

CGA

MAGAZINE

Details on GAAP for Private Enterprises

► Entreprises à capital fermé et PCGR

Using Social Media Effectively

► Savoir utiliser les médias sociaux

Information Technology Goes Green

► Les TI passent au vert

Meet the Olympic Broadcast Media Consortium's Neil O'Brien, CGA

Neil O'Brien, un CGA au Consortium médiatique canadien de diffusion olympique

BC Welcomes the World

La Colombie-Britannique accueille le monde

But what are the true costs and benefits?

Mais à quel prix, et quels seront les avantages?





Let us help you have
the life you planned...

Insurance solutions that match your lifestyle

Accident Insurance

Accidents happen. And while insurance can not prevent accidents, it does ease the financial hardship caused by an accidental death or serious injury.

The CGA Personal Insurance Program offers a comprehensive Accidental Death & Dismemberment Insurance plan which covers CGA members and their families.

With affordable premiums and other features designed to meet the needs of members and students like you, Accidental Death & Dismemberment Insurance is the best way to ensure a secure future for yourself and your family.



Certified General
Accountants Association
of Canada

Contact Jan Munro Thompson for more information at

1.800.881.3688

or visit IAP's website to receive a personalized quotation or to apply online

www.iapacific.com/cga

We see the pressures of a global economy.

rate contracts	862,763	394,980	276,062	209,999	
ange Contracts					
cy swaps	1,068	1,025	2,874	3,789	
cy interest					
	25,873	24,175	18,600	22,814	
gn exchange					
ures and options	162,025	7,652	7,524	599	
exchange contracts,					
ptions	188,966	32,852	28,998	27,202	
Contracts					
	29,200	17,500	3,209	860	
ptions	388,921	159,254	36,547	15	
idity contracts	418,121	176,754	39,756	875	
acts	32,102	2,562	3,256	2,256	
acts	11,236	25,689	39,456	16,523	
l amount	\$ 1,513,188	\$ 632,837	\$ 387,528	\$ 256,855	
(in millions)					
		Gross amount		Specific allowance	Gener
	2008	2007	2008	2007	2008
ortgages	\$ 53,256	\$ 64,025	\$ 16	\$ 3	\$ 16
consumer instalment	38,952	38,065	2	3	380
government loans	63,488	55,265	160	135	550
orrowed or purchased					
agreements	37,098	31,562	-	-	-
	192,794	185,917	178	141	896
ability under acceptances	12,532	7,336			56
	\$ 205,326	\$ 193,253	\$ 157	\$ 153	\$ 952

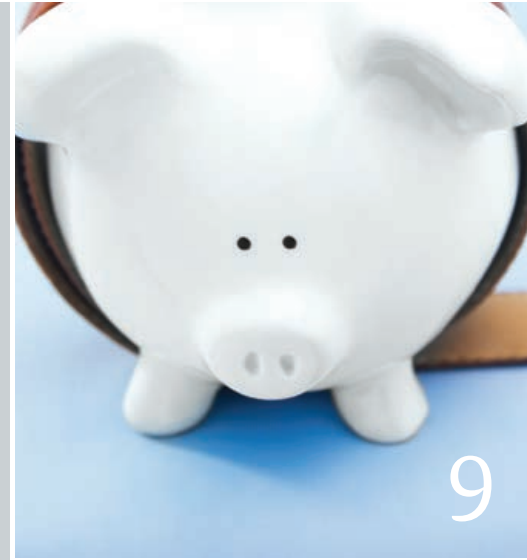
Certified General Accountants see more than numbers. We see implications and opportunities behind the numbers. Whether as an employee or trusted consultant, your CGA looks beyond the balance sheet to help every player on your team find efficiencies, create opportunity and maximize value. That's because they've learned that in a global economy, success isn't a moving target, it's a moving market. For a look beyond the numbers, choose a CGA.



**CERTIFIED
GENERAL
ACCOUNTANTS**

cga-more.org

Image is no longer available for viewing.
Cette image ne peut plus être affichée.



18

Contents • Sommaire

REGULARS

|||||
RUBRIQUES

7 EDITOR'S NOTE ■ D'ENTRÉE DE JEU

52 CLASSIFIEDS ■ PETITES ANNONCES

54 BACKPAGE ■ LE MOT DE LA FIN
Small Words, Big Consequences
▶ Le fin mot de l'histoire
Vern Krishna

FAST TRACK

|||||
COUP D'ŒIL

8 Top 5 Beliefs That Limit Productivity
▶ Le « top 5 » des croyances qui limitent la productivité

9 At a Glance
▶ Vue d'ensemble

10 CyberGuide
▶ Repères W3

11 CRA Corner
▶ L'ARC sur le vif

NETWORK

|||||
CARREFOUR

26 Perspective
▶ Perspective

28 News from CGA-Canada
▶ Échos de CGA-Canada

34 Associations
▶ Associations

35 Communiqués
▶ Communiqués

37 Reflections
▶ Réflexions

BUSINESS

ENTREPRISE

Ask an Expert ▪ Consultez l'expert

12 **Finding a Partner** **À la recherche du partenaire idéal**

An exercise in value sharing.

► Une réflexion sur les valeurs.

Mark Wardell

Further than Figures ▪ Savoir-être

14 **Communicating in 2010** **La communication en 2010**

Why leaders cannot ignore the impact of social media.

► Les leaders doivent reconnaître l'influence des médias sociaux.

Merge Gupta-Sunderji

Double Click ▪ Double clic

16 **Green Information Systems** **Les systèmes d'information verts**

Make the switch to sustainable computing practices.

► Passez à des pratiques durables en matière d'informatique.

Robin Day

Feature ▪ Article de fond

18 **Costing the 2010 Winter Olympic Games** **Combien coûteront les Jeux olympiques d'hiver de 2010?**

Financial analysts differ on what the final bill promises to be.

► Les analyses financières diffèrent quant au montant final de la facture.

Andrew Allentuck

PROFESSION

PROFESSION

Feature ▪ Article de fond

38 **Televising the Olympics** **La télédiffusion des Olympiques**

CGA Neil O'Brien is managing the finances for the COBMC, which is responsible for delivering the Games to Canadians.

► Neil O'Brien, CGA, gère les finances du Consortium médiatique canadien de diffusion olympique, l'organisme grâce auquel les Canadiens verront les Jeux.

Jeff Buckstein

Standards ▪ Normes

44 **GAAP for Private Enterprises** **Les PCGR pour les entreprises à capital fermé**

Compliance with PE GAAP is optional beginning with 2009 reporting.

► Adoption anticipée permise pour l'information de 2009.

Stephen Spector

Tax Forum ▪ Fiscalité

46 **Vehicle Deductions** **Déductibilité des dépenses d'automobile**

Deciphering how to claim commuting expenses.

► Comment réclamer les frais de transport quotidien.

Don Goodison

Tax Strategy ▪ Stratégie fiscale

48 **The Refreeze** **Le regel**

Taking advantage of tough times.

► Pour profiter de la crise économique.

Manu Kakkar

CAREER

CARRIÈRE

Development ▪ Perfectionnement

50 **Indispensable Skills** **Des compétences indispensables**

Invaluable competencies for forward-thinking accountants.

► Pour les comptables qui voient loin.

Mindy Abramowitz





Tax Webcasts from PD Net

What will the shift to HST mean for you?

Will changes to the Income Tax Act affect your corporate return?

Are you ready for personal tax season?

PD Net has the knowledge you need — and you don't even need to leave your office.

HST in BC and Ontario — Live January 26, 2010

Corporate Tax Update 2009/10 — Live February 9, 2010

Personal Tax Update 2009/10 — Live February 16, 2010

To register, visit PD Net at www.cga-pdnet.org. Click on the "Professional Development" tab on the top-line menu and, under "Filter by Type," select "Webcasts."



www.cga-pdnet.org

CGA

MAGAZINE

Publisher / Éditrice

Barbara Cameron

Associate Publisher / Coéditrice

Editor / Rédactrice en chef

Peggy Homan

Art Director / Directrice artistique

Lily Claydon

Assistant Art Director / Directeur artistique adjoint

Advertising Co-ordinator / Coordonnateur de la publicité

Gavin Carroll

Translation Team / Équipe de traduction

Isabelle Morin, Lucie Babin, Anne Boudreault,

Anna Krajewska, Josée Lacasse, Jessyka Paul-Ouellet,

Valérie Riesen

Contributor / Collaborateur

James Richardson

Copy Editors / Réviseuses linguistiques

Anne Boudreault, Louise D. Couture,

Jessyka Paul-Ouellet, Doris Hollett

National Advertising Sales Specialist /

Spécialiste, Ventes publicitaires nationales

Ingrid Mueller

imueller@cga-canada.org

416 226 4862

604 605 5123

Classified Advertising / Petites annonces

Doris Hollett

dhollett@cga-canada.org

604 605 5091

1 800 663 1529

604 605 5123

Circulation / Diffusion

subscription@cga-canada.org

CGA Magazine is published by the Certified General Accountants Association of Canada 100 – 4200 North Fraser Way, Burnaby, BC V5J 5K7 604 669 3555 or 1 800 663 1529

Visit CGA Magazine on CGA-Canada's Web site

www.cga.org/canada

CGA Magazine is published six times per year. All rights reserved. Reproduction in whole or in part without written permission is prohibited. Opinions expressed are not necessarily endorsed by CGA-Canada.

Unless expressly stated, products and services identified in advertisements or brochures that accompany CGA Magazine are not necessarily sponsored or endorsed by CGA-Canada or its affiliates.

Annual subscription rate: \$25 for members, students, and non-members.

Single copies, current and back issues are \$5; GST of 5%

applies to all domestic subscriptions; GST registration #R127527117.

For subscription inquiries, call 604 669 3555 or 1 800 663 1529.

fax 604 605 5123 or e-mail subscription@cga-canada.org.

Subscribers can choose to stop receiving the magazine at any time

by written notice to CGA Magazine.

