

Pénurie de main-d'œuvre en comptabilité publique : causes, conséquences et solutions



SIMON DERMARKAR ET
MOUNA HAZGUI
HEC MONTRÉAL

Table des matières

Préambule	3
Résumé exécutif	4
Causes profondes	5
Conséquences observées	5
Axes de solutions potentiels	6
Contexte	7
Portée et objectifs du livre blanc	10
Approche de l'étude	12
Résultats	14
Les causes profondes de la pénurie de talents	15
Cause 1 : La démographie	15
Cause 2 : Conditions de travail, surcharge et culture organisationnelle	16
Cause 3 : Intensification des exigences réglementaires et complexité croissante des normes	18
Cause 4 : Manque d'agilité du parcours d'accréditation et baisse des étudiants	19
Conséquences de la pénurie	20
Conséquence 1 : Réduction de la capacité opérationnelle des cabinets	20
Conséquence 2 : Impact sur la qualité des missions de certification et de l'information financière	22
Conséquence 3 : Risques accrus pour la gouvernance financière des organisations	24
Conséquence 4 : Pression accrue sur les CPA en exercice et risque d'épuisement	25
Solutions proposées	26
Axe 1 : Revalorisation et attractivité de la profession	26
Axe 2 : Modernisation des formations et flexibilisation des parcours d'accréditation	27
Axe 3 : Adaptation normative et réglementaire	28
Axe 4 : Adoption technologique	29
Axe 5 : Amélioration des conditions de travail en cabinet	29
Conclusion	31
Bibliographie	33

Préambule

La comptabilité publique demeure un pilier essentiel de la transparence financière et de la confiance dans le système économique de nos sociétés modernes. En fournissant une information fiable et indépendante aux parties prenantes, elle soutient la prise de décision, renforce la gouvernance des organisations et contribue directement à la protection du public.

Cependant, la pénurie de main-d'œuvre qualifiée représente un défi majeur pour de nombreuses organisations. Plus particulièrement, le manque de CPA exerce une pression croissante sur les cabinets comptables.

Soucieuse de mieux comprendre les incidences de la pénurie de CPA en comptabilité publique sur la pratique professionnelle des CPA, la profession et la protection du public, la Fondation de l'Ordre des CPA du Québec, en collaboration avec l'Ordre, a lancé en 2024 un appel de projets de recherche portant sur cette problématique.

Issu de cet appel de projets, le présent livre blanc a été remis à l'Ordre en octobre 2025. Ses constats et analyses ont, entre autres, alimenté les réflexions stratégiques ayant conduit à l'élaboration du plan stratégique 2026-2030 de l'Ordre.

Résumé exécutif

La profession comptable est confrontée à une pénurie de main-d'œuvre sans précédent, au moment où la demande pour les services offerts par ses membres ne cesse de croître. Ce déséquilibre structurel menace la pérennité de nombreux cabinets et affaiblit la gouvernance financière des organisations, exposant ainsi la société entière à une fragilisation d'un domaine d'expertise crucial.

Ce livre blanc met en lumière des constats préoccupants sur la pénurie de main-d'œuvre en comptabilité publique, en identifiant ses causes profondes, ses impacts concrets et les leviers d'action pour y répondre.

Causes profondes

- **La démographie** : Le départ massif des baby-boomers et le faible renouvellement des effectifs créent un déficit de relève, limitant la capacité des cabinets à répondre à la demande croissante.
- **Conditions de travail, surcharge et culture organisationnelle** : La surcharge, le manque de flexibilité et la reconnaissance insuffisante rendent la profession moins attractive, surtout pour les jeunes, et favorisent le départ des talents.
- **Intensification des exigences réglementaires et complexité croissante des normes** : La multiplication et la complexification des normes comptables et exigences réglementaires alourdissent la charge de travail, fragilisent la rétention et découragent la relève, en particulier dans les petits cabinets.
- **Manque d'agilité du parcours d'accréditation et baisse des étudiants** : Un processus d'accréditation long et peu flexible, combiné à une baisse d'intérêt des étudiants, freine l'entrée de nouveaux talents et accentue les déséquilibres générationnels, car les départs à la retraite ne sont pas compensés par l'arrivée de nouveaux diplômés, ce qui fragilise la continuité et le transfert des connaissances.

Conséquences observées

- **Capacité opérationnelle réduite** : les cabinets doivent refuser des mandats, réduire leur clientèle ou recourir à l'externalisation.
- **Qualité et délais des services affectés** : surcharge des équipes, recours à des employés non-CPA ou moins expérimentés, susceptible d'engendrer une augmentation des erreurs potentielles et des retards.
- **Risque de gouvernance** : la qualité réduite et la non-conformité des délais de production d'états financiers certifiés fragilisent les processus de conformité et la gestion des risques des organisations clientes.
- **Surcharge et épuisement des CPA** : un cercle vicieux où la surcharge entraîne des départs, aggravant la pénurie.

Axes de solutions potentiels

- **Revalorisation de la profession** : Moderniser l'image de la profession, notamment sur les réseaux sociaux, pour montrer son impact sociétal et attirer la relève.
- **Modernisation des formations** : Modulariser les parcours, introduire des stages plus tôt et renforcer leur valeur formative grâce à un encadrement par les pairs favorisant une professionnalisation précoce, tout en soutenant la motivation, la rétention et la socialisation à la profession. De plus, simplifier l'intégration des talents étrangers contribuerait à accélérer le renouvellement des effectifs.
- **Adaptation des normes** : Alléger le système normatif, perçu comme relativement lourd, en privilégiant la modulation et la simplification des normes existantes. Cet allègement serait particulièrement pertinent pour les PME et les entreprises appliquant les Normes canadiennes pour les entreprises à capital fermé (NCECF), afin de réduire la complexité administrative et de recentrer les efforts sur les missions à valeur ajoutée, tout en répondant efficacement aux besoins du marché.
- **Adoption technologique** : Favoriser l'automatisation des tâches répétitives, former les CPA aux outils analytiques et à l'intelligence artificielle (IA) pour améliorer la qualité et l'efficacité des missions, mais aussi l'attrait envers la profession.
- **Amélioration des conditions de travail** : Offrir plus de flexibilité, de reconnaissance du travail effectué et de soutien à la santé mentale pour réduire la surcharge et améliorer la rétention.

Contexte

La profession comptable est confrontée à une pénurie de talents sans précédent à l'échelle mondiale, dans un contexte où la demande pour les compétences comptables augmente rapidement. Alors que le renouvellement des effectifs reste limité, la montée en importance de l'information sur la durabilité, de la lutte contre la criminalité financière, de la cybersécurité, de la protection des renseignements personnels, de la conformité fiscale ainsi que de l'analyse de données accroît considérablement les besoins en expertise comptable (Blood et Yong, 2024; AICPA, 2024, Henning, 2023).

Plusieurs juridictions observent les mêmes difficultés, notamment aux États-Unis, où le nombre de candidats à l'examen CPA a atteint son plus bas niveau en 17 ans, et dans de nombreux pays européens qui peinent à attirer et retenir les jeunes talents (Duong et Michaels, 2024; AICPA, 2024; Pardo, 2024; Uniced, 2023). Le Canada n'échappe pas à cette réalité : depuis 2011, le nombre de CPA en exercice est demeuré stable, tandis que la population, le volume des transactions économiques et le nombre d'entreprises ont continué de croître (Lorinc, 2024). Cette situation engendre une pression accrue sur les cabinets offrant des services de certification et les professionnels en place, tout en creusant l'écart entre les besoins croissants du marché et la capacité de la profession comptable à y répondre efficacement (Abrahams et Phesa, 2025; Tyson, 2023).

Par ailleurs, des études récentes soulignent un écart grandissant entre les compétences attendues par le marché du travail et celles développées au cours de la formation, notamment en ce qui concerne les compétences numériques et transversales (Elo et coll., 2024). Cet écart freine le renouvellement des effectifs requis, révélant ainsi l'importance cruciale d'adapter les programmes de formation aux transformations rapides et complexes de la profession comptable (Ballantine et coll., 2024; Pimentel et Boulianne, 2022).

Aussi, la transformation numérique occupe une place grandissante et oriente désormais la demande vers des CPA expérimentés et hautement qualifiés, capables d'intégrer des compétences technologiques tout en assurant la fiabilité et la pertinence de l'information financière dans des environnements numériques de plus en plus complexes (Chen et coll., 2024). En parallèle, l'essor de la reddition de comptes en matière d'ESG et l'accroissement de la complexité réglementaire renforcent encore la nécessité d'une expertise comptable robuste (Rughani, 2025). Les CPA déjà en exercice sont ainsi confrontés à une augmentation majeure des besoins, qui exigent des compétences à la fois plus vastes et plus spécialisées, couvrant un éventail de domaines autrefois périphériques à leur pratique. Développer une littérature solide sur ces enjeux bouleversants requiert toutefois des investissements significatifs, tant en formation continue qu'en adaptation organisationnelle, notamment par la révision des stratégies de recrutement, l'évolution des modèles d'affaires et des offres de services, ainsi que l'ajustement des structures internes et des processus de travail pour intégrer ces nouvelles expertises.

Certes, la numérisation permet d'automatiser un grand nombre de tâches répétitives, libérant ainsi du temps aux CPA pour se consacrer à des activités à plus forte valeur ajoutée, notamment le développement de compétences clés. Toutefois, elle génère également une masse de données interconnectées qui exigent une interprétation fine, des mécanismes de contrôle rigoureux et un jugement professionnel éclairé, afin d'en assurer une valorisation pertinente et fiable dans le cadre des actes professionnels des CPA. Dans ce contexte, la demande en compétences comptables spécialisées ne cesse de s'intensifier, tant pour répondre aux attentes croissantes des clients que pour accompagner la transformation des modes d'organisation et de fonctionnement internes des milieux de services professionnels.

Or, cette dynamique exacerbe d'autant plus la pression sur les ressources (Tyson, 2023), alors même que la relève demeure insuffisante : le nombre de CPA actifs stagne, et la profession peine à rivaliser avec d'autres secteurs jugés plus attrayants par les jeunes diplômés. Ces derniers valorisent davantage un équilibre travail-vie personnelle ainsi que des environnements de travail modernes, stimulants et technologiquement avancés.

Dans ce contexte, il devient d'autant plus nécessaire de repenser en profondeur le rôle de la comptabilité, non seulement comme un simple outil technique de mesure financière, mais comme une pratique sociale, morale et durable. Carnegie, Parker et Tsahuridu (2021, p. 69) proposent ainsi de redéfinir la comptabilité comme :

[U]ne pratique technique, sociale et morale, concernée par l'utilisation durable des ressources et la reddition de comptes appropriée envers les parties prenantes, afin de favoriser l'épanouissement des organisations, des individus et de la nature. (Traduction libre)

Cette approche élargie de la comptabilité accroît les exigences professionnelles : elle nécessite des ressources humaines encore plus qualifiées, dotées non seulement de compétences techniques, mais aussi d'une sensibilité éthique, d'un sens critique, et d'une capacité à intégrer les enjeux sociaux et environnementaux dans leur pratique. Dès lors, la pénurie actuelle de main-d'œuvre qualifiée dans le domaine pose un obstacle majeur à la mise en œuvre concrète de cette vision renouvelée et élargie de la profession.

