être moins d'articles qu'avant, mais ce sont des aliments à valeur ajoutée. Le consommateur dépensera un peu plus pour une qualité supérieure, conforme à ses attentes, c'est-à-dire formules santé, ingrédients reconnaissables, approvisionnement transparent et fiable, durabilité. Et les études le montrent : l'heure est au grignotage. Bien des Canadiens ne s'assoient pas à table trois fois par jour et s'alimentent, plus souvent, par petites quantités.

Malgré une réglementation fédérale régissant les allégations permises sur les emballages des produits alimentaires, un flou considérable persiste. Selon Jordan LeBel, le gouvernement s'est limité aux messages nutritionnels précis, comme « une bonne source de fibres » ou « les fibres d'avoine contribuent à réduire le cholestérol », tout en négligeant d'autres termes courants, comme « choix sensé » ou « choix santé ».

Tant de subtilités à déchiffrer! Andrea Holwegner, diététiste établie à Calgary, conseille de se fier à la liste d'ingrédients. « Des ingrédients simples sont souvent gage d'une collation plus nutritive. » Par exemple, des barres énergétiques contenant uniquement des noix et des fruits secs. « On trouve en épicerie beaucoup d'aliments sains préemballés; aucun aliment n'est mauvais en soi. L'important est de faire des choix réfléchis. »

Pour les experts, la tendance à la consommation de collations et de friandises plus saines ira en s'accroissant. Les générations Y et Z réclament des produits conjuguant plaisir gourmand et santé, affirme Claire Lancaster. Et les marques s'adaptent. Jordan LeBel abonde dans ce sens, car « le stress de la vie moderne fait du prêt-à-manger, pratique et rapide, une solution toujours populaire ». ♦

### LES CHOIX DE PIVOT

## Temps libres

PAR CHRIS POWELL



### À regarder

Depuis sa première saison il y a dix ans, la série **True Detective** (HBO) a connu des hauts et des bas, mais la quatrième saison s'annonce prometteuse. Dans **True Detective: Night Country** (dès le 14 janvier), la détective Liz Danvers (Jodie Foster) enquête sur la disparition de huit hommes d'une station de recherche éloignée, dans l'obscurité du long hiver de l'Alaska.

### À lire

En plus d'orienter notre consommation d'offres culturelles, les algorithmes en dictent désormais la production, soutient Kyle Chayka dans **Filterworld: How Algorithms Flattened Culture**. Selon le rédacteur du *New Yorker*, l'apprentissage machine tisse une toile de plus en plus serrée en axant les espaces en ligne et hors ligne sur une consommation homogène. L'auteur analyse le remplacement de l'éparpillement par l'uniformité et l'illusion de « choisir » en l'absence de choix.

### À écouter

Nous vivons entourés de sons dont l'omniprésence crée une tapisserie sonore. Vous demandez-vous comment est né celui du démarrage d'un ordinateur Windows, ou le bourdonnement du sabre lumineux de *La Guerre des étoiles*? Dans le balado **Twenty Thousand Hertz**, l'animateur Dallas Taylor présente un passionnant aperçu de certains sons parmi les plus reconnaissables. Ainsi, un épisode porte sur l'indicatif caractéristique de HBO, un des meilleurs exemples de marketing sonore, associé à une télévision de prestige. Un autre explique pourquoi on a autant de mal à entendre les dialogues au cinéma et à la télé.

# 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  
pour une évaluation  
gratuite et confidentielle

SONIA ALBERT  
sonia@aps.net  
1 877 606-8622

ALAN M. LIVERMAN  
alan@aps.net  
1 514 819-8088

[WWW.APS.NET](http://WWW.APS.NET)



**NOUS LIVRONS DES RÉSULTATS - UN CABINET À LA FOIS**

À LIVRE OUVERT

# ABANDONNER POUR LE MEILLEUR

Savoir renoncer au moment opportun offre des opportunités insoupçonnées selon l'autrice Annie Duke. **PAR MATHIEU DE LAJARTRE**



S'accrocher ou raccrocher? Telle est la grande question posée par Annie Duke dans *L'art de renoncer. Apprendre à reculer pour mieux rebondir* (Les Éditions de l'homme, 2023). Et à lire l'essai, on comprend à quel point nous sommes globalement mauvais quand vient le temps d'abandonner, ce qui est généralement perçu comme un échec. En effet, notre société célèbre les victoires et glorifie ceux qui s'acharnent pour arriver à leurs fins. Oubliant que le but n'est pas d'atteindre le sommet de l'Everest, mais bien d'en redescendre vivant afin de pouvoir gravir davantage de montagnes, certains sont même prêts à y laisser la vie, rappelle Annie Duke. Autrement dit, « persévérez et vous réussirez ». Vraiment?