CGA Magazine est publié par CGA-Canada. 100 – 4200 North Fraser Way, Burnaby, C.-B., V5J 5K7 604 669 3555 ou 1 800 663 1529

Lisez CGA Magazine sur le site Web de CGA-Canada.

www.cga.org/canada-fr

CGA Magazine est publié six fois par an. Tous droits réservés. Sauf dans les cas où elle est autorisée par écrit, toute reproduction totale ou partielle est interdite. CGA-Canada ne souscrit pas nécessairement aux opinions exprimées dans les textes.

Sauf indication contraire, CGA-Canada ou ses associations affiliées ne commanditent pas et ne recommandent pas forcément les produits et services présentés dans les annonces ou les brochures accompagnant CGA Magazine.

Tarif d'abonnement annuel : 25 \$ pour les membres, les étudiants et les non-membres. Le prix des exemplaires à l'unité est de 5 \$ (numéro actuel et numéros antérieurs). La TPS de 5 % s'applique à tous les abonnements au Canada; le numéro d'inscription aux fins de la TPS est R127527117. Pour toute question relative aux abonnements, utilisez les coordonnées suivantes : 604 669 3555 ou 1 800 663 1529 (téléphone), 604 605 5123 (télécopieur) ou subscription@cga-canada.org.

Pour ne plus recevoir le magazine, les abonnés doivent communiquer par écrit à cette fin avec CGA Magazine.

Agreement no. 40063316 / N° de contrat : 40063316

ISSN 0318-742X

Return undeliverable Canadian addresses to: / Retourner toute correspondance ne pouvant être livrée à:

CGA-Canada, 100 – 4200 North Fraser Way, Burnaby, BC V5J 5K7

Printed in Canada / Imprimé au Canada



Certified General Accountants
Comptables généraux
accrédités

Exploring the Costs of the 2010 Winter Olympic Games

Le coût des Jeux olympiques d'hiver de 2010

THERE IS a temporary structure on Georgia Street in downtown Vancouver displaying a digital clock counting down the hours and minutes until the opening ceremonies of the 2010 Winter Olympics on February 12. The countdown has been underway for several years and it is now a matter of mere days before the Games begin. Excitement is building in Vancouver, across B.C., and in many parts of Canada as the torch relay winds its way through numerous Canadian communities. But some tough questions about how the costs and benefits associated with the Olympics will translate into positives or negatives for taxpayers remain to be answered.

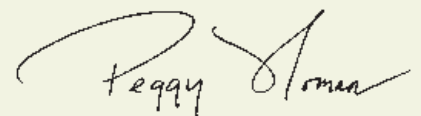
Our cover story takes an in-depth look at financing the Olympics. One of the greatest outstanding questions is just how much are the actual cost overruns? And exactly how much will the public be left to pay? Concerns along those lines have been building for months, and as a *Globe and Mail* columnist wrote in early January: "The period after the Games will also be challenging, as Mr. Robertson [Vancouver's Mayor] tries to pry funds from a provincial Liberal government struggling to deal with a \$2.8-billion deficit in an environment where the Liberals no longer have to coddle the Olympic city."

The 2010 Winter Olympics will be the biggest media event in B.C.'s history. CTV and Rogers paid \$90 million US to secure the broadcasting rights, and some estimates suggest the number of accredited media attending the Games will be close to 10,000. In the Profession feature you'll meet Toronto-based CGA Neil O'Brien, finance manager for the Canadian Olympic Broadcast Media Consortium (COBMC) – a partnership between CTV and Rogers Media. It is an exciting role for Neil, who says, "the greatest opportunity working with CTV is to be able to say I was part of bringing the Olympic Games to the Canadian audience like never before." Turn to page 38 to read more about Neil and the COBMC, as we are pleased to highlight yet another example of a diverse and interesting role filled by an accomplished CGA. ■■

RUE GEORGIA, au centre-ville de Vancouver, une horloge numérique marque le compte à rebours des Jeux olympiques d'hiver de 2010. Ce compte à rebours a commencé il y a quelques années déjà et, maintenant, ce n'est plus qu'une question de jours avant le début des Jeux, le 12 février. À mesure que la torche olympique passe d'une collectivité canadienne à l'autre, la fièvre monte à Vancouver, dans toute la province et dans de nombreuses autres régions du Canada. Malgré tout, on s'inquiète encore à savoir si les coûts et les avantages des Olympiques auront un effet favorable ou défavorable sur les contribuables.

Notre article de fond traite en profondeur du financement des Olympiques. À combien s'élèvera le dépassement des coûts, et combien le public devra-t-il déboursier exactement? Voilà deux des grandes questions à l'heure actuelle. D'ailleurs, les préoccupations de nature financière s'accumulent depuis des mois, comme en témoigne cet extrait du *Globe and Mail*, paru ce janvier : « La période qui suivra les Jeux sera difficile, puisque le maire Robertson tentera d'obtenir des fonds d'un gouvernement provincial libéral aux prises avec un déficit de 2,8 G\$, dans un contexte où les libéraux n'ont plus besoin de choyer la ville des Olympiques. »

Les Jeux olympiques d'hiver de 2010 seront l'événement médiatisé le plus important de l'histoire de la province. CTV et Rogers ont payé les droits de diffusion 90 M\$ US et, selon certaines estimations, le nombre de représentants des médias accrédités présents friserait les 10 000 personnes. Dans la section Profession, en page 38, nous vous présentons le CGA torontois Neil O'Brien, gestionnaire des finances au Consortium médiatique canadien de diffusion olympique, lequel est issu d'un partenariat entre CTV et Rogers Media. C'est une expérience palpitante pour M. O'Brien, qui affirme que le plus formidable, dans son travail auprès de CTV, « c'est de contribuer à présenter les Olympiques à l'auditoire canadien comme jamais auparavant ». Nous sommes heureux de mettre en lumière un autre exemple du travail varié et passionnant que peut accomplir un CGA chevronné. ■■



PEGGY HOMAN, Éditeur / Rédactrice en chef

Fast Track - Coup d'œil

Top 5 Beliefs That Limit Productivity

Le « top 5 » des croyances qui limitent la productivité

Many people suffer from a few false beliefs which actually impede their productivity. The reality is that how you process and organize information is critical to how productive you are. Here are the top five blocks you can start to break through today:

► Bon nombre de personnes entretiennent quelques fausses croyances qui, en fait, nuisent à leur productivité. La réalité, c'est que la façon dont on traite et organise les renseignements joue un rôle majeur dans la productivité. Voici les cinq principales croyances desquelles on doit commencer à se défaire dès aujourd'hui :

1 **There's too much information coming at me too fast.**
► Je reçois trop de renseignements trop vite.

2 **I have to keep everything.**
► Je dois tout garder.

3 **Organization cramps my freedom and creativity.**
► L'organisation gêne ma liberté et ma créativité.

4 **There's not enough time in the day.**
► Les journées sont trop courtes.

5 **It takes too much time to set up a system to be more productive.**
► L'élaboration d'un système afin d'être plus productif prend trop de temps.

Source - Microsoft At Work





“RBC’s Canadian Consumer Outlook report found that 62 per cent of Canadians expect the Canadian economy to improve in 2010, while only 14 per cent expect it to worsen.”

Source - rbc.com

► « Selon le rapport de l’indice mensuel RBC des perspectives de consommation au Canada, 62 % des Canadiens s’attendent à ce que l’économie s’améliore en 2010, tandis que 14 % s’attendent à ce qu’elle se détériore. »

Source - rbc.com

FAST TRACK • COUP D’ŒIL

■ At a Glance • Vue d’ensemble

Belt Tightening Canadians

More than one third of Canadians say they are postponing spending on large purchases, according to a global survey conducted by a leading market intelligence firm. Synovate surveyed 11,400 respondents from 16 markets around the world to determine what had changed about their money management attitudes during the global financial crisis. The survey indicated 20 per cent of Canadians have written or revised budgets in the past six months, and 37 per cent said they do not have enough money to make a major purchase. (Source - synovate.com)

► Les Canadiens se serrent la ceinture

Selon un vaste sondage mené par Synovate, un important cabinet d’information commerciale, plus du tiers des Canadiens auraient remis à plus tard les gros achats prévus. Le cabinet a interrogé 11 400 répondants dans 16 marchés mondiaux afin de déterminer comment on tient les cordons de la bourse pendant la crise financière mondiale. Ce sondage a révélé qu’au cours des six derniers mois, 20 % des Canadiens ont dressé un budget, ou ont ajusté leur budget existant, et 37 % ont dit n’avoir pas assez d’argent pour faire de gros achats. (Source - synovate.com)



“Friending” Business Contacts

As more and more companies adopt social networking policies, an independent research company has indicated that seven in 10 executives are uncomfortable being ‘friended’ on Facebook by employees they manage or their bosses. OfficeTeam executives say personal and professional lines have blurred as social networking sites are used for business purposes, but most professionals do not want to connect with business contacts on Facebook.

(Source - officeteam.com)



► « Ami » ou relation d’affaires?

Un nombre croissant d’entreprises adoptent des politiques relatives au réseautage social. Selon une société de recherche indépendante, sept dirigeants sur dix préféreraient toutefois ne pas être « amis » sur Facebook avec leurs employés ou patron. Les dirigeants de l’agence de placement OfficeTeam affirment que le réseautage social à des fins commerciales a estompé la ligne qui sépare les relations personnelles et professionnelles, mais que la plupart des professionnels ne veulent pas pour autant être « amis » sur Facebook avec leurs relations d’affaires. (Source - officeteam.com)



Google Hiring in Canada

Google currently has about 100 Canadian employees, but is looking to expand that number as the company is hiring in its four Canadian offices. The Montreal, Ottawa, Toronto, and Waterloo locations all have positions open. One of the main reasons Google is looking to grow its staffing numbers in this country is that Canadians search twice as much as Americans and spend about a third more time online than Americans. (Source - MSNBC.com)

► Google embauche des Canadiens

Google compte une centaine d’employés canadiens et prévoit en embaucher davantage dans ses quatre bureaux situés à Montréal, Ottawa, Toronto et Waterloo, où des postes sont vacants. Si Google veut embaucher des Canadiens, c’est parce qu’ils font deux fois plus de recherches que les Américains et passent 30 % plus de temps en ligne qu’eux. (Source - MSNBC.com)

More than three billion apps have been downloaded by iPhone and iPod touch users in less than 18 months.