La comptabilité publique, en particulier, demeure un pilier essentiel de la transparence financière et de la confiance dans le système économique de nos sociétés modernes. Elle joue un rôle fondamental en fournissant des informations fiables aux parties prenantes et en soutenant la bonne gouvernance des organisations. À la lumière de cette mise en contexte, il apparaît d'autant plus urgent de comprendre et de traiter les conséquences de la pénurie de main-d'œuvre dans le secteur, afin de préserver la qualité des missions de certification – qu'il s'agisse d'audits ou d'examens – ainsi que des autres services comptables, tout en assurant la pérennité et la pertinence de la profession au Québec et au Canada.

Portée et objectifs du livre blanc

Ce livre blanc vise à éclairer les décideurs, les normalisateurs, les cabinets professionnels et l'Ordre des CPA du Québec (ci-après l'« Ordre ») sur les causes profondes de la pénurie de main-d'œuvre dans le secteur de la comptabilité publique au Québec et au Canada. En s'appuyant sur des recherches scientifiques, des études nationales et internationales et des témoignages terrain, il poursuit précisément trois objectifs :

1. Confirmer les causes structurelles et contextuelles de la pénurie de CPA.
2. Identifier les conséquences concrètes de cette pénurie.
3. Proposer des pistes d'action adaptées aux réalités québécoises, afin de soutenir l'Ordre, les cabinets et les autres parties prenantes dans l'élaboration de stratégies visant à renforcer la relève et à assurer la pérennité de la profession.

Approche de l'étude

L'analyse présentée dans ce livre blanc s'appuie sur une méthodologie mixte combinant :

- Une revue de littérature scientifique et professionnelle, incluant des études internationales sur les tendances en matière de main-d'œuvre comptable, les transformations du métier et les défis spécifiques rencontrés par la profession.
- Des entretiens réalisés avec des professionnels en exercice dans des cabinets et des organisations de différentes tailles, permettant d'illustrer qualitativement les constats par des exemples concrets issus du terrain québécois.
- L'analyse des commentaires recueillis dans le cadre d'un sondage réalisé auprès des membres de l'Ordre, offrant une perspective directe et quantitative sur les perceptions, les irritants et les attentes des professionnels face à la situation actuelle.

Cette approche triangulée assure une compréhension équilibrée des enjeux en conjuguant données quantitatives, observations qualitatives et expériences vécues, afin de formuler des recommandations ancrées dans les réalités du secteur tout en restant alignées sur les meilleures pratiques identifiées à l'international.

Lorsque pertinent, l'analyse qui suit distinguera les enjeux et les solutions selon les segments de marché, afin de mettre en lumière les conséquences spécifiques de la pénurie sur les petits et grands cabinets, ainsi que sur les PME et grandes entreprises clientes. Cette approche vise à identifier des leviers de solutions adaptés, tout en demeurant alignée avec les pistes internationales et les données scientifiques récentes.

Finalement, pour l'élaboration de ce Livre blanc, les auteurs ont fait un usage responsable de divers outils d'intelligence artificielle générative, notamment ChatGPT, Copilot et Perplexity mobilisés à différentes étapes du processus, principalement pour l'amélioration syntaxique et la reformulation. Toutefois, l'ensemble des idées, analyses et interprétations, de même que le produit final, relève de la pleine responsabilité et de la propriété intellectuelle exclusive des auteurs.

Résultats

Les causes profondes de la pénurie de talents

La pénurie de main-d'œuvre en comptabilité ne peut être comprise sans une analyse approfondie de ses causes structurelles et systémiques. Loin de résulter uniquement d'un simple déséquilibre conjoncturel entre l'offre et la demande, cette situation découle d'un ensemble de facteurs interreliés qui affectent durablement la capacité de la profession à se renouveler (Abrahams et Phesa, 2025). D'une part, le vieillissement rapide des effectifs et le départ massif des baby-boomers exercent une pression démographique considérable sur la relève (Fry, 2020). D'autre part, les conditions de travail exigeantes, la surcharge chronique, et une culture organisationnelle rigide contribuent à une perte d'attractivité, particulièrement auprès des jeunes professionnels. À cela s'ajoute une complexité croissante des normes et des exigences réglementaires, qui alourdissent les charges opérationnelles, surtout dans les cabinets de petite et moyenne taille. Enfin, la rigidité du parcours d'accréditation, combinée à une baisse de l'intérêt pour la profession chez les étudiants, freine l'entrée de nouveaux talents dans le domaine. Ces causes, prises ensemble, illustrent un désajustement profond entre les structures actuelles de la profession et les attentes contemporaines des professionnels et des futurs diplômés. Une reconceptualisation plus large de la comptabilité, comme pratique technique, sociale et morale tournée vers l'utilisation durable des ressources et la reddition de comptes élargie (Carnegie et coll., 2021), implique justement une main-d'œuvre encore plus qualifiée, polyvalente et engagée. Cela rend d'autant plus importante une action ciblée sur les causes fondamentales du problème, causes qui sont examinées en détail dans les sous-sections suivantes afin d'en dégager les dynamiques sous-jacentes et d'identifier des pistes d'intervention adaptées à la complexité du contexte actuel.

Cause 1 : La démographie

La démographie de la profession comptable exerce une pression grandissante sur le renouvellement des effectifs, créant un véritable boum du troisième âge dans le secteur. Une proportion importante des CPA actuels approche de la retraite, ce qui accentue la vulnérabilité de la profession face aux pénuries. Selon Buckstein (2017), au Canada, à peine 34 % des CPA en activité ont moins de 40 ans, ce qui implique que près des deux tiers sont âgés de plus de 40 ans – un profil démographique nettement plus élevé que la moyenne de la main-d'œuvre, tous secteurs confondus. Aux États-Unis, l'AICPA estime que 75 % des CPA en cabinet prendront leur retraite d'ici 15 ans (Cruz-Martinez, 2025). Ce phénomène s'inscrit dans une tendance plus large de vieillissement de la population active : en 2020, près de 28,6 millions de baby-boomers ont quitté le marché du travail, soit une hausse de presque 13 % par rapport à 2019 (Fry, 2020).

Les données québécoises confirment cette dynamique. Près d'un tiers des CPA (31,7 %) ont 55 ans et plus, dont presque 20 % dans la tranche des 55 à 64 ans. Cette proportion illustre les départs attendus à court et moyen terme et laisse entrevoir un déficit important si la relève ne parvient pas à compenser les sorties. En effet, 34 % des CPA québécois en cabinet envisagent de quitter leur emploi en cabinet à court ou moyen terme. Ce taux atteint 59 % chez les CPA de 55 ans et plus¹. Parmi ces professionnels plus âgés, près de la moitié (46 %) exercent à leur compte, une catégorie particulièrement exposée aux intentions de départ. De plus, la principale raison évoquée pour quitter l'emploi demeure la retraite ou la semi-retraite (44 % des répondants concernés), ce qui confirme le rôle déterminant de la dynamique démographique comme moteur de la pénurie actuelle. Le NPAG² Strategy Report (AICPA, 2024) souligne que cette dynamique limite le renouvellement des effectifs alors que la demande pour les services de comptabilité et de certification

¹ Il s'agit uniquement d'une intention de quitter le cabinet : cela ne signifie pas nécessairement qu'ils comptent quitter la profession ou prendre leur retraite.

² Le National Pipeline Advisory Group (NPAG) est un sous-groupe de l'AICPA américaine qui vise à renforcer le vivier de professionnels dans le domaine de la comptabilité. À travers son initiative *Accounting Pipeline*, le NPAG développe des stratégies et des ressources pour attirer, former et accompagner les futurs comptables.

augmente, générant une tension durable entre l'offre et la demande de professionnels qualifiés. Cette situation est exacerbée par le faible taux de croissance annuel de la population active, estimé à seulement 0,4 % entre 2022 et 2032 (Dubina, 2023). Chaque année, des cohortes entières de baby-boomers quittent ainsi le marché du travail en emportant leur expertise, alors que la relève ne suit pas le même rythme de renouvellement, laissant de nombreux cabinets face à des enjeux de transmission des dossiers et de surcharge des équipes restantes.

Au Québec, jusqu'au 30 novembre 2025, le gouvernement a suspendu les admissions dans le Programme de l'expérience québécoise (PEQ), volets « travailleurs » et « diplômés » (Gouvernement du Québec, 2025; voir aussi : Immigration, Francisation et Intégration, 2025). Cette mesure pourrait contribuer à ralentir l'accès à la main-d'œuvre qualifiée issue de l'étranger.

La rareté de la relève n'est pas qu'un constat statistique, elle se vit au quotidien dans les cabinets. Comme le souligne une praticienne, « on a eu recours à des firmes de recrutement pour trouver de la relève (...), mais les firmes de recrutement ont fermé le mandat, faute de candidats³ ». Ce témoignage illustre la profondeur du problème : même les canaux spécialisés n'arrivent plus à fournir, ce qui limite les possibilités de croissance des cabinets. Les problèmes de transmission des cabinets sans repreneurs accentuent donc les fermetures, en particulier dans les régions (CCSAV, 2024), ce qui peut contribuer à un véritable goulot d'étranglement dans la chaîne d'approvisionnement des services comptables.

La démographie émergente dans le monde professionnel engendre également des changements perceptibles dans les attitudes et comportements des jeunes employés. Parmi les préoccupations exprimées par certains praticiens, figure celle d'un recul de la curiosité, pourtant jugée essentielle dans un environnement en constante évolution. Comme le formule un associé directeur d'un petit cabinet : « J'ai l'impression que les plus nouveaux employés sont peut-être un peu moins curieux. Or, dans un monde qui change continuellement, il faut avoir des gens curieux, parce que l'environnement de travail va assurément évoluer. C'est cet élément-là de curiosité que j'aimerais que les jeunes développent davantage. » Ce commentaire traduit à la fois un constat générationnel ainsi qu'un enjeu organisationnel et universitaire : comment encourager, au sein des cabinets et des universités, une culture d'apprentissage continu qui incite les jeunes CPA à aller au-delà de l'exécution des tâches et à développer une curiosité active face aux transformations rapides de la profession?

Au-delà du départ progressif des baby-boomers, le profil diversifié des individus nouvellement arrivés sur le marché du travail introduit de nouvelles attentes professionnelles et des repères parfois éloignés de ceux de leurs prédécesseurs. Cette diversité soulève des enjeux concrets en matière de transfert des compétences, de gestion de la pratique professionnelle et de maintien des standards de qualité. Comme le rappellent Baudot et coll. (2022), ces nouveaux profils accentuent les besoins d'adaptation des milieux de travail afin d'assurer une intégration efficace et une continuité professionnelle.