S'appuyant sur des recherches en psychologie, en économie, en neurosciences et en sciences du comportement, Annie Duke explique avec clarté les mécanismes et les bénéfices du renoncement. Citant entre autres les travaux de Daniel Kahneman, de Richard Thaler ou d'Adam Grant, elle se réfère à de nombreuses études faites sur des décennies et fournit des dizaines d'exemples concrets tirés du monde des affaires, du sport, de la politique, de la vie de tous les jours ou du jeu.

Il faut dire qu'en matière de jeu, l'ancienne championne de poker en a vu beaucoup s'acharner quand il leur aurait fallu se coucher. La faute incombe aux nombreux biais et illusions cognitives qui affectent notre jugement, explique l'experte en stratégie : aversion pour le risque, escalade d'engagement, effet de dotation, effet des coûts irrécupérables, etc. « Nous préférons l'illusion de progrès au fait de devoir jeter l'éponge et admettre notre défaite. » Et de citer des projets d'infrastructures routières

irréalistes dans lesquels des milliards ont été engloutis en pure perte.

Heureusement, il est possible de déjouer ces pièges, et Annie Duke ne se prive pas de raconter d'instructives histoires de réussites qui auraient pu tourner au désastre ou périlcliter si leurs protagonistes n'avaient pas pris un pas de recul. Elle cite notamment Stewart Butterfield, qui s'est éloigné de l'élaboration du jeu Glitch, pour lequel les choses allaient plutôt rondement avec quelques millions en banque, pour créer Slack, un logiciel de messagerie instantanée racheté par Salesforce en 2020 pour... 27,7 G\$ US. « Quand on y réfléchit, presque toutes nos décisions comportent le même genre d'incertitude », constate Annie Duke. « Devrions-nous quitter cet emploi? Changer de stratégie? Abandonner ce projet? Faire demi-tour à proximité du sommet? Devrions-nous fermer cette entreprise? »

Autre exemple : on n'est pas toujours certain à 100 % qu'on devrait démissionner – on est même plutôt habile à trouver des raisons de ne pas le faire,

concluent que laisser tomber est généralement le meilleur choix. Osez aussi trouver une personne de confiance (ami, coach, mentor...) qui vous dira ce qu'elle pense être ce qu'il y a de mieux pour vous à long terme, même si, sur le coup, cela peut affecter vos sentiments. Après tout, en acceptant le statu quo, vous négligez d'autres occasions, possiblement plus enrichissantes et plus stimulantes.

Certes, il est particulièrement difficile d'abandonner un projet qui touche à notre identité, car la peur ou le jugement d'autrui, teintés parfois de culpabilité ou de nostalgie, nous retiennent. Mais d'autres l'ont fait avant nous, à l'image de la skieuse Lindsey Vonn : « Mon corps est cassé de partout, sans réparation possible, et il ne me permet pas de faire cette saison finale dont je rêvais. Il me hurle d'ARRÊTER et il est temps pour moi de l'entendre. » En surmontant ces forces internes qui nous gouvernent, vous libérez des ressources pour améliorer votre niveau d'épanouissement, votre performance et votre efficacité professionnelle. Vous vous occupez de réduire votre stress ou votre frustration au travail, et vous vous donnez la possibilité de relever de nouveaux défis, selon l'autrice.

De lecture très plaisante, *L'art de renoncer* regorge d'histoires palpitantes, et de conseils précieux et pragmatiques – qui ne s'est jamais demandé à l'épicerie s'il devait changer de file?

## RENONCER EST UNE DÉCISION ENTACHÉE D'INCERTITUDE, CAR ON NE SAIT JAMAIS AU JUSTE CE QUI NOUS ATTEND.

souligne Annie Duke. Elle suggère donc de se créer des « critères d'abandon » pour mieux se demander : si je les observais dans le futur, quels signes pourraient me conduire à quitter le chemin que j'ai emprunté? Que pourrais-je apprendre sur l'état du monde, ou sur mon propre état, qui modifierait mon engagement? Quels signaux m'indiquent que les choses vont bien? Et si vous avez l'impression que laisser tomber ou persister sont des options équivalentes, des études

On se régale à lire les aventures de personnes qui, à la croisée des chemins dans leur vie ou leur carrière, n'ont pas toujours su prendre la décision qui s'imposait. Et s'il est facile de voir rétrospectivement que quelqu'un a attendu trop longtemps pour raccrocher, on cerne les obstacles émotionnels, sociaux et psychologiques qu'il lui aurait fallu surmonter. Et on mesure aussi à quel point renoncer, c'est se donner la chance de recommencer, de se réinventer et de se réaliser. ♦



## ÉCONOMIES ET OFFRES DE CPA CANADA : VOTRE ALLIÉ DE CHOIX POUR ÉCONOMISER TEMPS ET ARGENT, AU TRAVAIL COMME À LA MAISON.