En moins de 18 mois, les utilisateurs d'iPhone et iPod touch ont téléchargé plus de trois milliards d'applications.

Source – Apple.com

by/par Robin Day

Cyber Tip

Did you know you can show two additional clocks in Vista? Right click the clock in your system tray and choose Adjust Date/Time from the pop-up menu. Click on the additional clocks tab and choose the time zone you want. Name the additional clock, click OK, and it will be displayed when you mouse over the system clock.

► Cyberconseil

Saviez-vous que vous pouvez ajouter deux horloges dans Vista? Cliquez à droite sur l'horloge (dans le coin inférieur droit) et choisissez Ajuster la date/l'heure dans le menu contextuel. Sélectionnez l'onglet Horloges supplémentaires et choisissez le fuseau horaire voulu. Nommez l'horloge supplémentaire, cliquez sur OK, et elle s'affichera lorsque vous pointerez votre souris sur l'horloge du système.

ROBIN DAY, MBA, CGA, is president of Virtual Information Technologies Inc.
E-mail rday@bcit.ca.

► **ROBIN DAY**, M.B.A., CGA, est président de Virtual Information Technologies Inc.
rday@bcit.ca

Career Coach

The Canadian HR guide is an informative website that focuses on human resources issues. The site includes a large library, links to current news stories, and plenty of tips on advancing your career.

► Info-carrières

HRM Guide Canada est un site informatif axé sur les ressources humaines. Il contient une vaste bibliothèque, des liens vers des reportages d'actualité et une multitude de conseils pour faire avancer votre carrière.

www.hrmguide.net/canada (en anglais)

Green Lighting

The Natural Resources Canada Office of Energy Efficiency has taken a lead role in helping Canadians save costs and reduce consumption of energy. The OEE website provides access to various programs and resources for commercial users as well as homeowners.

► Éclairage vert

L'Office de l'efficacité énergétique de Ressources naturelles Canada joue un rôle de premier plan pour aider les Canadiens à réduire leurs coûts et leur consommation d'énergie. Le site de l'OEE donne accès à divers programmes et ressources pour les utilisateurs commerciaux et les propriétaires.

www.oee.nrcan.gc.ca

Little Budget, Large Living

If the term "living beyond your means" has ever been used to describe you, this website might be worth a visit. As the site's tagline indicates, it is all about "living large on a small budget" and helping you get more mileage from your pay cheque.

► La grande vie à bas prix

Si l'expression « vit au-dessus de ses moyens » vous décrit bien, ce site vaut le détour. Si on en croit leur slogan, il est possible de vivre largement avec un petit budget.

www.wisebread.com (en anglais)

Olympic Repository

The official website of the Olympic movement is a great resource for anyone wanting to know more about the largest sporting event in the world. The site provides a wealth of information on the athletes, the games, the IOC, and its governance.

► Info JO

Le site officiel du Mouvement olympique est une excellente ressource pour quiconque souhaite en apprendre davantage sur la plus grande manifestation sportive au monde. Ce site regorge de renseignements sur les athlètes, les jeux, le CIO et sa gouvernance.

www.olympic.org

■ TAX UPDATES

MISES À JOUR FISCALES

New Electronic Filing Requirements

Starting January 2010, filers submitting more than 50 original information returns (slips) will be required to file electronically using the Internet. The CRA encourages those filing 50 slips or less to use the Internet and benefit from a faster process. For more information: www.cra.gc.ca/iref.

► Nouvelles exigences pour la transmission électronique des déclarations

À compter de janvier 2010, les déclarants qui produisent plus de 50 déclarations de renseignements originales (feuillettes) devront le faire en ligne. L'ARC encourage les autres à faire de même. Voir www.cra-arc.gc.ca/tedr.

Self-correct Misallocated Payments

My Business Account can be used to transfer payments and credits within charge accounts such as GST/HST, corporation income tax, excise tax, excise duty, excise tax on insurance premiums, air travellers security

charge, and softwood lumber products export. My Business Account is available seven days a week. For more information: www.cra.gc.ca/mybusinessaccount.

► Transfert de paiements et de crédits

Mon dossier d'entreprise peut être utilisé en tout temps pour transférer des paiements et des crédits dans des comptes, notamment de TPS/TVH, d'impôt sur le revenu des sociétés, de taxe d'accise, de droit d'accise, de droit d'accise sur les primes d'assurance, de droit pour la sécurité du transport aérien et de droit à l'exportation de produits de bois d'œuvre. Voir www.cra-arc.gc.ca/mondossierentreprise.

Pay Taxes Online

Taxpayers and businesses can now instantly send payments to the CRA from their accounts at participating financial institutions using the new My Payment service. My Payment credits CRA accounts at once for payment transfers, and only allows payments when funds are immediately available from your account. For more information: www.cra.gc.ca/mypayment.

► Paiement d'impôt en ligne

Les contribuables et les entreprises peuvent payer

leur impôt instantanément à partir d'un compte d'une institution financière participante, grâce au nouveau service Mon paiement. Les fonds sont versés directement aux comptes de l'ARC lorsque votre compte est suffisamment garni. Voir www.cra-arc.gc.ca/monpaiement.

Home Renovation Tax Credit (HRTC)

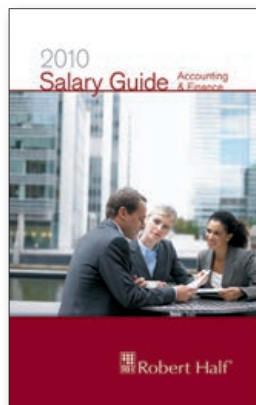
The HRTC is a temporary non-refundable tax credit for eligible home renovation expenditures for work performed or goods acquired between January 27, 2009 and February 1, 2010. Agreements, invoices, and receipts must identify the type and quantity of goods purchased or services provided. For more information: www.cra.gc.ca/hrtc.

► Crédit d'impôt pour la rénovation domiciliaire (CIRD)

Le CIRD est un crédit d'impôt non remboursable temporaire qui s'applique aux dépenses de rénovation domiciliaire admissibles engagées pour des travaux effectués ou des biens acquis entre le 27 janvier 2009 et le 1^{er} février 2010. Les ententes, factures et reçus doivent indiquer le genre et la quantité de biens achetés ou de services fournis. Voir www.cra-arc.gc.ca/cird.



Top financial talent is always your best investment.



Call today for your **FREE 2010 Salary Guide.**

Accountemps, Robert Half Finance & Accounting and Robert Half Management Resources are the leaders in specialized financial and accounting staffing for temporary, full-time and project placement, respectively.

1.800.803.8367
accountemps.com

1.800.474.4253
roberthalffinance.com

1.888.400.7474
roberthalfmr.com

 Robert Half®



An exercise in value sharing.

Finding a Partner

À la recherche du partenaire idéal

Une réflexion sur les valeurs.

by / par Mark Wardell

PARTNERSHIPS can be a great way to grow your business. But as everyone who has been involved with a partnership knows, they can come with their own unique set of challenges. Along with his or her expertise and contacts, a partner brings new ideas, goals, and management styles that may or may not match your own. But don't worry; if you're thinking of turning your solo operation into a partnership, you can find an ideal match by being strategic. Here's how.

Most people base their partnership strategy on skill sets. They either look for someone with similar skills who can take over and give them a break when they need one, or someone with complementary skills who can do the work they either don't like doing, or aren't good at.

While both strategies serve their purpose, neither effectively deals with the number one reason partnerships fail: incompatible values.

If it's going to work, the process of finding an ideal partner must essentially be an exercise in value sharing. Like a marriage, neither partner will know exactly what the relationship is going to look like until after they've made the commitment. However, when you articulate your values and expectations as clearly as possible from the start, and ask potential partners to do the same, the odds of a great match are significantly increased.

Before you walk down the "partnership aisle," take some time to document your own values and expectations. Then provide personal definitions for them. For example, if you value "integrity," you might say, "I believe it is important to always follow through on my commitments."

The definition is important because people often attach different meanings to different values. Take "work ethic," for example. You might believe it's important to work as much or as late as needed to do an excellent job while your partner might feel it's important to do a great job within defined office hours, in order to maximize home/family time. If these differences were not brought forward early enough, a conflict would inevitably emerge, perhaps to the detriment of the partnership.

Going through a values-sharing exercise with potential (or existing) partners is an effective way to bring discrepancies to light, before they become deal breakers. This will help you understand who you're getting into business with, and how you might approach conflicts before they occur. So it's important that everyone be as thorough and honest as possible from the start.

There is no such thing as a perfect match, but with the right information on the table, and open minds, it is possible to build a partnership that feels like one. The goal is to identify a set of corporate values that

everyone can agree to. And if you're part of a partnership already, you can still collectively develop your corporate values for the same purpose.

Once partners have identified their personal values, bring them together to begin looking for the "corporate overlap." For example, if all partners have "integrity" as one of their personal values, then a collective, corporate definition can be worked out, which could look something like: "Integrity: when any one of us gives our word to a client, the entire organization is obliged to follow through on that promise." At this point, it might be a good idea to bring in an outside consultant with no vested interest to make this exercise as smooth as possible.