Cause 2 : Conditions de travail, surcharge et culture organisationnelle

La surcharge et les conditions de travail dans les cabinets comptables constituent des causes majeures de la pénurie de main-d'œuvre, agissant à la fois comme freins à l'attraction des nouveaux talents et comme facteurs de départ pour les professionnels en place. Les résultats de recherche, corroborés par les données empiriques recueillies au Québec et ailleurs, révèlent que la pratique en cabinet est largement perçue comme exigeant un volume horaire important, une charge élevée de responsabilités et un rythme soutenu. Cette réalité tend à compromettre l'équilibre travail-vie personnelle des CPA, particulièrement au sein de la nouvelle génération, pour qui ces enjeux constituent une préoccupation centrale. Les résultats du sondage de l'Ordre

³ Tous les verbatims cités dans ce document proviennent soit des entretiens réalisés par les auteurs ou des commentaires qualitatifs récoltés auprès des membres de l'Ordre des CPA du Québec en 2024, sauf indication contraire.

soulignent ainsi que 75 % des jeunes CPA (moins de 36 ans) identifient la charge de travail trop grande comme l'une des principales raisons de départ, suivie par le travail sous pression (68 %) et le désir de meilleures conditions dans d'autres organisations (62 %). De plus, 64 % des jeunes CPA souhaitent un meilleur équilibre travail-vie personnelle, faisant de cet élément un levier critique dans l'attraction et la rétention des talents. Comme l'exprime un répondant : « La pression de travail est trop forte, il est difficile de trouver des personnes qualifiées, je finis parfois la journée en pleurant – ce n'est pas normal. »

Cette surcharge s'exacerbe dans un contexte où le manque de personnel entraîne une redistribution des mandats sur les ressources restantes, augmentant leur niveau de stress et leurs heures travaillées. Un autre répondant note : « On finit toujours par avoir un taux horaire très bas comparativement aux heures faites et il faut faire beaucoup de sacrifices niveau vie personnelle, ce qui pousse mes pairs à quitter. » Ces constats rejoignent les travaux de Nouri et Parker (2020), qui rappellent que la surcharge de travail, le stress professionnel et le manque de conciliation sont historiquement identifiés comme des moteurs de roulement dans les cabinets comptables (Marxen, 1996; Fogarty et coll., 2000; Almer et Kaplan, 2002). L'épuisement professionnel agit ici comme un mécanisme clé reliant ces conditions difficiles aux intentions de départ, contribuant ainsi à la perte de talents qualifiés, à la réduction de l'attraction de nouveaux talents et, dans certains cas, à une baisse de la qualité de l'audit (de Vries et Speklé, 2025; Hann et coll., 2024; PCAOB, 2015).

De Vries et Speklé (2025) confirment que les charges de travail élevées en période de pointe (soit au-delà de 60 heures/semaine) entraînent des répercussions négatives sur l'attractivité de la profession et peuvent donc dégrader la qualité des travaux effectués, notamment pour les jeunes professionnels. Ce décalage nourrit un désintérêt croissant pour la profession, générant une désillusion entre attentes initiales et réalité. Selon Baudot et coll. (2022), la jeune génération résiste davantage aux normes de surtravail traditionnelles, valorisant un équilibre travail-vie personnelle et un emploi aligné avec leurs valeurs. Le NPAG Strategy Report (AICPA, 2024) confirme que le manque de flexibilité dans les structures de travail et les attentes de présence au bureau sont des irritants majeurs pour les jeunes professionnels.

Au-delà des conditions de travail, Bellettre et coll. (2024) rappellent que les jeunes diplômés recherchent aussi des missions intéressantes, une diversité d'expériences et des possibilités d'apprentissage continu, dimensions jugées aussi importantes que les conditions salariales. Or, quelques répondants dénoncent une pratique réduite à l'exécution mécanique des mandats : « On se sent comme des numéros à enchaîner les mandats dans des délais toujours trop serrés, sans reconnaissance. »

La formation universitaire serait également un facteur aggravant, dans la mesure où elle apparaît déconnectée de la réalité du terrain. Comme le souligne une directrice de grand cabinet : « J'ai l'impression que ce qu'on enseigne [à l'université], c'est ce qu'on faisait il y a 30 ans. Le concept d'audit, la méthodologie de travail... on doit tout leur réapprendre. » Ce décalage engendre une pression additionnelle tant sur les jeunes professionnels, qui doivent prolonger leur apprentissage dans un contexte exigeant, que sur les cabinets, contraints de combler rapidement ces lacunes.

Ces tensions s'ajoutent à d'autres facteurs structurants, tels que la transformation numérique incomplète (et inégale) des cabinets, le manque de soutien en santé mentale, ou encore les écarts de conditions entre attentes et réalité. Dans certains cas, les critiques sont sévères. Par exemple, « [l]es cabinets doivent payer plus, ou réduire les heures. Tant que ce problème n'est pas résolu, le message pour les futurs étudiants restera le même », résume bien le dilemme actuel. D'autres témoignages insistent sur le fait que « [s]alaires et conditions offertes en cabinets sont peu attrayantes à comparer aux autres professions », renforçant l'idée d'un manque de compétitivité. Enfin, un constat sans détour revient fréquemment : « la réalité est que le salaire en cabinet est en dessous du marché ».

Face à ces défis, certains milieux professionnels choisissent d'adopter un modèle de croissance plus nuancé, misant sur la qualité de vie au travail. Comme le décrit un associé de petit cabinet : « On a refusé de nouveaux clients pendant plus de deux ans pour préserver nos employés. C'était un choix assumé : on préfère une croissance plus lente, mais durable ». Ce type de positionnement rappelle que la pression sur les équipes n'est pas une fatalité, et que des stratégies organisationnelles plus humaines peuvent favoriser la rétention.

En résumé, la réputation des cabinets reste marquée par une combinaison d'exigences démesurées et de compensations jugées insuffisantes : « Trop de travail, pas assez de paye! », résume un répondant. Si la profession veut demeurer attractive, elle devra repenser ses pratiques en améliorant la flexibilité, la reconnaissance et l'accompagnement tout en valorisant des environnements plus stimulants et durables pour les nouvelles générations.

Cause 3 : Intensification des exigences réglementaires et complexité croissante des normes

L'environnement réglementaire dans lequel évoluent les CPA devient de plus en plus exigeant et complexe, ce qui constitue un facteur structurel aggravant la pénurie de main-d'œuvre. Les normes comptables (IFRS, NCECF), les exigences accrues en audit, l'intégration des technologies avancées et les nouvelles obligations de reddition d'information extrafinancière multiplient les compétences nécessaires et les besoins de formation continue. Cette sophistication reflète l'évolution rapide du monde économique et financier : les marchés sont plus interconnectés, les instruments financiers plus complexes, les attentes en matière de transparence et de gouvernance plus élevées.

La complexité des règles ne découle toutefois pas directement des cabinets comptables, des ordres professionnels ou des instances locales, mais bien d'une chaîne normative globale qui descend d'organisations internationales vers les régulateurs nationaux. Toutefois, cette réalité est souvent perçue différemment sur le terrain. Comme le résume un répondant : « Oui, le cabinet a ses torts, mais l'Ordre et toutes ses nouvelles normes, qui sont parfois peu utiles en pratique, alourdissent le travail et le rendent moins attractif. » Une autre ajoute : « Les normes se complexifient constamment. CPA Canada et l'Ordre ont oublié que les NCECF visaient à ne pas faire porter aux PME le fardeau des IFRS. »

Ce décalage entre l'origine des normes et leur réception alimente un sentiment d'alourdissement réglementaire, particulièrement dans les petits et moyens cabinets. Comme l'explique une directrice de grand cabinet : « Une grande entreprise a des spécialistes normatifs pour comprendre ces exigences, mais une PME du coin n'a pas cette infrastructure. »

Cette dynamique renforce la perception d'une réglementation « pensée pour les grands » : « Actuellement, avec toutes les exigences, ça favorise les grandes organisations et les grands bureaux de CPA au détriment des plus petits cabinets [...]. À ce rythme, les petits cabinets vont disparaître. » Les répondants évoquent régulièrement la difficulté de traduire rapidement des changements normatifs en pratiques applicables dans des environnements restreints : « Les modifications régulières des normes amènent beaucoup de frustration, car les petits cabinets n'ont pas les ressources nécessaires pour faire la transition dans les délais exigés. »

Au-delà des normes comptables, les outils technologiques suscitent eux aussi des incertitudes. Si l'automatisation et l'IA sont perçues comme des leviers potentiels d'efficacité, leur adoption reste freinée par l'incertitude sur l'interprétation des régulateurs. Comme le souligne une associée d'un grand cabinet : « On peut utiliser ces outils seulement sur des processus à faible risque. Tout le monde attend de voir ce que le régulateur dira. C'est l'œuf et la poule. » Cette prudence ralentit l'innovation, alors même que les cabinets sont déjà soumis à une pression croissante.

Enfin, cette complexité structurelle alimente un cercle vicieux : elle demande plus de formation, plus de ressources et plus de temps, alors que le bassin de professionnels disponibles demeure limité. Les répondants soulignent ainsi à plusieurs reprises que l'accumulation de changements normatifs fragilise la profession. Comme l'exprime l'un d'eux, « [l]es multiples changements de normes découragent les professionnels, et certains quittent les cabinets », ce qui témoigne d'un effet direct sur la capacité de rétention. Par ailleurs, la question de la lourdeur administrative revient de manière récurrente : « La lourdeur administrative exigée par les nouvelles normes nous empêche de mettre notre temps sur des activités à valeur ajoutée pour nos clients. La lourdeur imposée aux petits cabinets profite aux gros cabinets [...]. Avec cette tendance, les petits cabinets seront rayés de la carte d'ici 10 ans ». Cette affirmation illustre la perception d'un déséquilibre structurel qui favoriserait les grandes firmes au détriment des plus petites, accentuant les risques de concentration du marché.

Enfin, plusieurs participants insistent sur la pression croissante exercée par l'environnement réglementaire : « Les exigences gouvernementales et normatives demandent toujours plus, alors que le bassin de professionnels en cabinet reste le même ». Ce constat met en lumière une tension durable entre l'augmentation des obligations et la stagnation des ressources disponibles, nourrissant un sentiment d'essoufflement généralisé.

La complexité croissante des normes reflète certes l'inévitable transformation du monde économique et financier. Toutefois, leur mise en œuvre dans la pratique quotidienne des CPA exerce une pression considérable, particulièrement sur les petites structures qui ne disposent ni de la masse critique ni des ressources spécialisées accessibles aux grandes firmes. Le défi n'est donc pas de « réduire » la réglementation, mais de mieux accompagner l'application, afin d'éviter que cet alourdissement ne contribue encore davantage à la démobilisation et à la pénurie de main-d'œuvre.

Cause 4 : Manque d'agilité du parcours d'accréditation et baisse des étudiants

L'environnement réglementaire et normatif, déjà marqué par une sophistication croissante liée aux évolutions économiques et financières, contribuerait à alourdir la pratique des CPA et à accentuer la pénurie de main-d'œuvre. Comme nous l'avons vu, cette complexité serait vécue différemment selon la taille des cabinets : les grands disposeraient de ressources spécialisées pour l'absorber, tandis que les plus petits peineraient à suivre le rythme des mises à jour, ce qui nourrirait un sentiment d'injustice et de démobilisation.