### NOUVELLE OFFRE!



Pour la gestion de votre patrimoine, le programme Investisseur Plus propose une expérience rehaussée à tarifs réduits sur une plateforme primée.

### NOUVELLE OFFRE!



Effectuez et recevez des paiements facilement et en toute sécurité grâce à la plateforme en ligne tout-en-un de Telpay. Essayez-la gratuitement (aucuns frais d'activation) et profitez de tarifs mensuels préférentiels.

### NOUVELLE OFFRE!



Transformez votre entreprise en vous prévalant d'une réduction de 25 % (1 000 \$) sur l'adhésion à vie à HQ : plus de 300 outils de RH pour mobiliser vos employés et favoriser votre réussite.

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

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

### RABAIS EXCLUSIFS!



Profitez de rabais sur diverses attractions au Canada et aux États-Unis : Walt Disney World Resort, studios Universal, Las Vegas, chutes Niagara, visites guidées de Québec, de Toronto et de Vancouver, et plus encore!

### 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.

### ÉCONOMISEZ 80 %!



Gardez la maîtrise des finances de votre entreprise avec QuickBooks en ligne. Obtenez un rabais de 80 % pendant 6 mois.

### OFFRE DE BIENVENUE!



Le journal *The Globe and Mail* vous offre un tarif promotionnel de 1,50 \$/semaine pour les 52 premières semaines d'un abonnement numérique d'un an en accès illimité.

### ÉCONOMISEZ 30 %!



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

### CRÉDIT DE 500 \$!



Recevez jusqu'à 500 \$ de crédit unique à titre de membre de CPA Canada sur les solutions de RH et de paie d'ADP pour les entreprises et les cabinets comptables.

Pour d'autres offres et rabais, visitez la page [www.cpacanada.ca/economiesetoffres](http://www.cpacanada.ca/economiesetoffres).

## SORTIR DES SENTIERS BATTUS

En 2018, le CPA Janahan Pavanantham quitte la RBC, laissant derrière feuilles de calcul et livres comptables. Il cofonde alors Resolve Wellness, une entreprise qui propose des huiles, produits comestibles, capsules et crèmes à base de cannabidiol (CBD) pour soulager la douleur. En parallèle, il laisse s'exprimer son âme d'artiste au gré de différents contrats de DJ, entre autres pour la RBC, Manuvie, lululemon, Sunnybrook et Fashion Art Toronto. **PAR ALEX CORREA**

Devenir CPA, c'est s'assurer des débouchés et une sécurité d'emploi. J'ai d'abord emprunté ce chemin tout tracé en étudiant en comptabilité à l'Université Wilfrid-Laurier, puis en travaillant en cabinet. **Mais étant de nature créative, j'ai toujours su que le 9 à 5 n'était pas pour moi.**

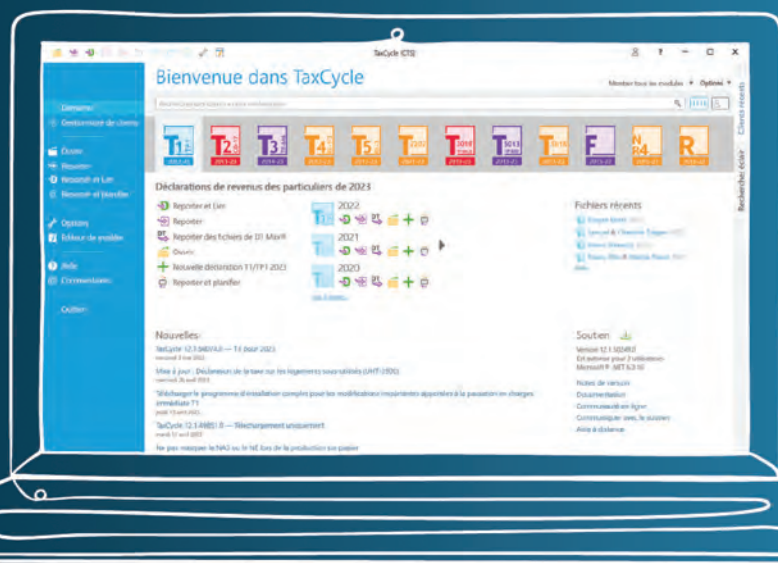
**J'ai toujours adoré la musique. À une époque, je m'improvisais même DJ en voiture avec mon iPod Mini.** Cette voie s'est donc présentée à moi naturellement. Sitôt après avoir appris à utiliser les tables tournantes et la console de mixage, j'enfilais les engagements d'un soir dans les bars, les boîtes de nuit et d'autres événements étudiants.