A shared set of corporate values is the key to a successful partnership. Once they are agreed on, they become the organization's foundation for decision making; when in doubt, defer to the corporate values. By following this strategy, a partnership can continue to work as well as everyone dreamed it would, the day it was formed. ■

LA FORMATION d'un partenariat est une excellente façon de faire prendre de l'expansion à son entreprise, mais cela comporte des défis particuliers. Grâce à ses connaissances et à ses relations, un partenaire amène du

sang neuf : idées, objectifs et style de gestion. Cependant, ces nouveautés seront-elles compatibles avec vos valeurs? Pour ce faire, votre recherche devra être stratégique.

La plupart des personnes fondent leur stratégie sur des compétences données. Ainsi, le partenaire idéal devra posséder des compétences semblables aux leurs et pouvoir prendre la relève lorsqu'elles voudront souffler un peu ou encore, il devra posséder des compétences complémentaires afin de s'acquitter des tâches qu'elles n'aiment pas ou pour lesquelles elles ne sont pas douées.

Ces deux approches présentent certes des avantages, mais aucune ne tient efficacement compte de la principale raison pour laquelle un partenariat échoue : l'incompatibilité des valeurs.

Pour qu'un partenariat fonctionne, la recherche du partenaire idéal doit nécessairement être un exercice de réflexion sur les valeurs. Comme pour un mariage, aucun des deux partenaires ne sait exactement quelle direction prendra la relation une fois qu'ils se seront engagés l'un envers l'autre. Toutefois, en exprimant le plus clairement possible ses valeurs et ses attentes dès le départ, et en demandant à son partenaire de faire de même, on augmente considérablement ses chances de faire bon ménage.

Avant de dire « oui, je le veux », mettez par écrit vos valeurs et vos attentes personnelles. Rédigez-en votre propre définition. Ceci est essentiel, car il arrive que chacun ait sa définition d'une valeur donnée. Prenons l'éthique du travail. Vous pourriez considérer qu'il est important, pour faire un excellent travail, de travailler aussi fort et aussi tard qu'il le faut, tandis que votre partenaire pourrait penser qu'il faut plutôt aspirer à un équilibre famille-travail, en travaillant dans les limites des heures de bureau. Si on ne décèle pas de telles différences assez tôt, il en résultera inévitablement des conflits qui pourraient nuire au partenariat.

Un exercice de réflexion sur les valeurs est un bon moyen de mettre en lumière les divergences d'opinion avant que celles-ci n'entraînent un échec. Un tel exercice permet de mieux comprendre à qui on a affaire et de savoir comment il serait possible d'aborder les conflits éventuels. Il est donc important que chacun soit aussi honnête et méthodique que possible, et ce, dès le début.

Il n'y a pas de mariage parfait, mais en étant bien informé et en gardant l'esprit ouvert, il est possible d'établir un partenariat harmonieux. L'objectif, c'est de déterminer un ensemble de valeurs d'entreprise sur lesquelles tout le monde pourra s'entendre. Si vous travaillez déjà en partenariat, il n'est pas trop tard pour ce faire en ayant le même objectif en tête.

Une fois que votre partenaire aura dressé la liste de ses valeurs personnelles, réunissez-vous et commencez à faire ressortir les valeurs communes. Ensuite, si vous avez tous deux mentionné l'intégrité, par exemple, élaborer une définition consensuelle de l'intégrité, comme celle-ci : « Intégrité : Si l'un d'entre nous donne sa parole à un client, toute l'organisation est tenue par la parole donnée. » À ce stade, il serait avisé de faire appel à un consultant externe qui ne soit pas directement intéressé, afin que l'exercice se déroule sans heurts.

Pour qu'un partenariat soit fructueux, il faut disposer d'un ensemble de valeurs d'entreprise faisant l'unanimité. Ces valeurs serviront de base à la prise de décisions; dans l'incertitude, on y fera appel. En adoptant la stratégie que je propose, le partenariat pourra fonctionner aussi bien que tous ont pu le rêver le jour où il a été formé. ■■■

MARK WARDELL is president of Wardell Professional Development Inc. (www.wardell.biz), an advisory group specializing in growth management for owner-managed companies.

► **MARK WARDELL** est président de Wardell Professional Development Inc. (www.wardell.biz), des conseillers spécialisés en gestion de la croissance pour les entreprises à propriétaire unique.



**YOUR CLIENTS
HAVE BUSINESS
PROJECTS.**

The Business Development Bank of Canada is passionate about one thing: entrepreneurs. We provide them solutions so their businesses can grow at the pace of their aspirations – come rain or shine.


BDC
Entrepreneurs first

FINANCING | VENTURE CAPITAL | CONSULTING | www.bdc.ca

Canada



Why leaders cannot ignore the impact of social media.

Communicating in 2010

La communication en 2010

Les leaders doivent reconnaître l'influence des médias sociaux.

by / par Merge Gupta-Sunderji

SO MANY PEOPLE are constantly texting or updating status reports on Facebook, MySpace, or YouTube. How do they get any useful work done? As far as I am concerned, all this online stuff just stunts your ability to develop meaningful relationships with other people. Anyway, this whole social media thing is just a fad.

If this reflects your point of view, you're certainly not alone. But perhaps these statistics about the impact of globalization and technology might cause you to reconsider:

- It took radio 38 years to reach 50 million users, television 13 years, the Internet four years, and the iPod three years. In just a nine month period, Facebook added 100 million users, and downloads of iPhone applications reached one billion.
- Print newspaper circulation is down 7 million over the last 25 years. But in the last five years, unique readers of online newspapers have increased 30 million.
- Collectively, ABC, NBC, and CBS get 10 million unique visitors every month, and these businesses have been around for a combined 200 years. YouTube, Facebook, and MySpace get 250 million unique visitors each month, and they've only been around for the last six years.
- 96 per cent of people born between 1980 and 1994 have joined a social network.
- In 2008, John McCain raised \$11 million for his U.S. presidential bid through

traditional campaign fundraisers. Barack Obama leveraged online social networks to raise \$55 million.

- One out of eight couples married in the U.S. in 2008 met via social media.
- More than 1.5 million pieces of content are shared on Facebook daily.
- 80 per cent of companies are using LinkedIn as a recruitment tool.
- American teens send an average of 2,272 text messages per month.
- In 2006, there were 2.7 billion searches conducted on Google every month; this number climbed to 31 billion per month in 2008.
- YouTube is the second largest search engine in the world.
- Wikipedia was launched in 2001 and it now features over 13 million articles in more than 200 languages.
- There are over 200,000,000 blogs, and 54 per cent of bloggers post content or tweet daily.

Still think social media is a fad? Cynics will discount the statistics, but the evidence is overwhelming. There is clearly a fundamental shift in the way people are communicating with one another, and it has enormous implications for how you recruit, motivate, communicate with, and lead your people. Social media is also changing how your clients and customers select and buy your services and products. What are you doing

to keep up with them? What are you doing, as a leader in your organization, to harness the power of social media?

Remember that you can start small. For your next online search, go to YouTube instead of Google and see what comes up. Look up the names of a few of your business colleagues or personal friends on LinkedIn and Facebook. Visit a few popular blogs such as The Huffington Post or Duct Tape Marketing. Just getting to know some of these channels will increase your level of comfort. Once you get your feet wet, you'll find it easier to wade further in. As a leader, your role is to recruit, communicate with and motivate your people, and to further the success of your organization. If you ignore social media, you will do yourself and your organization a great disservice. ■

TELLEMENT de gens passent leur temps à envoyer des messages textes ou à mettre à jour leur information dans Facebook, MySpace ou YouTube, qu'on se demande comment ils arrivent à travailler. J'estime que toutes ces manœuvres en ligne nous empêchent de développer des liens enrichissants avec autrui. Les médias sociaux ne sont qu'une mode passagère.

Beaucoup de gens partagent cet avis, mais les statistiques suivantes sur l'incidence de la mondialisation et de la technologie pourraient leur faire changer d'idée :

- La radio a mis 38 ans à atteindre 50 millions d'utilisateurs, la télévision, 13 ans, Internet, 4 ans et l'iPod, 3 ans. Dans une période d'à peine 9 mois, Facebook a accueilli 100 millions de nouveaux utilisateurs, et les téléchargements d'applications iPhone ont atteint un milliard.
- Le tirage des journaux imprimés a baissé de 7 millions d'exemplaires au cours des 25 dernières années. Or, ces 5 dernières années, le nombre de visiteurs uniques de journaux en ligne a augmenté de 30 millions.
- ABC, NBC et CBS reçoivent en tout 10 millions de visiteurs uniques chaque mois, et ces entreprises représentent ensemble 200 années d'exploitation; YouTube, Facebook et MySpace, qui n'existent que depuis 6 ans, reçoivent 250 millions de visiteurs uniques chaque mois.
- Des gens nés entre 1980 et 1994, 96 % font partie d'un réseau social.
- En 2008, John McCain a recueilli 11 M\$ pour sa course à la présidence américaine à l'aide de collectes de fonds traditionnelles. Barack Obama a misé sur les réseaux sociaux en ligne et y a collecté 55 M\$.
- Parmi les couples mariés en 2008, aux États-Unis, 1 couple sur 8 s'est rencontré grâce aux médias sociaux.
- Les utilisateurs de Facebook partagent

quotidiennement plus de 1,5 million d'éléments de contenu.

- Quatre-vingt pour cent des sociétés se servent de LinkedIn comme outil de recrutement.
- Les adolescents américains envoient en moyenne 2 272 messages textes par mois.
- En 2006, chaque mois, 2,7 milliards de recherches étaient effectuées dans Google; ce chiffre a grimpé à 31 milliards par mois en 2008.
- YouTube est le 2^e moteur de recherche au monde.
- Le lancement de Wikipédia remonte à 2001; ce site compte maintenant plus de 13 millions d'articles dans plus de 200 langues.
- Il existe plus de 200 millions de blogues, et 54 % des blogueurs affichent du contenu ou des microbillets quotidiennement.