À cette complexité externe s'ajouterait celle du parcours d'accréditation. Le processus pour devenir CPA – près de cinq années d'études universitaires, un examen final commun de trois jours et 24 mois d'expérience supervisée – serait jugé long, coûteux et peu flexible. Bien que ces standards visent à garantir la crédibilité et la qualité de la profession, plusieurs acteurs considèrent qu'ils décourageraient les jeunes diplômés.

Ces critiques s'inscriraient dans une tendance internationale. Aux États-Unis, par exemple, le nombre de diplômés en comptabilité a chuté de 17 % entre 2017 et 2022, et le taux de réussite à l'examen CPA est au plus bas depuis 17 ans (AICPA, 2024). Ces données suggéreraient que la difficulté à attirer de nouveaux talents ne découle pas uniquement du contexte québécois, mais bien d'un défi global : comment maintenir l'attractivité d'un titre exigeant dans un marché où les jeunes privilégieraient des parcours plus rapides et flexibles, notamment en finances, en conseil ou en technologies?

Le cas des candidats étrangers renforcerait cette problématique. Plusieurs arriveraient avec des diplômes solides, mais se heurteraient à un processus complexe de reconnaissance. Comme le souligne un répondant : « Nous avons trouvé un "CPA" [d'une autre juridiction], mais il a tellement eu de problèmes avec l'Ordre pour l'obtention de son titre qu'il a décidé de rester dans les finances. » Un autre répondant explique : « Plusieurs étudiants étrangers viennent directement au MBA. Il serait intéressant de leur donner accès au parcours CPA

plus facilement via cette voie. » Ces appels à la simplification révéleraient une tension de fond : comment ouvrir davantage l'accès à la profession québécoise sans affaiblir la rigueur qui fait sa valeur?

Par ailleurs, le système actuel créerait des déséquilibres dans la répartition de la relève. Les grands cabinets attireraient plus facilement les stagiaires, leurs heures en certification étant mieux reconnues. Un directeur de petit cabinet observe ainsi : « Il est difficile de recruter des stagiaires universitaires, car ils veulent seulement aller dans des gros cabinets pour accumuler plus d'heures de certification. » Ce mécanisme, pensé pour garantir la qualité de la formation pratique en comptabilité publique, aurait donc des effets pervers en accentuant les inégalités entre grandes et petites firmes.

En somme, la complexité des normes et celle du parcours d'accréditation présenteraient un même paradoxe : elles visent à assurer la crédibilité et la rigueur de la profession, mais elles contribuent aussi à la fragiliser en restreignant l'accès et en alimentant la perception d'un système lourd, voire décourageant. Si les critiques émises par certains cabinets ou professionnels ne reflètent pas toujours toute la réalité, puisqu'elles traduisent aussi des frustrations liées à un contexte de rareté et de compétition, elles soulignent néanmoins une question centrale : comment concilier des standards élevés, essentiels pour maintenir la confiance du public, avec des modalités d'accès et de pratique qui permettraient de soutenir la relève et d'assurer la pérennité de la profession?

Conséquences de la pénurie

La raréfaction des CPA engendre un effet cumulatif sur le fonctionnement des cabinets : surcharge des équipes, baisse de la qualité des travaux effectués, fragilisation du bien-être professionnel. Ces dynamiques alimentent un cercle vicieux qui pourrait affaiblir la capacité de la profession à répondre aux besoins croissants des clientèles, tout en érodant la confiance du public et en freinant l'innovation, notamment en matière d'ESG et de transformation numérique (AICPA, 2024; Dixon, 2025). Par ailleurs, les jeunes diplômés, attirés par des carrières perçues comme plus dynamiques et mieux équilibrées, choisissent souvent d'obtenir leur titre CPA en dehors des cabinets, réduisant ainsi le rôle de pépinière de talents en certification de ces cabinets. Cette désaffection découle de plusieurs causes, dont une image professionnelle trop restreinte, qui ne met pas en valeur la diversité des mandats ni l'impact sociétal positif de la comptabilité professionnelle (Carnegie et coll., 2021).

Conséquence 1 : Réduction de la capacité opérationnelle des cabinets

La raréfaction des CPA entraîne des répercussions profondes sur le fonctionnement des cabinets, avec des effets en cascade qui touchent à la fois la charge de travail, la qualité des services, l'encadrement des jeunes et la relation avec la clientèle. Faute de candidats disponibles, de nombreux postes demeurent vacants et des équipes entières fonctionnent en sous-effectif. Les données récentes illustrent bien cette dynamique : aux États-Unis, 42 % des cabinets affirment avoir dû refuser des mandats de clients en 2024 en raison du manque de personnel (SAPRO, 2024). Au Québec, les répondants du sondage de l'Ordre indiquent : avoir vu leur charge de travail augmenter (81 %), que des clients ont dû être refusés (80 %), que les cabinets rencontrent des difficultés à répondre aux demandes (72 %), que certains clients ont été abandonnés (71 %) et que des retards de livraison sont devenus fréquents (70 %). Il importe toutefois de préciser que les pourcentages indiqués ne traduisent pas le niveau d'augmentation de la charge ou des refus, mais indiquent qu'environ huit répondants sur dix rapportent avoir observé ces phénomènes. La nuance est essentielle pour éviter toute interprétation exagérée, tout en confirmant l'ampleur généralisée du problème.

Cette pression se traduit aussi par un glissement des rôles à l'intérieur des cabinets : les directeurs assument des tâches de chargés de mission, les associés remplissent des rôles de directeurs, et les techniciens

prennent en charge des mandats qui dépassent leur niveau habituel de responsabilité. Si ces ajustements permettent de maintenir à flot les opérations, ils se font au détriment de l'encadrement, de la surveillance et de la rétroaction. Or, l'accompagnement est un facteur clé de motivation pour les jeunes CPA et constitue un puissant levier de rétention. Un associé décrit avec lucidité cette dérive :

Nos directeurs font le travail de chargé de mission, les associés celui de directeur et les techniciens celui d'un chargé de mission. Je suis censé devenir associé relève, mais comment envisager une telle carrière avec une surcharge pareille et aucun soutien? Notre seule option est de réduire la clientèle ou de trouver un partenaire d'affaires. Même mes enfants hésitent à suivre des études en comptabilité après avoir vu nos conditions de travail.

Ces propos témoignent du désenchantement d'une relève qui, loin de se projeter avec enthousiasme vers le statut autrefois prestigieux et recherché d'associé, en vient désormais à douter de la viabilité d'une carrière en cabinet. Dans ce contexte de surcharge et de glissement des rôles, ne risque-t-on pas de sacrifier la formation et l'accompagnement des stagiaires et jeunes CPA? Si l'encadrement s'appauvrit, leur apprentissage et leur motivation à demeurer dans la profession ne s'en trouvent-ils pas directement compromis?

La pénurie a également inversé la logique traditionnelle du développement d'affaires. Là où les firmes cherchaient autrefois activement à élargir leur clientèle, plusieurs se retrouvent aujourd'hui contraintes de limiter volontairement leur croissance, voire de refuser des clients. Un associé directeur d'un petit cabinet explique : « On a une liste d'attente de clients [...]. Jamais je n'aurais pensé arriver à ça. Avant, on faisait tout pour en chercher. Aujourd'hui, c'est la capacité qui manque, pas la demande ». Cette inversion surprend et inquiète, car elle compromet non seulement la rentabilité immédiate, mais aussi la perception de la valeur ajoutée.

Du côté des clients, l'insatisfaction se fait de plus en plus sentir. Une vice-présidente d'une institution financière exprime son inquiétude : « Mon grand enjeu, c'est de recevoir les états financiers. Je ne suis pas capable d'avoir un portrait de risque adéquat parce que les comptables ne les fournissent pas dans les délais. On les demande en 3 mois, et je les reçois 6 mois plus tard. Est-ce parce qu'il manque de main-d'œuvre? ». Le témoignage met en lumière que la pénurie n'est pas seulement un enjeu interne : elle affecte directement la confiance des partenaires et la capacité des entreprises à gérer leurs risques et à répondre à leurs obligations.

Dans les petits cabinets, la pression est particulièrement marquée. Faute de moyens pour rivaliser avec les salaires et avantages offerts ailleurs, ils peinent à attirer et retenir le personnel. Plusieurs limitent volontairement leur clientèle ou réduisent leurs ambitions de croissance. Certains évoquent même l'idée de fermer ou de prendre une retraite anticipée. Un associé confit : « J'ai choisi de ne pas développer davantage d'affaires pour éviter de recruter. Les employés demandent des salaires exorbitants, et le travail doit quand même être corrigé. Je préfère rester seul, même si cela veut dire réduire mon revenu ». Un autre répondant ajoute : « Je vais prendre ma retraite beaucoup plus tôt que prévu, par écœurantité. Je suis prêt à travailler au quart de mon revenu annuel dans un emploi à 35-40 heures sans le stress des échéanciers et des complications du travail en cabinet ». Ces récits traduisent une lassitude profonde qui minerait la relève et compromettrait davantage la pérennité des petites structures.

La situation n'est guère plus simple dans les grands cabinets, même si les moyens d'action y sont plus nombreux. Automatisation, recrutement international et externalisation constituent des leviers mobilisés pour absorber une partie de la charge. Toutefois, la forte croissance de ces firmes ne s'accompagne pas toujours d'un recrutement proportionnel, ce qui exacerbe la pression interne. Une associée souligne le paradoxe : « On a doublé de taille en cinq ans, mais on recrute proportionnellement moins. Les jeunes partent plus tôt, parfois avant même leur titre CPA. Résultat : il faut faire plus avec moins ». L'érosion rapide du personnel intermédiaire, autrefois garant de la supervision et de la transmission des compétences, fragilise durablement l'équilibre organisationnel.

L'externalisation massive vers des centres de services étrangers illustre une réponse partielle, mais non dénuée de limites. Une associée décrit cette pratique : « On a triplé le nombre d'heures envoyées offshore. La qualité est comparable à celle d'un junior, mais il faut la même supervision. Pourtant, on est plus tolérant avec les erreurs locales qu'avec celles qui reviennent de l'étranger ». Cette remarque pointe à la fois la persistance du besoin de contrôle de qualité et un biais de perception qui nourrit parfois la méfiance, même quand le niveau de qualité est similaire. Ces ajustements permettent de maintenir le service à court terme, mais ne remplacent pas une main-d'œuvre stable et expérimentée.

Enfin, la pénurie met en lumière un décalage de perception entre dirigeants et jeunes professionnels. Plusieurs associés imputent la rareté de la main-d'œuvre à l'attrait grandissant des stages en industrie plutôt qu'en cabinet. Pourtant, la réalité est différente : les jeunes quittent les cabinets plus tôt qu'avant, parfois même avant d'obtenir leur titre, insatisfaits des conditions de travail et en quête d'un meilleur équilibre de vie. L'environnement de travail ne répond plus à leurs attentes, et la promesse de progression rapide vers le statut d'associé ne suffit plus à compenser les sacrifices. Cette incompréhension illustre un fossé générationnel qui, si rien n'est fait, risque de s'élargir.