À l'aube de la légalisation du cannabis, en 2017, je me suis lancé dans un projet d'entreprise en tourisme cannabique. **Mais la pandémie nous a incités, mes partenaires et moi, à concentrer plutôt nos efforts sur les produits à base de CBD.**

Mais ma passion première demeure la photographie. **Je couvre régulièrement les événements privés organisés par le Toronto Life. Par le passé, j'ai aussi collaboré avec le magazine Canadian Business et RunwayTO.** Et puis au lancement de Resolve Wellness, je me suis occupé des photos de produits et autres clichés qui allaient se trouver sur notre site Web et sur les médias sociaux.

Mon bagage de CPA me sert dans les différents volets de ma vie professionnelle, que ce soit l'entrepreneuriat, la musique ou la photographie. **Quand on sait parler chiffres, on détient la clé du monde des affaires, et c'est plus facile de développer ensuite d'autres compétences.**

**Ma formation en comptabilité et mon expérience en entreprise m'ont permis d'acquérir des compétences générales qui ne s'apprennent pas sur les bancs d'école ou dans un manuel,** comme les habiletés interpersonnelles et l'intelligence émotionnelle. Ces atouts, que je m'efforce sans cesse de consolider, me sont utiles dans tout ce que j'entreprends.



# Plus qu'un simple logiciel d'impôt.

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

Téléchargez une **version d'essai gratuite**  
à partir de [taxcycle.com/fr-ca/cpa](https://taxcycle.com/fr-ca/cpa)

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

Inspiré par des comptables,  
conçu par des fiscalistes.



**TaxCycle**  
DE XERO

# 4e Sommet national annuel sur les invalidités épisodiques et l'emploi

## De la connaissance à l'action

**DATES : 20 et 21 mars 2024**  
**HEURES : 12h00 - 15h30 (heure de l'Est) chaque jour**  
**LIEU : Réunion virtuelle sur Zoom**  
**INSCRIPTION : gratuite**

Le thème de notre sommet en 2024 est "Passer de la connaissance à l'action".

Le Sommet est une occasion pour les chefs d'entreprise, les gestionnaires, les professionnels des ressources humaines, les personnes vivant avec des invalidités épisodiques et d'autres de créer des liens entre des recherches précieuses et des solutions pratiques sur le lieu de travail. Le Sommet catalysera les changements sur le lieu de travail en partageant les meilleures pratiques et en mettant en lumière les recherches clés.

**Rejoignez-nous !** Ce que vous apprendrez contribuera à ouvrir la voie à un environnement de travail plus inclusif et plus accommodant, qui soutiendra les personnes vivant avec des invalidités épisodiques et profitera également aux employeurs.

(Le Sommet de l'an dernier - Centrer la santé mentale au travail - a attiré un public vaste et diversifié. Plus de 500 personnes de toutes les régions du Canada y



ont participé, avec une représentation importante de professionnels des ressources humaines, de propriétaires et de gestionnaires d'entreprises, de fonctionnaires, de dirigeants d'organisations à but non lucratif et du secteur de l'éducation, ainsi que de personnes ayant une expérience vécue de la gestion des problèmes de santé mentale au travail).

## Invalidité épisodiques:



Douleur à long terme sclérose en plaques  
Cancer Asthme Migraines microtraumatismes répétés  
Douleur chronique Arthrite Dépression Dystrophie musculaire  
Tuberculose  
VIH/SIDA Polyneuropathie inflammatoire démyélinisante chronique (PIDC)  
Bronchopneumopathie chronique obstructive (y compris bronchite chronique et emphysème) Fibromyalgie Lupus • ME/CFS  
Anxiété Troubles bipolaires Fibrose kystique Syndrome de Guillain-Barre  
Epilepsie COVID longue syndrome de tachycardie orthostatique posturale (STOP)  
Trouble lié à l'usage de substances Maladie de Crohn et colite ulcéreuse  
Dépression traumatique (PTSD) Hépatite B et C Maladie de Parkinson  
Schizophrénie Diabète SLA La maladie de Ménière

Financé en partie par  
le gouvernement  
du Canada

Canada



**réalise**  
UN MOTEUR  
DE CHANGEMENT POUR  
LES PERSONNES VIVANT  
AVEC LE VIH ET D'AUTRES  
INVALIDITÉS ÉPISODIQUES