Vous pensez encore que l'engouement pour les médias sociaux sera éphémère? Les cyniques voudront faire fi des statistiques, mais devront se rendre à l'évidence que les communications ont changé de façon fondamentale, et que ce changement a une incidence notable sur le recrutement, la motivation et la gestion des employés, ainsi que sur les communications avec eux. Les médias sociaux sont aussi en train de changer la façon dont vos clients choisissent et achètent vos produits et services. Que faites-vous pour suivre le courant? À titre de leader de votre

organisation, comment tirez-vous parti des médias sociaux?

Allez-y doucement au début. La prochaine fois que vous effectuerez une recherche en ligne, lancez-la dans YouTube, plutôt que dans Google, pour voir. Cherchez le nom de quelques collègues ou amis dans LinkedIn et Facebook. Visitez quelques blogues populaires, comme nayeaspaspeur.ca/blog ou michelleblanc.com. Vous vous sentirez plus à l'aise au fur et à mesure que vous vous familiariserez avec ces canaux. À titre de leader, votre rôle consiste à recruter et à motiver vos employés, et à communiquer avec eux tout en assurant le succès de votre organisation. Si vous négligez les médias sociaux, vous imposez un grave handicap à vous-même et à votre organisation. ■

.....
MERGE GUPTA-SUNDERJI, MBA, CSP, CGA, turns managers into leaders and she recently ventured bravely into the world of social media. Join her on LinkedIn. Visit her blog (<http://mergespeaks.com/blog>) or her Facebook page: Turning Managers Into Leaders. Follow her on Twitter @mergespeaks.

► **MERGE GUPTA-SUNDERJI**, M.B.A., CSP, CGA, fait des gestionnaires des leaders. Elle est très présente dans le monde des médias sociaux, notamment sur LinkedIn, son blogue (<http://mergespeaks.com/blog>), Facebook (Turning Managers Into Leaders) et Twitter (@mergespeaks).

So many players. Only one dominates.

Your Winning Choice.

At PTC Accounting & Finance, we are experts in fulfilling your contract accounting and finance needs. Whether you're pursuing interim accounting and finance jobs or projects, or looking to hire top-quality candidates, we have the resources you require to find that perfect fit. We know the right moves to put you in a winning position.

Opportunities include:

- IFRS initiatives
- Controllers
- Assistant Controllers
- SOX Specialists
- Cost Accountants
- CFOs
- Taxation & Treasury
- Auditors
- Project Accountants
- Junior to Senior Accountants and much more.

For more information visit us online or call us today!



ptc

accounting
& finance inc.
people that count

PTC sources contract accounting and finance talent.

Toll Free 1 877 303 9550

ptcaccounting.com



Make the switch to sustainable computing practices.

Green Information Systems

Les systèmes d'information verts

Passez à des pratiques durables en matière d'informatique.

by / par Robin Day

THE COMBINED impact of the global recession and climate change is having a noticeable effect on information systems. In addition to the inevitable budget cuts that accompany a slow economy, terms like “sustainable computing” and “Green IT” are finally finding their way into boardrooms, forcing IT departments to clean up their environmental acts.

Why Go Green?

The regulatory push to reduce carbon footprints has forced corporate agendas to include more sustainable practices, and information systems are no exception. There is also the issue of customers and other stakeholders, looking for organizations to be more socially responsible, contributing to their community rather than continuously drawing on its resources. Add to that the competitive pressure brought to bear when it seems not only is everyone else going green, they are making a lot of noise about it and customers are listening. Increasing sustainability and reducing IT costs are not necessarily mutually exclusive; in fact, they can go hand in hand if you do it right.

Measure to Manage

The old adage of what gets measured gets managed is accurate when it comes to IT

energy usage. Fortunately, there are plenty of useful metrics for goal-setting and measurement of results. For example, small and medium enterprises can use carbon footprint calculators such as the one offered by Dalhousie University's Eco-Efficiency Centre. This free, easy-to-use Excel-based tool can help you develop a baseline and monitor the effect of your changes. Larger businesses may be able to afford separate metering for datacentres, allowing them to keep a close eye on power consumption.

The Green Datacentre

According to IDC's Worldwide Server Power and Cooling Expense 2006-2010 Forecast, the average enterprise server runs 24 hours per day at 20 per cent of capacity. Server wattage requirements have nearly doubled since the late 1990s. Add to that the cost of cooling a server (estimated at 80 per cent of the cost to power it) and you have some obvious opportunities for savings.

Reducing the number of servers can be accomplished several ways. Using virtual computing technology to consolidate the workloads of several machines can result in savings. And you can frequently reduce costs by investing in a single, high capacity server and using virtualization to divide its resources into multiple execution

environments. This not only reduces energy costs, it can save on the cost of maintenance and equipment.

Sometimes old servers are left online indefinitely to avoid the challenges of moving software and data to a new environment. Just like the old refrigerator in the garage, these machines often consume more power than their replacements and should be retired. When it comes to new or replacement servers look for Energy Star™ approval and consider factors such as:

- environmentally friendly manufacturing processes
- high degree of scalability
- small form factor
- incorporation of recyclable materials
- enhanced power management features

Don't overlook infrastructure issues such as cooling and lighting in the datacentre either. If the centre was built more than 10 years ago, most of the equipment it was designed to house has likely been retired two or three times over and it is likely time to consider an upgrade.

How Green is Your Desktop?

According to a United Nations University publication, *Computers and the Environment*, the fossil fuels required to manufacture a desktop computer weigh more than ten times

the weight of the computer. Add to that approximately 22 kg of chemicals and 1500 kg of water and you can begin to appreciate the environmental impact of that new machine you've been eyeing at the local computer shop.

Since most common business applications don't need any more computing power to run today than they did 10 years ago, you have to wonder if the upgrade is really needed. Often it is possible to simply upgrade an existing machine instead of replacing it. For example, adding RAM, an external hard drive, and a new monitor to an aging system can extend its life by another year or two. If you do decide to invest in a new machine, take a close look at its specifications to ensure it gives you the best possible long term value and the lowest power consumption. Get rid of some peripherals and opt for shared network printers and scanners rather than individual machines.

Turn it Off

There was a time when it was common to leave systems on all the time rather than turning them off when not in use. Even a hibernating system draws power. Like it or not, Green IT is here to stay. You might as well get on the bandwagon and begin saving money now rather than waiting until your replacement takes the initiative. ■

L'IMPACT COMBINÉ de la récession mondiale et des changements climatiques se fait nettement sentir sur les systèmes d'information. En effet, en plus des inévitables réductions budgétaires qui accompagnent une économie peu performante, on parle de plus en plus d'« informatique durable » et de « TI vertes » dans les conseils d'administration, et les services des technologies de l'information se voient contraints de rectifier le tir en matière d'environnement.

Pourquoi prendre le virage vert?

Les pressions réglementaires visant à réduire l'empreinte carbone ont forcé les entreprises à adopter des pratiques durables, y compris pour les systèmes d'information. Il semble aussi que les consommateurs et autres parties prenantes veulent que les organisations soient socialement responsables et fassent un apport à la collectivité plutôt que de puiser constamment dans ses ressources. Sans compter les pressions concurrentielles liées au fait que toutes les entreprises semblent prendre le virage vert et le crient sur les toits, et que les clients sont sensibles à ce choix. Apporter des améliorations sur le plan de la durabilité et réduire les coûts des TI ne sont pas des mesures nécessairement

incompatibles. En fait, elles peuvent aller de pair si on s'y prend bien.

Mesurer pour mieux gérer

La règle selon laquelle ce qui peut être mesuré peut être géré est également vraie en matière de consommation énergétique des TI. Heureusement, de nombreux paramètres permettent de fixer des objectifs et de mesurer les résultats. Les PME, par exemple, peuvent utiliser un calculateur d'empreinte carbone comme celui qu'offre l'Eco-Efficiency Centre de l'Université Dalhousie. Cet outil Excel gratuit et facile à utiliser permet d'établir des données de départ et de suivre l'effet des changements apportés. Les grandes entreprises, quant à elles, peuvent se procurer des outils de mesure distincts pour leurs centres de traitement, qui les aideront à surveiller de près leur consommation énergétique.

Un environnement de traitement vert

Selon le rapport *Worldwide Server Power and Cooling Expense 2006-2010 Forecast*, publié par IDC (en anglais), un serveur d'entreprise moyen fonctionne jour et nuit à 20 % de sa capacité. Sa consommation d'énergie a pratiquement doublé depuis la fin des années 1990. En outre, si on tient compte des coûts de refroidissement (évalués à 80 % des coûts d'alimentation), on constate que les possibilités d'économie sont évidentes.

Il y a plusieurs façons de réduire le nombre de serveurs. En ayant recours au traitement virtuel pour regrouper la charge de travail de plusieurs machines, on peut réaliser des économies. Il est souvent rentable d'investir dans un seul serveur de grande capacité et d'opter pour la virtualisation afin de répartir ses ressources à l'échelle d'environnements d'exécution multiples. On abaisse ainsi les coûts énergétiques, tout en économisant sur la maintenance et le matériel.

Parfois, on laisse de vieux serveurs en ligne indéfiniment pour éviter d'avoir à transférer les logiciels et les données dans un nouvel environnement. C'est un peu comme le vieux réfrigérateur dans le garage, plus énergivore que les nouveaux modèles, et on devrait s'en débarrasser. Le nouveau serveur devrait porter le sceau Energy Star^{MC} et posséder les caractéristiques suivantes :

- processus de fabrication écologique;
- haut degré d'extensibilité;
- petite dimension;
- composants recyclables;
- fonctions évoluées de gestion de l'alimentation.

Il ne faut pas non plus négliger les questions liées à l'infrastructure, comme le refroidissement et l'éclairage du centre de traitement. Si ce dernier date de plus de 10 ans, le gros du matériel pour lequel il avait été prévu a probablement déjà été remplacé deux ou trois fois depuis, et il est sans doute temps de le rajeunir.

Votre ordinateur de bureau est-il vert?