La raréfaction des CPA ne se limite donc pas à une hausse de charge de travail. Elle fragilise la structure d'encadrement, compromet la formation des jeunes, inverse la logique du développement d'affaires et réduit la qualité perçue des services. Les témoignages de ces professionnels surchargés traduisent une crise systémique qui mine à la fois la crédibilité et la pérennité de la profession. Les solutions tactiques, comme l'automatisation, l'externalisation ou la réduction volontaire de la clientèle ne suffisent pas à enrayer le phénomène. C'est bien la structure d'attractivité et de rétention de la profession qui doit être repensée, afin de restaurer la confiance, d'assurer la relève et de préserver la capacité d'innovation des cabinets dans un contexte de demande croissante.

Conséquence 2 : Impact sur la qualité des missions de certification et de l'information financière

La pénurie de professionnels expérimentés pourrait dégrader la qualité des audits et la fiabilité de l'information financière. Le PCAOB a ainsi constaté une hausse des manquements lors des inspections depuis 2020, en lien direct avec le manque de personnel qualifié (Vien, 2024). La littérature confirme également que des équipes réduites ou surchargées augmentent le risque d'erreurs, d'omissions et de retards dans les livrables financiers (Carcello et Nagy, 2004; DeFond et Zhang, 2014; Francis, 2004).

Dans les faits, plusieurs cabinets se voient contraints de confier certains mandats à des employés moins expérimentés ou même à des non-CPA, faute de ressources disponibles. Cela alourdit le temps de supervision, réduit la rentabilité des missions et accentue les écarts de qualité. Au Québec, parmi les répondants au sondage de l'Ordre, 73 % des CPA en cabinet rapportent des défis liés à la formation du personnel, 73 % notent une diminution du temps consacré à la supervision ou au coaching, et 64 % indiquent des difficultés à maintenir à jour leurs compétences. Comme l'exprime un gestionnaire en cabinet : « Nous avons un trou dans notre structure autour de cinq ans d'expérience. Certains mandats doivent être confiés à du personnel moins qualifié, ce qui augmente le travail des associés et rend chaque tâche plus lourde et moins rentable. »

Au-delà du manque de volume, c'est aussi l'hétérogénéité des compétences qui préoccupe. Tous les CPA n'arrivent pas avec le même bagage ou le même niveau opérationnel, ce qui crée des écarts de performance. Un associé témoigne : « Le manque de main-d'œuvre est un problème, mais le manque de main-d'œuvre compétente est pire. On engage quelqu'un avec un titre et des attentes, mais on réalise que l'investissement en temps et en formation est à recommencer. » À cela s'ajoute la perception des régulateurs, qui constatent eux aussi les effets de la pénurie sur la qualité. Un responsable d'un organisme de surveillance souligne :

« On nous reproche parfois d'être trop sévères avec les inspections, mais niveler par le bas ne ferait qu'affaiblir la profession. Si la qualité se détériore, c'est la confiance dans l'information financière qui en paiera le prix. »

Cette tension se répercute directement sur le développement de la relève. Le manque de disponibilité des équipes seniors pour superviser le travail limite l'apprentissage des stagiaires et jeunes CPA, ce qui fragilise leur motivation à rester en cabinet. Un répondant insiste : « La carrière d'un CPA en cabinet est enrichissante et motivante, mais les étudiants ne le savent pas et n'ont pas accès à des mandats stimulants. Le problème, c'est qu'au fil des années, il y a eu du dénigrement du travail en cabinet. » Certains ajoutent que l'unification (voir : Langlois Avocats, 2013), en 2012, des ordres de la comptabilité professionnelle n'a pas complètement clarifié la situation : « Aujourd'hui, on retrouve des CPA auditeurs, des CPA avec permis restreint aux missions d'examen et d'autres CPA. Je crois que tous les candidats devraient faire un stage en cabinet pour mieux comprendre la diversité des mandats et développer une formation plus polyvalente. »

Les effets de cette pénurie diffèrent aussi selon la taille des cabinets. Les petits cabinets voient directement la qualité de leurs missions affectée lorsqu'ils doivent déléguer à des techniciens ou à des juniors, avec un risque accru d'erreurs ou de retards. Leur capacité à absorber la complexité normative est également limitée, ce qui accentue la pression sur leurs équipes. Comme l'exprime un intervenant : « Peut-être qu'il faudrait davantage former les non-CPA qui travaillent déjà en cabinet à réaliser des audits ou des missions d'examen, puisque de toute façon, ils finissent par en faire. »

Du côté des grands cabinets, les ressources sont plus importantes, mais la surcharge se concentre sur le personnel sénior et les directeurs, ce qui réduit le temps disponible par mandat et accroît le stress organisationnel. Même avec des processus de contrôle de qualité robustes, la qualité des audits sur des mandats complexes peut en souffrir. Dans cette perspective, un interviewé d'un organisme de surveillance note « On constate déjà que des non-CPA réalisent des missions de certification ou de compilation dans certains cabinets, posant la question de la frontière du titre et de la qualité des livrables ».

Enfin, cette pression sur les équipes freine l'innovation. L'adoption d'outils d'analyse de données et le développement d'expertises nouvelles, comme l'intégration des dimensions ESG, progressent plus lentement que souhaité. Or, les clients s'attendent de plus en plus à recevoir des services à valeur ajoutée et adaptés aux nouvelles réalités économiques (AICPA, 2024; Duong et Michaels, 2024). Comme l'explique une directrice d'institution financière : « Avec l'arrivée de l'intelligence artificielle, la demande d'états financiers audités diminue. Aujourd'hui, on se contente souvent d'un avis au lecteur ^[4], parce que le système analyse surtout l'historique comportemental du client en accédant directement à ses données bancaires. Ça donne plus de liberté aux entreprises et ça réduit aussi le besoin d'une information financière certifiée de grande qualité. »

En somme, la pénurie actuelle ne se limite pas à un problème de disponibilité de ressources : elle affecterait directement la qualité des missions de certification et de l'information financière, menacerait le développement de la relève, accentuerait les écarts de compétences et ralentit probablement la capacité d'innovation des cabinets.

⁴ Le *Rapport de mission de compilation* a remplacé l'*Avis au lecteur* pour les compilations d'informations financières des périodes closes après le 14 décembre 2021.

Conséquence 3 : Risques accrus pour la gouvernance financière des organisations

Lorsque les effectifs comptables sont insuffisants, des tâches critiques, comme le contrôle interne, la conformité réglementaire ou la préparation des états financiers peuvent être retardées ou réalisées de manière moins rigoureuse, fragilisant ainsi la gouvernance financière des organisations (Lorinc, 2024).

Des ajustements réglementaires ont été mis en place pour alléger la charge administrative de certaines organisations, notamment les PME et les organismes sans but lucratif (OSBL). Par exemple, le Projet de loi no 85⁵ prolonge les délais prescrits pour la transmission des rapports financiers dans le réseau des services de garde éducatifs et augmente le seuil de subvention à partir duquel ces rapports doivent être audités. De façon similaire, la hausse des seuils pour les petits OSBL du domaine communautaire réduirait le nombre d'entités tenues de produire des états financiers audités. Si ces mesures visent à diminuer la pression sur un marché du travail déjà contraint, elles entraînent aussi une baisse du niveau d'assurance et exposent ces organisations, souvent très dépendantes des subventions publiques ou des donations, à un risque accru d'erreurs ou de fraudes non détectées et de perte de crédibilité auprès des bailleurs de fonds.

Face à l'indisponibilité de rapports audités dans les délais souhaités, certains organismes de financement recourent désormais à l'accès direct aux systèmes comptables ou aux comptes bancaires pour procéder des analyses internes pour évaluer la situation des entreprises visées. Cette substitution temporaire de l'assurance externe par des validations internes partielles soulève des enjeux de fiabilité et de gestion des risques financiers. Comme le résume une vice-présidente d'une institution financière : « Ce qu'on voit comme tendance, c'est que les banques à charte baissent leurs exigences en fonction du niveau de rapport. Au lieu de demander une mission d'examen, on met une pression pour obtenir un simple avis au lecteur. Les clients veulent donc de moins en moins payer pour des missions plus lourdes, et les comptables sont bien contents de s'en débarrasser parce que les exigences se sont complexifiées. »

Les petits cabinets, de leur côté, risquent de délaisser certains mandats de certification réalisés auprès de petites organisations lorsque la pénurie rend la prestation de services non rentable ou irréaliste, ce qui réduit la couverture par la certification indépendante de l'information financière dans l'écosystème. Les OSBL communautaires et les PME sont particulièrement vulnérables, puisqu'ils subissent des délais accrus ou des refus de services, ce qui accroît leur risque de non-conformité et fragilise leur gouvernance financière (CCSAV, 2024). Comme le note un intervenant : « Quand les plus petits cabinets délaissent les entreprises, ce sont souvent ces dernières qui ont le plus besoin d'un regard indépendant. »

Les grands cabinets maintiennent leur capacité à servir des clients complexes, mais les retards potentiels, la surcharge des équipes seniors et la rotation fréquente du personnel réduisent la continuité et la profondeur de l'analyse des risques, avec des effets indirects sur la stabilité de la gouvernance financière. Un interviewé d'un organisme de surveillance note qu'il « observe d'ailleurs que certains cabinets refusent désormais des clients jugés trop à risque ». Ce réflexe de protection, compréhensible dans le contexte actuel, limite selon lui « la portée et la valeur ajoutée de l'expertise CPA ».

En somme, la pénurie ne menacerait pas uniquement la qualité technique des audits, mais pourrait augmenter les risques systémiques pour la gouvernance financière des organisations, particulièrement dans les secteurs communautaire et subventionné par le secteur public, où les ressources sont limitées, mais où la transparence et la confiance des bailleurs de fonds sont cruciales.

⁵ *Loi modifiant diverses dispositions principalement aux fins d'allègement du fardeau réglementaire et administratif*, LQ 2025, c. 8.

Conséquence 4 : Pression accrue sur les CPA en exercice et risque d'épuisement

La pénurie de personnel dans les cabinets génère une surcharge importante pour les CPA en exercice, qui doivent pourvoir les postes vacants en cumulant les dossiers, en multipliant les heures supplémentaires et en assumant des responsabilités accrues dans des contextes de délais serrés. Cette pression entraîne une fatigue chronique, une baisse de la satisfaction au travail et accroît le risque d'épuisement professionnel. Une enquête internationale menée par l'ACCA (2023) confirme la montée des cas d'épuisement, notamment chez les plus jeunes, menaçant la rétention des talents dans un contexte déjà fragile.

Cette surcharge se manifeste différemment selon la taille des cabinets. Dans les petits cabinets, les associés se retrouvent en première ligne, cumulant à la fois la gestion du cabinet, le service à la clientèle et la réalisation des actes professionnels. « J'ai choisi délibérément de ne pas faire de développement d'affaires pour ne pas avoir à embaucher. Les employés demandent des salaires exorbitants, il faut corriger leur travail, gérer leurs absences [...]. Je préfère rester *seule* plutôt que d'ajouter ce niveau de stress », confie une associée. Faute de main-d'œuvre, certains bureaux cessent d'acquérir de nouvelles clientèles, compromettant ainsi leur croissance ainsi que la transmission entre générations.

Dans les grands cabinets, la structure permet une meilleure répartition des charges, mais la pression sur la rentabilité et les marges se traduit par des attentes élevées en matière de productivité, générant du stress et un taux de roulement élevé. Un associé illustre : « Notre roulement est d'environ 20 % par année. Le "wiz" qui a construit un workflow Alteryx ne sera plus là deux ans plus tard. La nouvelle équipe n'arrive pas à comprendre ce qui a été fait et on doit tout recommencer. Beaucoup d'investissements sont perdus faute de continuité. » Ainsi, malgré des investissements massifs dans la transformation numérique, la faible rétention réduit la pérennité des outils développés et fragilise les pratiques innovantes. Loin d'alléger la charge, la technologie devient parfois une source de frustration supplémentaire pour des équipes déjà sous pression.

À cette dynamique s'ajoute une critique récurrente du modèle économique des cabinets. Comme l'a souligné un interviewé d'un organisme de surveillance, « le maintien d'un modèle de facturation à l'heure, malgré l'automatisation croissante et les outils analytiques, entretient une culture de surtravail qui alimente le désenchantement des jeunes CPA et accentue leur désir de quitter la profession ». Autrement dit, alors que la technologie permet théoriquement de réduire le temps consacré à certaines tâches répétitives, les cabinets continuent de valoriser la productivité mesurée en heures facturables plutôt qu'en résultats ou en qualité de service. Cette logique crée un décalage entre les gains d'efficacité offerts par les outils numériques et les attentes managériales, ce qui se traduirait par une intensification de la pression sur les professionnels plutôt qu'un allègement de leur charge.

Ce cercle vicieux nourrit un climat de détresse professionnelle : plus la pression augmente, plus le risque de départ s'accroît, exacerbant la pénurie et la surcharge des équipes restantes. Comme le souligne un CPA : « Cette pénurie de main-d'œuvre, c'est le plus grand défi des CPA depuis très longtemps. On voit des collègues en détresse, incapables de servir leurs clients faute de personnel, et la situation mène certains à envisager des décisions éthiquement discutables. » Dans un tel contexte, plusieurs membres se sentent acculés, avec le sentiment de n'avoir plus rien à perdre, ce qui accroît le risque de décisions inadéquates et potentiellement contraires au Code de déontologie.

En somme, la surcharge liée à la pénurie touche aussi bien les petits que les grands cabinets, mais selon des modalités différentes. Dans les premiers, elle compromet directement la pérennité de la clientèle et la santé des associés; dans les seconds, elle fragilise la continuité organisationnelle et la valeur des investissements technologiques. Dans les deux cas, elle nourrit une spirale de stress et d'épuisement qui risque d'affecter la qualité des services, l'image de la profession et l'attractivité du métier pour les nouvelles générations.

Solutions proposées

Face à ce diagnostic, des mesures peuvent être envisagées pour renforcer l'attractivité de la profession comptable, assurer la pérennité de la certification, et maintenir la qualité des services dans un contexte de pénurie. Les stratégies que nous proposons s'articulent autour de cinq axes complémentaires : la revalorisation de la profession, la modernisation des parcours de formation, l'adaptation normative, l'adoption technologique, et l'amélioration des conditions de travail en cabinet.

Axe 1 : Revalorisation et attractivité de la profession

Renouveler l'image de la profession comptable est essentiel pour attirer de nouveaux talents, notamment les jeunes de la génération Z, et contrer les stéréotypes associés au métier. Des campagnes ciblées, soutenues par les ordres professionnels et les cabinets, peuvent promouvoir le rôle sociétal des CPA en mettant en avant leur contribution à la transparence économique, à la lutte contre la fraude et à la transition ESG, en phase avec les valeurs des nouvelles générations (Blood et Yong, 2024). Plusieurs acteurs soulignent l'importance de faire la promotion de la profession sur les réseaux sociaux prisés par les jeunes, afin de présenter le métier sous un jour moderne, dynamique et aligné avec les aspirations de responsabilité sociale et d'innovation (Rughani, 2025; Lorinc, 2024; Navarette, 2024; Uniced, 2023; Henning, 2023). Comme le recommande Grant Thornton, il s'agit de « raconter une histoire plus convaincante » sur la culture, la mission et le rôle social de la profession, en s'appuyant sur des canaux comme TikTok pour rejoindre directement la génération Z (Noble, 2023). Cette approche permet de réaffirmer que la comptabilité et les comptables peuvent aussi être « tendance », dans le sens où la filière offre des carrières variées et contribue directement au succès des organisations dans tous les secteurs imaginables.

L'expérience française illustre l'intérêt d'intervenir très tôt auprès des jeunes : les conseils régionaux de l'Ordre des experts-comptables se rendent directement dans les établissements secondaires pour déconstruire les stéréotypes et susciter des vocations (Rughani, 2025; Navarette, 2024). Grant Thornton développe également des programmes d'apprentissage destinés aux jeunes diplômés : en 2022, 193 apprentis ont ainsi été recrutés, dont près de 50 % hors université, afin de diversifier les profils. Dans le contexte québécois et canadien, poursuivre et amplifier les interventions de l'Ordre dans les cégeps et écoles secondaires permettrait de faire connaître le rôle des CPA plus tôt, de manière attrayante, et d'élargir le bassin de futurs talents dès le secondaire.

Un autre enjeu réside dans la représentation disproportionnée des grands cabinets dans l'espace académique. Actuellement, ceux-ci jouissent d'une forte visibilité dans les universités et les parcours académiques, ce qui tend à canaliser l'attention des futurs CPA vers un nombre restreint de structures. Comme le souligne un associé directeur d'un petit cabinet : « Dans les universités, on parle énormément des grands bureaux, mais je pense qu'au niveau de la diversité des cabinets, une moyenne taille, avec des valeurs peut-être plus humaines, ça peut parler à beaucoup de monde. [...] Peut-être qu'il faudrait parler un peu plus de la diversité de l'offre sur le marché du travail en cabinet comptable. » Cette surreprésentation contribue à uniformiser la perception qu'ont les étudiants de la profession et limite leur exposition à d'autres modèles organisationnels qui pourraient pourtant mieux correspondre à leurs attentes en matière d'environnement de travail, de valeurs ou d'équilibre de vie. Mettre davantage en lumière la variété des parcours et des environnements de pratique apparaît donc stratégique pour élargir l'attractivité du métier et mieux répartir les candidatures.

Au-delà de la question des structures, plusieurs témoignages rappellent la nécessité de valoriser la pratique en cabinet et d'en montrer toute la richesse, au-delà des clichés. Beaucoup insistent sur l'importance de « sensibiliser les jeunes CPA à se faire confiance » et de leur rappeler que la pratique professionnelle, qu'elle soit en solo, en petit ou moyen cabinet, peut-être une véritable source d'épanouissement. Comme le dit un

professionnel : « Personnellement, il n'y a rien de plus glorifiant que de signer soi-même les états financiers du client. On y gagne beaucoup en termes de crédibilité dans la société en général. » D'autres soulignent l'intérêt de champs d'expertise spécifiques : « Quand j'explique aux jeunes qu'on peut attraper des brigands en juricomptabilité, engendrer une baisse du prix lors d'une transaction, ou détecter des fraudes, ça montre qu'on peut avoir un impact », et que « l'audit te permet de voir plusieurs industries, de développer rapidement une compréhension profonde et une capacité d'adaptation ».

Ces expériences concrètes illustrent que la profession CPA ne se résume pas à l'audit ni à une culture de surcharge de travail. Pourtant, cette réalité reste trop peu visible. Ainsi, le titre de CPA auditeur limité à la mission d'examen est « totalement inconnu » de la majorité des étudiants, même après plusieurs années d'université, et les stages en cabinet demeurent mal perçus par rapport aux stages en entreprise. Comme le résume un professionnel : « On perd beaucoup d'étudiants qui s'en vont en entreprise et ne reviendront jamais en cabinet, alors que l'inverse se fait facilement. »

Enfin, certains n'hésitent pas à appeler à un véritable sursaut : « Il faut investir dans la publicité pour faire comprendre à tout le monde la beauté de ce métier qui est très payant et stimulant de défis. (...) Pourquoi n'a-t-on pas 200 000 personnes qui attendent à la porte pour ce métier? Parce que personne ne sait comment c'est trippant et payant être comptable : c'est la meilleure vie qu'on puisse avoir ». Ce type de témoignage souligne l'urgence de déployer et de maintenir des campagnes de communication modernes, ambitieuses et conçues avec la participation des jeunes eux-mêmes, afin de revaloriser l'image de la profession, de renforcer son attractivité et d'assurer la relève dans les cabinets.

Axe 2 : Modernisation des formations et flexibilisation des parcours d'accréditation

La rigidité des parcours d'accès à la profession constitue un frein majeur à l'entrée de nouveaux talents dans le secteur. Aux États-Unis, des initiatives comme le *CPA Competency Based Experience Pathway* de l'AICPA et du NASBA ouvrent la voie à une certification basée sur les compétences démontrées en emploi, en remplacement de la cinquième année traditionnelle (Maurer, 2024; AICPA, 2024). Plusieurs États (Californie, Ohio, Minnesota, Caroline du Nord) ont déjà engagé des réformes en ce sens, permettant d'obtenir le titre de CPA avec seulement un baccalauréat complété par une expérience pratique (Dixon, 2025). Ces expériences internationales montrent qu'il est possible d'élargir l'accès à la profession tout en maintenant des standards élevés de qualité.

Dans cette perspective, la modularisation des cursus, la reconnaissance de formations équivalentes et la facilitation de l'intégration des CPA formés à l'étranger apparaissent comme des leviers essentiels pour attirer un bassin plus large de talents. La simplification et l'accélération des procédures de reconnaissance des acquis, combinées à des formations d'appoint adaptées aux réalités réglementaires et fiscales canadiennes, permettraient de mobiliser rapidement des professionnels déjà qualifiés, de répondre aux besoins immédiats du marché et de renforcer la diversité au sein de la profession (Blood et Yong, 2024; CROWE, 2024).

Cette orientation rejoint les préoccupations exprimées par les CPA en cabinet à travers le sondage de l'Ordre, dont 32 % recommandent explicitement la création d'un cursus scolaire plus attractif pour contrer la pénurie de main-d'œuvre. Parmi eux, 63 % souhaitent l'introduction de stages plus tôt dans le parcours, 57 % appellent à une adaptation du premier cycle aux réalités du marché et 44 % préconisent le développement de programmes combinés menant directement au titre. Le lancement du nouveau programme de certification CPA prévu en 2027 représente ainsi une occasion unique d'aligner la formation sur les besoins actuels du marché et de rendre le processus plus inclusif et modulable. En adoptant une structure par modules progressifs, appuyée sur la nouvelle Grille de compétences CPA 2.0 (CPA Canada, 2022), il permettra de renforcer l'acquisition de compétences contemporaines essentielles telles que l'analyse de données, la durabilité (ESG), l'éthique et la technologie, répondant ainsi aux attentes des employeurs comme de nouvelles générations.