D'après une publication de l'Université des Nations Unies *Computers and the Environment* (en anglais), le poids des combustibles fossiles requis pour fabriquer un ordinateur de bureau est plus de 10 fois supérieur à son poids. Si on ajoute à cela quelque 22 kg de produits chimiques et 1 500 kg d'eau, on mesure bien l'impact environnemental de l'ordinateur neuf convoité.

Puisque la plupart des applications d'entreprises n'exigent pas plus de puissance de traitement aujourd'hui qu'il y a 10 ans, il faut s'interroger sur la nécessité d'en acheter de nouvelles. On peut souvent opter pour des modifications simples plutôt que pour le remplacement. Ainsi, en ajoutant des RAM, un disque dur externe et un nouvel écran à un vieil ordinateur, il est possible d'en prolonger la durée de vie d'un an ou deux. Si vous décidez d'investir dans une nouvelle machine, il convient d'en vérifier les spécifications pour vous assurer d'obtenir la meilleure valeur à long terme combinée à la plus faible consommation d'énergie possible. Il est également avantageux de se débarrasser des vieux périphériques et d'opter pour des imprimantes et des scanners qui fonctionnent en réseau plutôt que pour des unités individuelles.

Coupez le courant

Il fut un temps où il était d'usage de laisser son ordinateur allumé en tout temps. Toutefois, même en hibernation un ordinateur consomme de l'énergie. Les TI vertes sont là pour rester. Alors, aussi bien suivre le mouvement et commencer à économiser dès maintenant, plutôt que d'attendre qu'un remplaçant le fasse à votre place. ■

ROBIN DAY MBA, CGA, is president of Virtual Information Technologies Inc. E-mail rday@bcit.ca.

► **ROBIN DAY** M.B.A., CGA, est président de Virtual Information Technologies Inc. rday@bcit.ca.

**Image is no longer available for viewing.
Cette image ne peut plus être affichée.**

Costing the 2010 Winter Olympic Games

by / par Andrew Allentuck

Combien coûteront les Jeux olympiques d'hiver de 2010?

Financial analysts differ on what the final bill promises to be.



Les analyses financières diffèrent quant au montant final de la facture.

What will the Vancouver Olympics and Paralympics have cost when all the bills are in? Who will pay those bills? Will Vancouver, B.C., Canadian taxpayers, and the corporate sponsors who are footing considerable parts of the bill get their money's worth? And the bottom line – what are the chances of recouping the price of the Games that put Vancouver and Whistler, B.C. at the centre of world attention?

The answers depend on whom you ask. Accounting, which looks to the past for flows of money and commitments, takes a different view than economics, which can use quite different techniques to provide estimates of future costs and benefits. Within each discipline there are different methodologies for cost tracking and benefit estimation. Add to that the political process and widespread public concern about the potential cost overruns and one has a witches' brew of potential answers.

Let's start with the global estimate of costs. As of fall 2009, the periodically revised budget of the Vancouver 2010 Olympic Winter Games Organizing Committee (VANOC) estimated total costs payable for the February 12 to 28 Olympic Games and the March 12 to 17 Paralympic Games at \$1.76 billion.

It is in the nature of public works that expenses rise. For the Games, inflation, enhanced security measures, lack of competitive bidding for some projects, and the ongoing recession have pushed up VANOC's bill. Back in 2003, the Games' budget was set at \$1.3 billion for operations. It rose to \$1.63 billion in 2007 and then added another seven per cent by 2009. "The full cost is likely not yet on the table," says Ed Mansfield, who holds a Ph.D. in applied mathematics and is an associate partner at PricewaterhouseCoopers LLP in Vancouver. He headed PWC's massive study of impacts that the Games are expected to produce.

The economic environment is a major factor in costing. "These will be good Games, not spectacular ones," said Lucia Montanarella, at a press conference. The head of VANOC's press operations, she is honest in saying that the recession has not helped the Vancouver Olympics.

Comparisons of the 2010 Games with the Beijing Summer Games in 2008 are inevitable. But matching the Chinese

with Rogers Communications Inc. to acquire broadcast rights to both the 2010 Winter Games and the 2012 Summer Games in London for \$153 million.

VANOC got other commitments as well: \$110 million from RBC Financial Group that includes \$70 million in cash, \$62.5 million from Petro-Canada, \$53 million from General Motors of Canada, and \$100 million in goods and services including team and

The bill for the Vancouver Games is not the core issue. Rather, it is what the public will be left to pay.

extravaganza, which had an estimated cost of \$49 billion according to PWC, is just not possible. Summer Games have more sports and are always a bigger show. Moreover, VANOC, which provides accounts for public view, is part of a comparatively open political process. Canadian taxpayers have at least some say in fiscal policy. That would not describe the Chinese process.

The bill for the Vancouver Games is not the core issue. Rather, it is what the public will be left to pay. And that tab seems to be growing. Back in 2004, when the world economy was booming, companies sponsoring the Games made commitments that, from the point of view of the recent recession, seem decidedly generous. Bell Canada committed \$200 million and entered into a joint venture

volunteer uniforms from Hudson's Bay Company. The promises matter because VANOC is committed to leaving no deficit behind. Supporting that commitment are expected revenues from marketing royalties, subsequently reduced, and internet revenue – a bright idea half a decade ago and now just about obsolete. Nobody wants to pay for pictures and data on who won what when it's widely available on news sites.

The VANOC budget does not reflect the total costs of the Games. The security budget, originally estimated at \$175 million, soared to \$900 million. That's not a bill that VANOC will have to cover, but it is a charge that will be left in the laps of Canadian taxpayers. A large part will be accommodation for RCMP, new gear for security, per diems, vehicles, etc.

Yet critics note that police and military units looking after the Games are really just on assignment from other work that they would be paid for anyway.

Moreover, public infrastructure projects such as new highways and a convention centre for Vancouver with a nearly \$900 million price tag are also outside of the VANOC budget. When all costs are added up, the VANOC component turns out to be a fraction of a widely used all-in estimate of \$7 billion.

These expenses, both public and private, could have been accepted as a good investment had the recession not intervened. There was the concept that big money was waiting on the sidelines to jump in and offset publicly borne costs. VANOC planned to sell 75 VIP packages starting at an impressive \$145,000 each. In mid-2009, the National Post reported that only 25 had been sold. Some Games packages reportedly cost up to \$285,000, including admission to all elite events. Blowing that kind of cash to watch sports is not politically correct in a time of high unemployment and shrinking government revenues. Not surprisingly, there has not been a rush to snap up these deals.

VANOC has said it has positive cash flow, yet that is a question of which accounting principles are applied. Critics have said the balance sheet looks good simply because VANOC is able to defer certain operating expenses until the beginning of the Games. What is clear is that elements of the Games are over earlier budgets. Security is now five times more costly than originally estimated. Chalk that up to a more dangerous world.

The \$1 billion Olympic Village is said to be \$131 million over estimates. And the costing process does not really include non-cash valuations, such as the time of 30,000 B.C. public servants who have been asked to volunteer for the Games. Nor the value of time lost by ordinary workers in the private and public economies who are volunteering for or distracted by the Games. This is not part of VANOC's accounting, but it is, arguably, part of the costs and benefits of the process of estimating spinoffs.

PricewaterhouseCoopers' massive study entitled *The Games Effect* aims to gather all the benefits of the Games. Some of the estimation process is relatively straightforward. For example, a skating oval in Richmond, B.C. will be turned into a large sports and recreation complex.

Other benefits are speculative. Using a variety of sources and previous work by other consultants, PWC added up the incremental impact of the 2010 Vancouver Games and the incremental impact of the Vancouver Convention Centre. The totals vary with the

measuring period from \$6.1 billion in the period from 2008 to 2014 to \$10.7 billion when the period is expanded to cover from 2002 to 2020. Viewing the Games effect on employment, PWC estimates gains varying from a low estimate of 15,875 jobs to a high estimate of 20,850 jobs. Another consultant's study put the range of job creation at a low level of 11,125 to a high level of 22,500.

PWC's projection process is based on economic models that take into account the state of the economy, rate of visits, visitors who would have been expected in the absence of the Games, historical occupancy levels of hotels in the Vancouver area, and multipliers supplied by Statistics Canada and B.C.'s own statistics. The multipliers,

The \$1 billion Olympic Village is said to be \$131 million over estimates.

basically simple algebraic formulas that relate one sector of the economy to another, are historic and subject to variation.

Tightening the rules for entry into Canada without a passport and changing visa requirements for visitors obviously affect Canada's tourist industry. Likewise, parsimonious entertainment rules imposed by companies that have to account to shareholders for their spending during the recession have affected the statistical projections of the models, Mansfield notes.

There are solid and perhaps not so solid concepts in the multipliers. Whistler has good and bad years. For the first nine months of 2009, Whistler hotels ran at 51 per cent occupancy. During the Olympics, occupancy would be expected to rise to 100 per cent. Then, when the festivities end, even though occupancy may subside for a while, long term occupancy levels over time should rise. Clearly, there are many factors including weather, the economy, and competition from other resorts that affect economic returns, Mansfield says.

It is useful to compare impacts of past Olympic Games with the Vancouver Games. PWC job creation estimates pertain to the immediate work of the Games, but what does that employment produce? In the short run, there is recapture of some spending via taxation. PWC toted up the gain to the public purse as something between \$79.5 million and \$104.2 million in provincial tax revenues and between \$70.2 million and \$91.9 million in federal tax revenues between 2003 and 2008.

Finally, there is the residue of long-term benefits. In public finance economics, a debate has raged for years about the burden of debt. If one generation incurs a debt, is the next generation harmed or

helped when it has to pay it off? In the case of public facilities, it is then a matter of comparing future benefits of the spending to future costs. If the facility – a bridge or a stadium – generates future revenues or other benefits in excess of trailing costs – interest, depreciation, and amortization, for example, then it may be seen as a good deal. If the future costs exceed measureable benefits, then it was not.