L'introduction de parcours différenciés, selon que les candidats souhaitent exercer en cabinet d'audit ou non, offre également une flexibilité nouvelle. Pour les candidats issus de formations non spécialisées en comptabilité ou formés à l'étranger, le programme pourra constituer une porte d'entrée plus accessible, à condition d'accompagner le processus de reconnaissance par des modules de rattrapage ciblés et des délais administratifs allégés. Sa réussite dépendra toutefois de la capacité des ordres et des universités à soutenir des publics diversifiés par des formats hybrides, des ressources numériques, du mentorat et des mesures d'accessibilité, afin que la certification soit réellement inclusive. Bien conçu et bien communiqué, ce nouveau programme pourrait non seulement moderniser la formation des CPA, mais aussi redonner un souffle d'attractivité à la profession en mettant en avant un parcours flexible, stimulant et tourné vers l'avenir.

Ces réformes représentent toutefois une véritable possibilité de changement uniquement si les universités choisissent de les envisager comme des leviers de transformation, et non comme un simple remaniement curriculaire répondant aux strictes exigences de la nouvelle grille et du nouveau programme. Leur mise en œuvre pose des défis importants pour le corps enseignant, certains devant développer de nouvelles compétences, par exemple en matière d'ESG ou de transformation numérique, ce qui requiert un investissement substantiel en temps et en efforts, d'autant plus que le curriculum comptable professionnel est demeuré pratiquement inchangé depuis près de cinquante ans (Ballantine et coll., 2024).

Par ailleurs, les universités (et leur école de comptabilité) font face à des défis qui dépassent ceux déjà connus de la profession comptable, comme la baisse des inscriptions, la perte d'attractivité et la pression accrue sur le corps professoral. L'essor de l'intelligence artificielle générative (IAG) accentue encore ces enjeux, puisqu'il transforme radicalement non seulement les méthodes d'apprentissage et d'évaluation – remettant en question les formats mêmes des évaluations, y compris celles menant à la profession – mais aussi la configuration des contenus à inclure dans les curriculums académiques à l'ère de l'IAG. Il s'agit d'un chantier d'envergure, porteur d'une réelle opportunité de transformation, mais qui exigera un investissement soutenu et prolongé de la part du corps enseignant (Ballantine et coll., 2024). Dans ce contexte, l'arrimage et la convergence entre les défis des ordres professionnels et ceux des universités apparaissent essentiels, tout comme la mutualisation des efforts afin de bâtir un programme à la fois moderne, inclusif et durable.

Au-delà de ces réformes structurelles, des ajustements plus pratiques sont aussi évoqués. Certains répondants suggèrent, par exemple, de permettre aux employés plus juniors de prendre l'été en congé pour compenser la surcharge de travail de la saison de pointe, un dispositif qui pourrait être soutenu par des stages plus stimulants confiés à des étudiants. D'autres rappellent que les étudiants sont désormais embauchés dès leur première année d'université, mais ne sont disponibles que deux jours par semaine pendant les mois les plus occupés, et à temps plein durant l'été, période généralement plus calme pour les cabinets. Revoir l'organisation des programmes universitaires afin de concentrer davantage de cours pendant l'été et l'automne offrirait la possibilité aux étudiants d'acquérir une meilleure expérience en cabinet de janvier à juin, lorsque l'activité est la plus intense.

Axe 3 : Adaptation normative et réglementaire

Dans un contexte où les cabinets, particulièrement de petite taille, peinent à absorber les exigences normatives, il devient nécessaire de développer des normes proportionnées aux réalités des petites entités et de simplifier les exigences lorsque cela est possible, sans compromettre la qualité (AICPA, 2024). Ces ajustements permettraient de réduire la charge administrative pesant sur les CPA, de recentrer leurs efforts sur les missions à haute valeur ajoutée et de faciliter l'accès aux services comptables pour les organisations de petite taille. Cette approche est d'autant plus pertinente que 46 % des CPA en cabinet estiment que le maintien à jour des normes est trop difficile et prend trop de temps, contribuant directement à la surcharge des équipes. Une adaptation des exigences normatives pourrait ainsi améliorer l'efficacité des pratiques, renforcer l'attractivité de la profession et recentrer les efforts des CPA sur l'accompagnement stratégique des organisations.

Il est toutefois important de souligner que ce message s'adresse d'abord aux organismes de normalisation, qui doivent intégrer cette préoccupation dans leurs processus d'élaboration. Encore faut-il que les voix des cabinets soient réellement entendues : si les grands cabinets ont historiquement plus de poids dans les consultations, rien n'indique qu'ils expriment systématiquement ces doléances, tandis que les petits et moyens cabinets participent peu aux projets de normes. Encourager et soutenir leur implication dans ces consultations apparaît donc essentiel pour que les normalisateurs ajustent leur vision et prennent pleinement en compte la diversité des réalités professionnelles.

Axe 4 : Adoption technologique

L'automatisation des tâches répétitives et le déploiement de logiciels de comptabilité et d'audit avancés représentent des leviers essentiels pour alléger la charge de travail des CPA et améliorer la qualité des missions (Thomson Reuters, 2023). L'utilisation de l'IA et des technologies analytiques permettrait non seulement de réduire les erreurs et de gagner du temps, mais également de libérer les CPA pour des tâches stratégiques et d'analyse à plus forte valeur ajoutée (Dermarkar et coll., 2024). Ces innovations répondent par ailleurs aux attentes des jeunes professionnels, qui souhaitent évoluer dans des environnements modernes et technologiques. Pourtant, seuls 38 % des cabinets ont actuellement recours à des technologies d'automatisation pour contrer la pénurie de main-d'œuvre, ce qui révèle un potentiel de progression considérable.

Pour que ces technologies atteignent leur plein potentiel, un investissement accru dans la formation continue des professionnels est indispensable afin de garantir leur maîtrise et leur adoption effective (Hazgui et coll., 2025). Les organismes de surveillance et de réglementation ont ici un rôle central à jouer, non seulement en développant des outils pédagogiques adaptés au besoin en littératie des membres de l'Ordre, mais aussi en validant et en encadrant l'utilisation des nouvelles solutions technologiques. Par exemple, la mise à disposition d'outils d'intelligence artificielle officiellement « acceptés » en audit et en examen constituerait une étape importante pour rassurer les praticiens, harmoniser les pratiques et sécuriser l'usage de ces technologies dans un cadre conforme aux normes. De plus, ces organismes pourraient contribuer à établir des lignes directrices claires en matière d'éthique et de responsabilité, afin de prévenir les dérives possibles liées à l'utilisation de l'IA (biais, confidentialité des données, dépendance excessive aux algorithmes, enjeux sociaux et économiques, etc.). La transformation numérique offre en effet des perspectives considérables d'opportunités, mais elle doit être accompagnée d'une réflexion critique ainsi que d'une stratégie adaptée et ciblée. Comme le mentionne un interviewé d'un organisme de surveillance, « les grands cabinets investissent massivement dans la technologie, mais on ne la voit pas encore beaucoup sur le terrain. [...] Il faut plus de scepticisme professionnel, car le biais technologique est très présent ».

Axe 5 : Amélioration des conditions de travail en cabinet

Enfin, l'amélioration des conditions de travail constitue un levier incontournable pour contrer la pénurie et retenir les talents. La flexibilisation des horaires, la rémunération adaptée, l'instauration de modalités hybrides et la promotion de la santé mentale au travail permettent de réduire le stress et l'épuisement professionnel qui alimentent le roulement dans les cabinets (Dixon, 2025; Duong et Michaels, 2024). L'adoption d'une culture organisationnelle qui valorise l'équilibre vie-travail, la reconnaissance et le développement professionnel, ainsi qu'une meilleure gestion des périodes de surcharge (saisons fiscales, fins d'année) sont des mesures concrètes qui renforcent l'engagement et la satisfaction des CPA. D'ailleurs, 55 % des cabinets ont déjà choisi d'offrir des salaires et avantages compétitifs pour attirer et retenir les talents, tandis que 61 % refusent certains mandats afin de limiter la surcharge des équipes et préserver la qualité de vie au travail.

La véritable question est la suivante : comment alléger durablement ces périodes de surcharge, sans compromettre la réponse aux besoins croissants de la société en services professionnels et en certification?

Certains membres suggèrent de revoir l'organisation des missions d'audit et d'examen, trop lourdes et normativement exigeantes, ou encore de simplifier certaines règles fiscales, jugées sources d'une complexité disproportionnée. D'autres proposent des ajustements organisationnels, comme la possibilité de reprendre ultérieurement les heures supplémentaires effectuées durant la haute saison, permettant ainsi un véritable temps de repos. Ces pistes montrent que la solution ne repose pas uniquement sur la rémunération, mais sur une révision plus globale des pratiques et des attentes.

Bien que des efforts importants aient été consentis en matière de salaires – « il y a eu des augmentations assez drastiques pour garder les gens plus longtemps », souligne un associé de grand cabinet –, il est nécessaire de nuancer ce levier. Pour les nouvelles générations, l'attrait du métier ne repose pas uniquement sur une rémunération compétitive : elles recherchent aussi des conditions de travail soutenables, des emplois stimulants et porteurs de sens, ainsi qu'une réelle conciliation entre vie personnelle et professionnelle. Les témoignages recueillis confirment cette évolution des attentes : « Les jeunes ne veulent plus travailler comme nous à l'époque. [...] Je suis prêt à aller travailler au quart de mon revenu annuel en échange d'une belle qualité de vie. ».

Ces propos illustrent une remise en cause en profondeur de la culture du « toujours plus », longtemps prédominante dans le secteur. Plusieurs CPA appellent à une réinvention du modèle de pratique, davantage centré sur la qualité des mandats, l'écoute des besoins des clients et la reconnaissance de la valeur des employés. Comme le résume un professionnel : « La pression, les délais, la charge de travail [...], ça n'a pas de bon sens et la relève ne veut pas cela. » D'autres insistent sur la nécessité de mieux traiter la main-d'œuvre, de créer de véritables perspectives d'avancement et d'assurer un climat inclusif, même dans les petits cabinets où l'adaptation aux diversités culturelles demeure plus difficile.

Globalement, l'amélioration des conditions de travail ne doit donc pas être vue comme une concession aux jeunes générations, mais comme une stratégie de durabilité pour l'ensemble de la profession. En investissant dans des dispositifs de mentorat, des formations à la gestion du stress, une reconnaissance plus tangible du temps de travail fourni et une meilleure organisation des périodes de pointe, les cabinets peuvent répondre aux attentes actuelles tout en assurant la rétention des talents à long terme.

Conclusion

La pénurie de main-d'œuvre dans la profession comptable n'est pas un simple phénomène conjoncturel : elle constitue un enjeu structurel qui menace la capacité des cabinets à livrer des services de qualité, à maintenir la confiance dans l'information financière, et à soutenir la stabilité de l'écosystème économique. Les constats présentés dans ce rapport démontrent l'urgence d'agir collectivement pour répondre à cette crise silencieuse, dont les répercussions se font sentir tant sur le fonctionnement des cabinets que sur la gouvernance financière des organisations et le bien-être des professionnels en poste.

Réagir face à cette situation est essentiel pour assurer la stabilité économique de l'ensemble de la société. À travers ses pratiques, notamment en matière de comptabilité publique, la profession comptable joue un rôle central dans la transparence financière, la lutte contre la fraude et le fonctionnement des marchés des capitaux, apportant une contribution essentielle à la gouvernance des organisations et à la confiance des parties prenantes. Au-delà de ces répercussions économiques, la crise de main-d'œuvre dans la comptabilité affecte également la qualité de vie et la satisfaction professionnelle des CPA, en générant des conditions de travail propices à l'épuisement et au roulement accru. Répondre à cet enjeu, c'est en même temps agir en faveur du bien-être des professionnels, dans un contexte où les nouvelles générations valorisent fortement l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle, l'épanouissement de leur parcours et la contribution à des missions à impact sociétal.

Répondre à la crise de main-d'œuvre dans la comptabilité publique nécessite d'agir sur les leviers structurels identifiés, mais surtout sur la perception et l'attractivité de la profession auprès des jeunes talents. Mettre en lumière l'apprentissage sur le terrain, l'impact sociétal positif des missions, et offrir des parcours structurés permettant de gérer la charge de travail tout en se développant professionnellement sont des leviers concrets pour encourager la relève à choisir et à rester dans la profession.

Pour cela, une approche collaborative s'impose : aucun acteur ne pourra, à lui seul, inverser la tendance actuelle. Les cabinets comptables, l'Ordre, les établissements d'enseignement, le conseil des normes et les gouvernements doivent travailler de concert pour moderniser l'image de la profession, rendre les parcours de formation plus flexibles et attractifs, adapter les exigences réglementaires aux réalités actuelles, et favoriser l'adoption technologique.

Il est crucial d'agir simultanément sur l'ensemble de ces axes, car chacun renforce les autres : une profession perçue comme attractive et alignée avec les valeurs des nouvelles générations ne retiendra pas ses talents si les conditions de travail ne suivent pas; des parcours de formation modernisés resteront insuffisants sans un environnement de pratique propice; et l'adoption technologique n'aura d'impact qu'à condition d'être accompagnée d'une littératie adéquate des professionnels, d'une simplification des processus et, le cas échéant, d'une évolution des normes.

Ensemble, ces leviers permettent de bâtir un environnement propice à l'attraction et à la rétention des talents, tout en assurant la pérennité de la fonction d'audit et de certification, dans l'intérêt de l'économie et de la société dans son ensemble.

Bibliographie

- Abrahams, T., & Phesa, M. (2025). Analysing the Factors Contributing to the Decline of Auditors Globally: A Scoping Review. *J. Risk Financial Management*, 18(7), 363.
- ACCA (2023). [Global Talent Trends 2023](#). ACCA.
- AICPA (2024). [Accounting Talent Strategy Report](#). AICPA, National Pipeline Advisory Group, 2024 (consulté le 14 juillet 2025).
- Almer, E. & Kaplan, S. (2002). The effects of flexible work arrangements on stressors, burnout, and behavioral job outcomes in public accounting. *Behavioral Research in Accounting*, 14(1), pp. 1-34.
- Ballantine, J., Boyce, G., & Stoner, G. (2024). A critical review of AI in accounting education: Threat and opportunity. *Critical Perspectives on Accounting*, 99, 102711.
- Baudot, L., Kelly, K., & McCullough, A. (2022). Contemporary conflicts in perspectives on work hours across hierarchical levels in public accounting. *The Accounting Review*, 97(6), 67-89.
- Bellettre, I., Bihr, M. H., Gonthier-Besacier, N., & Fine-Falcy, S. (2024). Quelles sont les motivations des jeunes talents à intégrer un cabinet? Une analyse des déterminants de l'intention de premier emploi des jeunes diplômés français. *Comptabilité Contrôle Audit*, 30(2), 104-145.
- Blood, A., & Yong, J. (2024). [Addressing the Decline in the Accounting Talent Pipeline](#), IFAC.
- Buckstein, J. (2017). [Is there a demographic crisis looming in Canadian accounting?](#) *Canadian Accountant*.
- Carcello, J. V., & Nagy, A. L. (2004). Audit firm tenure and fraudulent financial reporting. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 23(2), 55-69.
- Carnegie, G. D., Parker, L. D., & Tsahuridu, E. E. (2021). It's 2020: what is accounting today? *Australian Accounting Review*, 31(1), 66–74.
- CCSAV. (2024). [Le CCSAV : comment recruter et externaliser vos employés en comptabilité et travail de bureau, du Québec à la Tunisie](#). Les Affaires, Contenus partenaires, juin 2024 (consulté le 14 juillet 2025).
- Chen, Y., Lu, C., & Li, Z. (2024). How does digital transformation affect corporate accounting employees? *China Journal of Accounting Research*, 17(4), 100391.
- CPA Canada. (2022). [Tracer la voie pour l'avenir de la profession : La Grille de compétences 2.0](#).
- CROWE. (2024). CPA Canada's New Certification Program Delayed to 2027. Crowe.
- Cruz-Martinez, G. (2025). [The Big CPA Shortage Problem in Accounting: What it Means for Your Tax Return](#). Kiplinger.
- de Vries, M., & Speklé, R. F. (2025). Workload, Audit Quality, and the Attractiveness of the Audit Profession to Early and Midcareer Accountants: The Effects of Organizational Commitment. *Behavioral Research in Accounting*, 37(1), 39-57.
- DeFond, M., & Zhang, J. (2014). A review of archival auditing research. *Journal of Accounting and Economics*, 58(2-3), 275-326.
- Dermarkar, S., Hazgui, M., & Baudot, L. (2024). A glimpse into the innovative landscape of the accounting profession from the perspective of prospective accountants. *Comptabilité Contrôle Audit*, 30(2).
- Dixon, N. (2025). [Accounting Profession-wide Solutions to the Talent Shortage](#). The CPA Journal, January 2025 (consulté le 14 juillet 2025).
- Dubina, K. S. (2023). [Labor force and macroeconomic projections overview and highlights, 2022–32](#). *Monthly Labor Review*, U.S. Bureau of Labor Statistics, September 2023 (consulté le 15 juillet 2025).

- Duong, Q. S. et Michaels, M. (2024). Talent Retention in The Accounting and Finance Profession in Europe. Institute of Management Accountants, April 2024 (consulté le 14 juillet 2025)
- Elo, T., Pätäri, S., Sjögrén, H., & Mättö, M. (2024). Transformation of skills in the accounting field: the expectation–performance gap perceived by accounting students. *Accounting Education*, 33(3), 237-273.
- Fogarty, T. (2000). Socialization and organizational outcomes in large public accounting firms. *Journal of Managerial Issues*, 12(1), pp. 13-33.
- Francis, J. R. (2004). What do we know about audit quality? *The British Accounting Review*, 36(4), 345-368.
- Fry, R. (2020). [The pace of Boomer retirements has accelerated](#). Pew Research Center, November 2020 (consulté le 15 juillet 2025).
- Gouvernement du Québec. (2025). [Conditions de sélection dans le cadre du Programme de l'expérience québécoise](#). Québec, juin 2025 (consulté le 30 septembre 2025).
- Hann, R., Yang, J., & Zheng, Y. (2024). [The Price of an Accountant Shortage: Evidence from Job Vacancy Duration and Internal Control Weaknesses](#). Paper presented at 2024 Financial Accounting and Reporting Section Midyear Meeting.
- Hazgui, M., Dermakar, S., & Trottier-Fortin, M. (2025). La transformation numérique dans les Big 4 : où en sommes-nous? *Audit Comptabilité Contrôle : Recherches Appliquées*, 22(1).
- Henning, R. (2023). [Revitalizing the Accounting Talent Pipeline](#). CPA Practice Advisor.
- Immigration, Francisation et Intégration. (2025). [Entrée en vigueur aujourd'hui de la gestion des demandes au Programme des étudiants étrangers](#). Québec, février 2025 (consulté le 14 juillet 2025).
- Langlois Avocats. (2013). [Unification des trois ordres professionnels de la comptabilité – La création des CPA](#). Ressources, publications (consulté le 30 septembre 2025).
- Lorinc, J. (2024). Comment attirer vers la profession les CPA dont le Canada a besoin? *Pivot*, Automne 2024, p. 32.
- Marxen, D. (1996). The big 6 experience: a retrospective account by alumni. *Accounting Horizons*, 10(2), pp. 73-87.
- Maurer, M. (2024). [New CPA Paths Emerge as States Try to Stem Accountant Shortage](#). The Wall Street Journal, CFO Journal, octobre 2024 (consulté le 14 juillet 2025).
- Navarette, M. (2024). [« Illimitez-vous »: le CNOEC fait de l'attractivité de la profession l'une des priorités 2024](#). Compta-Online, février 2024 (consulté le 14 juillet 2025).
- Noble, G. (2023). [Changing "perception" of accountancy profession key to attracting Gen Z](#). Accountancy Age, August 2023 (consulté le 14 juillet 2025).
- Nouri, H., & Parker, R. J. (2020). Turnover in public accounting firms: a literature review. *Managerial Auditing Journal*, 35(2), 294-321.
- Pardo, S. B. (2024). [US companies turn to global talent pool as accountant shortage hits crisis point](#). The Accountant, August 2024 (consulté le 14 juillet 2025).
- PCAOB. (2015). *Concept Release on Audit Quality*. Docket Matter No. 041.

INDICATORS

- Pimentel, E., & Boulianne, E. (2022). Competency Map development as an identity movement: a Canadian perspective. *Accounting education*, 31(5), 453-481.

- Rughani, S. (2025). [Shaping Business and Performance](#). IFAC, Professional Accountants in Business, July 2025 (consulté le 14 juillet 2025).
- SAPRO. (2024). [42% of firms can't take on new clients due to staffing shortages](#). SAPRO, Accounting workforce solutions, Mars 2024 (consulté le 14 juillet 2025).
- Thomson Reuters (2023). [Automating your way to success: How automation can help relieve accounting staff shortages](#).
- Tyson, J. (2023). [Auditors say accountant shortage ramps up work pressure: CAQ](#). *CFO Dive*.
- Uniced. (2023). [Expert-comptable, une crise de vocation?](#) Uniced, Janvier 2023 (consulté le 14 juillet 2025).
- Vien, C. (2024). [Is the accounting shortage behind the drop in audit quality?](#) *CFO Brew*.



CPA

ORDRE DES COMPTABLES
PROFESSIONNELS AGRÉÉS
DU QUÉBEC

Ordre des comptables professionnels agréés du Québec
5, Place Ville Marie, bureau 800, Montréal (Québec) H3B 2G2
T. 514 288-3256 1 800 363-4688 Téléc. 514 843-8375

www.cpaquebec.ca