We can get an idea of what the value of capital investment in the Games may be from the experience of the Turin Games. LiveNation, a spinoff of Texas-based media giant Clear Channel Communications Inc., has agreed to pay the equivalent of \$4.8 million for a 30 year, 70 per cent stake

in the Torino Olympic Park (TOP), which controls and runs the former Olympic facilities. The cash outlay is quite small, though LiveNation will assume responsibility for 90 per cent of losses and will have to give 30 per cent of any profits for facilities rental to TOP, according to press reports.

Closer to home, the Calgary skating oval, which cost \$87 million to construct for the 1988 Olympics, is surviving on a \$1.7 million per year maintenance fund. For a worst case scenario there is the fate of an aging American venue. In November 2009 the Pontiac, Michigan Silverdome, built at a cost of \$56 million US in 1975, was sold for the sum of \$583,000 US to a Toronto developer. Old Olympic facilities, which are replicated every four years, don't do so well.

Adding up historic costs is a reasonable activity, even if there are variances between accounting protocols. Mathematical modelling of future benefits has issues of philosophy and city planning, population trends, and even estimation of what will be fashionable in a decade or two. In this whirlpool of estimates and questions of who will pay what, politics and public opinion are inevitable and important. If estimates of revenue and benefit are too high, the public will surely pay. If the benefits have been too low, there will be another, even thornier issue – who should get the gains of all the public spending? Grandeur has a price, but the balance of gains and losses, benefits and costs, is a number crunching Olympics all of its own. ■

ANDREW ALLENTUCK's latest book, *When Can I Retire? Planning Your Financial Life After Work*, was published in 2009 by Viking Canada.



PHOTO - © VANOC/COVAN

Richmond Olympic Oval
Anneau olympique de Richmond

À combien s'élèvera la facture finale des Olympiques et des Paralympiques de Vancouver? Qui la paiera? Les Vancouvérois, les Britanno-colombiens, les contribuables canadiens et les commanditaires, qui en paient déjà une grande partie, en auront-ils pour leur argent? Et surtout, dans quelle mesure récupéreront-ils les sommes investies dans les Jeux qui auront attiré l'attention du monde sur Vancouver et Whistler?

C'est une question de point de vue. La perspective comptable, qui s'intéresse au passé pour évaluer les flux monétaires et les engagements, est différente de la perspective économique, dont les techniques sont autres pour évaluer les coûts et les avantages futurs. Chaque discipline a donc sa méthodologie propre pour faire le suivi des coûts et estimer les retombées. Ajoutons à cela tout l'aspect politique et l'inquiétude généralisée de la population quant au dépassement possible des coûts, et voilà réunis tous les ingrédients d'un mélange de réponses potentiellement explosif.

Faisons d'abord une estimation globale des coûts. À l'automne 2009, le comité d'organisation des Jeux olympiques d'hiver

de 2010 à Vancouver (COVAN) estimait dans son budget, lequel est révisé périodiquement, que le coût total des Jeux olympiques (du 12 au 28 février) et paralympiques (du 12 au 17 mars) allait s'élever à 1,76 G\$.

Comme il fallait s'y attendre avec des travaux publics, les coûts ont augmenté. L'inflation, le renforcement des mesures de sécurité, l'absence d'offres concurrentielles pour certains projets et la récession persistante ont alourdi la facture. En 2003, on avait établi le budget de fonctionnement des Jeux à 1,3 G\$. En 2007, cette somme atteignait 1,63 G\$ et, à l'aube de 2009, 7 % de plus. Selon un associé délégué du bureau vancouvérois de PricewaterhouseCoopers (PWC), Ed Mansfield,

docteur en mathématiques appliquées, « il est fort probable que le montant final de la facture soit encore inconnu ». M. Mansfield est l'homme qui a dirigé l'enquête majeure réalisée par PWC sur l'impact des Jeux.

Il est difficile de ne pas comparer les Jeux de 2010 aux Jeux d'été de 2008 tenus à Beijing. Toutefois, il ne sera pas possible d'égaliser la somptuosité du spectacle offert par la Chine, un spectacle dont PWC estime le coût à 49 G\$. En outre, les Jeux d'été comptent plus de sports et sont toujours plus spectaculaires que les Jeux d'hiver. Ajoutons que le COVAN, qui ouvre ses livres au public, fait partie d'un régime politique relativement ouvert. Au Canada, les

contribuables ont leur mot à dire sur la politique fiscale. En Chine, il en est autrement.

Ce qui préoccupe le public n'est pas tant le montant de la facture que ce qu'il lui restera à payer, et ce montant semble augmenter. En 2004, lorsque l'économie mondiale était florissante, les sociétés commanditaires des Jeux avaient fait des promesses qui, dans le contexte de la récente récession, paraissent aujourd'hui extrêmement généreuses. Ainsi, Bell Canada s'est engagée à fournir 200 M\$ et s'est alliée à Rogers Communications pour acquérir, pour 153 M\$, les droits de diffusion des Jeux d'hiver de 2010 et des Jeux d'été de 2012, qui se tiendront à Londres.

D'autres sociétés ont également fait des promesses : RBC Groupe Financier (110 M\$, dont 70 en argent comptant), Petro-Canada (62,5 M\$), General Motors du Canada (53 M\$) et La Baie (100 M\$ en biens et services, y compris les uniformes de l'équipe canadienne et des bénévoles). Ces promesses sont d'une grande importance, puisque le COVAN s'est engagé à ne pas laisser de déficit. Pour ce faire, l'organisme compte également sur des revenus provenant des redevances de marketing.

Le budget du COVAN ne reflète pas le coût total des Jeux. En effet, le montant prévu pour la sécurité, estimé à l'origine à 175 M\$, a grimpé à 900 M\$. Ce n'est pas le COVAN qui réglera cette facture, mais bien les contribuables canadiens. Elle est composée en majeure partie des frais du logement de la GRC, du nouvel équipement de sécurité, des indemnités quotidiennes, des véhicules, etc. Des critiques estiment malgré tout que les policiers et les militaires chargés de surveiller les Jeux auraient été payés de toute façon.

En outre, les projets d'infrastructure, comme les nouvelles autoroutes et le Centre des congrès et d'expositions de Vancouver, dont le coût s'élève à près de 900 M\$, ne figurent pas au budget du COVAN. Si on additionne tous les coûts, la proportion qui revient au COVAN ne représente plus qu'une fraction du total général de 7 G\$ qui est librement avancé en ce moment.

Ces dépenses, tant publiques que privées, auraient pu être perçues comme des investissements judicieux si la crise économique n'avait pas sévi. Pour les compenser, on s'attendait à percevoir facilement des sommes imposantes. Le COVAN prévoyait vendre 75 forfaits VIP à au moins 145 k\$ chacun. À la mi-2009, le *National Post* signalait que le COVAN n'avait vendu que 25 de ces forfaits. D'autres forfaits se vendraient 285 k\$ et comprendraient l'accès à tous les événements à forte demande. En contexte de chômage élevé et de diminution des recettes publiques, il serait mal vu de dépenser d'aussi larges sommes pour le simple plaisir d'assister à des manifestations sportives. Faut-il préciser que personne ne se pousse au guichet?

Selon le COVAN, les flux de trésorerie seraient positifs; cela dépend toutefois des principes comptables appliqués. Certains critiques ont fait

valoir que le bilan du COVAN n'est bon que parce que certains frais de fonctionnement peuvent être reportés jusqu'au début des Jeux. Une chose est claire, cependant, c'est que le coût de certains éléments des Jeux dépasse les prévisions initiales. Le monde étant plus dangereux aujourd'hui, la sécurité coûte cinq fois plus cher que prévu. En outre, le calcul des coûts ne tient pas compte d'éléments non monétaires comme le temps des 30 000 fonctionnaires britanno-colombiens à qui on a demandé de faire du bénévolat pour les Jeux, ni du temps des travailleurs ordinaires des secteurs privé et public, qui sont dérangés par les Jeux ou font du bénévolat à cette occasion. Si ces éléments ne sont pas comptabilisés par le COVAN, nul doute qu'ils font partie de l'estimation des retombées.

Dans le rapport *L'effet olympique*, PWC cherche à recenser tous les avantages des Jeux. Certains sont assez évidents, comme l'anneau de patinage de vitesse de Richmond, qui sera transformé en un vaste complexe sportif et récréatif. D'autres ne sont que conjecturaux.

À l'aide de diverses sources et d'études externes précédentes, PWC a calculé les répercussions différentielles des Jeux de Vancouver de 2010 et du Centre des congrès et d'expositions de Vancouver. Selon la période de mesure, les totaux varient entre 6,1 G\$ pour la période allant de 2008 à 2014 et 10,7 G\$ pour la période allant de 2002 à 2020. Quant à l'effet des Jeux sur l'emploi, PWC estime que les Olympiques ont généré de 15 875 à 20 850 emplois. Dans une étude effectuée par un autre consultant, l'ordre de grandeur se situe plutôt entre 11 125 et 22 500.

Les projections de PWC sont fondées sur des modèles économiques qui tiennent compte de l'état de l'économie, du taux de visiteurs, du nombre de visiteurs qui seraient venus même sans la tenue des Jeux, des taux d'occupation passés des hôtels de la région de Vancouver et des multiplicateurs économiques publiés par Statistique Canada et BC Stats. Les multiplicateurs, qui sont essentiellement des formules algébriques liant un secteur de l'économie à un autre, sont historiques et sujets à certaines variations.

De toute évidence, le renforcement des conditions pour se voir accorder l'accès au Canada sans passeport et la modification des exigences concernant les visas ont nuit à l'industrie touristique du pays. À Whistler, on connaît de bonnes et de mauvaises années. Au cours des neuf premiers mois de 2009, le taux d'occupation des hôtels de Whistler était de 51 %. Pendant les Olympiques, on s'attend à ce qu'il s'élève à 100 %. Lorsque les festivités auront pris fin, même si les taux peuvent décroître un certain temps, ils devraient s'élever avec le temps. M. Mansfield précise que de nombreux facteurs influenceront la situation, notamment la météo, l'économie et la concurrence d'autres centres de villégiature.

La comparaison avec les Jeux passés a aussi son utilité. Les estimations de PWC en matière de création d'emplois portent sur le travail en relation immédiate avec les Jeux, mais que donnera cette création d'emplois? À court terme, certaines dépenses seront recouvrées grâce aux impôts. Entre 2003 et 2008, les Jeux ont généré de 79,5 M\$ à 104,2 M\$ en recettes fiscales provinciales et de 70,2 M\$ à 91,9 M\$ en recettes fiscales fédérales, selon PWC.

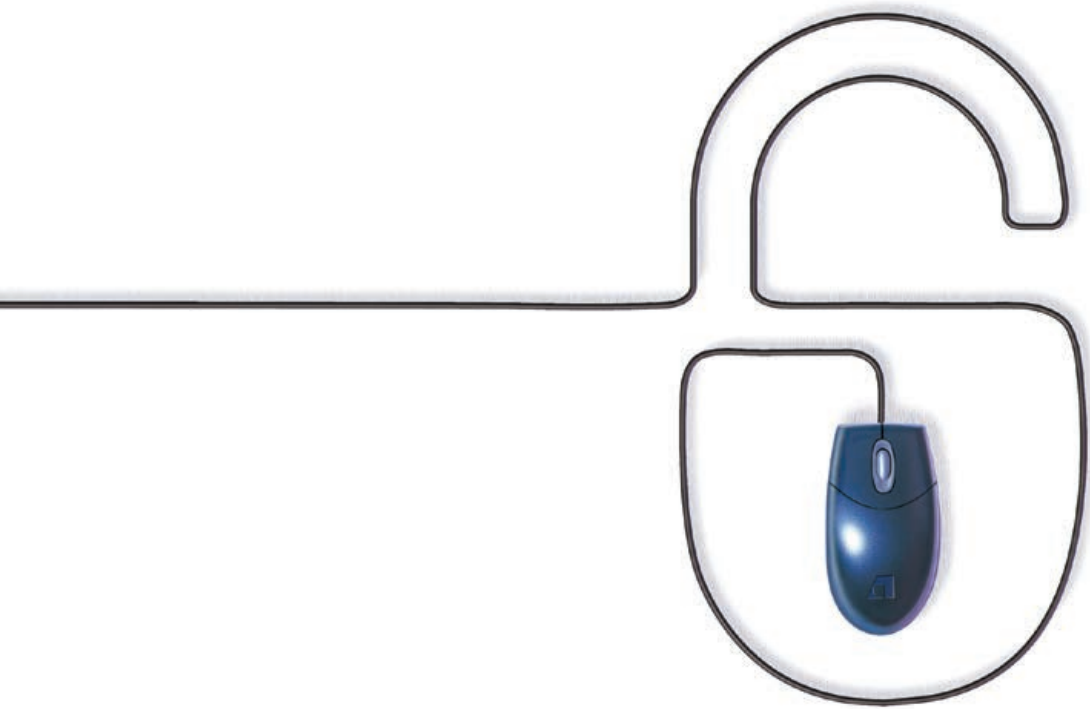
Enfin, il reste les avantages résiduels à long terme. Quant aux éléments d'infrastructure, les avantages futurs de la dépense justifient-ils ses coûts futurs? Si un pont ou un stade, par exemple, peut générer des produits ou d'autres avantages en compensation des coûts ultérieurs (intérêts, dépréciation, amortissement), alors sa construction constitue peut-être une bonne affaire. Toutefois, si les coûts futurs sont supérieurs aux avantages mesurables, ce ne l'est pas.

Il est possible d'avoir une idée de ce que rapportent les investissements dans les Jeux en se basant sur l'expérience des Jeux de Turin. LiveNation, une société issue de la scission du géant texan des médias Clear Channel Communications Inc. a versé l'équivalent de 4,8 M\$ contre un intérêt de 70 %, pendant 30 ans, dans la société qui détient et gère les anciennes installations olympiques de Turin.

Au pays, l'anneau de patinage de vitesse de Calgary, dont la construction pour les Jeux de 1988 a coûté 87 M\$, parvient à rester ouvert avec un fonds d'entretien de 1,7 M\$. Par contre, en novembre 2009, le Silverdome de Pontiac, dans le Michigan, dont la construction a coûté 56 M\$ US en 1975, s'est vendu 583 k\$ US à un promoteur torontois. L'avenir des vieux parcs olympiques, puisqu'on en rebâtit un nouveau tous les quatre ans, n'est pas reluisant.

Le cumul des coûts historiques est une approche raisonnable, même s'il existe des différences entre les protocoles comptables. La modélisation mathématique des avantages futurs doit tenir compte des orientations futures, de l'urbanisme, des tendances démographiques, voire de ce qui sera à la mode dans 10 ou 20 ans. Dans tout ce brassage d'estimations et de questions à savoir qui paiera quoi, la politique et l'opinion publique constitueront des facteurs inévitables et importants. Si les prévisions sont trop optimistes, le public devra sûrement payer. Si elles sont trop pessimistes, un autre problème, encore plus épineux, se posera : celui de savoir à qui reviendront les gains découlant de toutes ces dépenses publiques. La grandeur a un prix, et l'équilibre entre les gains et les pertes, les avantages et les coûts, constitue un défi comptable digne d'être appelé discipline olympique. ■■

ANDREW ALLENTUCK a publié son plus récent livre, *When Can I Retire? Planning Your Financial Life After Work*, aux éditions Viking Canada en 2009.



Your CGA. Our MBA. The perfect combination to open up career opportunities.

Unlock your full leadership and career potential. Thanks to an innovative strategic alliance with the Certified General Accountants of Canada, you've got the key to career advancement with Executive MBA courses designed specifically to broaden your management skills while recognizing the value of your designation. Cracking the code to the next career level is easy. Start with the AU MBA.

AU MBA. Today's way.

1-800-561-4650 www.mba.athabascau.ca

CGA Named to CPAB Board

Un CGA siège au conseil du CNC

Gary Porter, FCGA, is the first CGA to be named to the 11-person CPAB board of directors.

Gary Porter, FCGA, est le premier CGA nommé au conseil d'administration de 11 membres du CNC.

Read the full story on page 28.

► Article en page 28.

26
Perspective

Perspective

28
News from CGA-Canada

Échos de CGA-Canada

34
Associations

Associations

35
Communiqués

Communiqués

37
Reflections

Réflexions



Global SME Research Report Released

Un rapport de recherche mondial sur les PME

by / par Terry LeBlanc *FCGA, Chair of the Board, CGA-Canada / FCGA, président du conseil d'administration de CGA-Canada*

CGA-CANADA'S commitment to making an impact beyond our national borders was recently reaffirmed through a shared research project into access to financing for small and medium enterprises. Together, CPA Australia, the Association of Chartered Certified Accountants (ACCA), and our association represent more than 700,000 accountants worldwide.

Based on research by the Economist Intelligence Unit, which surveyed more than 700 SME executives on our behalf, our three organizations produced a timely report with recommendations for governments, lenders, and other businesses.

The report offers a range of recommendations, among them:

- Governments must encourage investment and innovation among SMEs, through a variety of tools including tax incentives, support for skills development, public procurement, and publicly funded research.
- Businesses need to carefully consider what skills and capacity they will need during the economic recovery. Without investment, assumed productivity gains could fail to materialize.

You can view the full document on the CGA-Canada website at www.cga.org/canada and download a podcast, which provides a good summary of the issues.

CGA-Canada has had a mutual recognition agreement with ACCA since December 2006; with CPA Australia since April 2008. Using our combined clout, we hope to motivate policy makers, businesses, and other stakeholders. We also wish to underscore the value of SMEs and their collective contributions. SMEs represent the world's largest business sector, at about 99 per cent of enterprises around the globe, and account for more than half the world's private-sector jobs.

Support for SMEs is something our organizations have long had in common. Our members serve as primary business advisers to SMEs in areas of accounting, finance, and broader business issues.

We also help to promote business confidence with investors, lenders, customers, and suppliers. This gives us a sizeable understanding of the sector's concerns, constraints, and opportunities.

It is most encouraging to see CGA-Canada continuing to build its international influence, which has become essential in an increasingly interconnected world. ■■

CGA-CANADA a récemment affirmé son engagement à étendre son rayonnement à l'étranger en s'associant à un projet de recherche conjoint sur l'accès des PME aux capitaux. Ensemble, CPA Australia, l'Association of Chartered Certified Accountants (ACCA) et CGA-Canada représentent plus de 700 000 comptables à l'échelle planétaire.

À partir d'une recherche effectuée pour leur compte par l' Economist Intelligence Unit auprès de 700 dirigeants de PME, les trois organismes ont produit un rapport d'actualité contenant notamment les recommandations suivantes à l'intention des gouvernements, des bailleurs de fonds et des autres entreprises :

- les gouvernements doivent adopter diverses mesures pour encourager les PME à investir et à innover : incitatifs fiscaux, soutien du développement des compétences, achats gouvernementaux et recherches subventionnées;
- les entreprises doivent établir soigneusement les compétences et la capacité dont elles auront besoin pendant la reprise économique. Sans investissement, les gains de productivité attendus risquent de ne pas se matérialiser.

On peut consulter ce rapport sur le site de CGA-Canada à www.cga.org/canada-fr (*en anglais*) et télécharger un balado présentant un bon résumé des enjeux.

CGA-Canada a des ententes de reconnaissance mutuelle avec l'ACCA (depuis décembre 2006) et CPA Australia (depuis avril 2008). En agissant de concert, nous espérons motiver les décideurs, les entreprises et d'autres parties prenantes. Nous voulons également faire ressortir la valeur des PME et leur contribution d'ensemble. Les PME représentent 99 % des entreprises de la planète et on leur doit plus de la moitié des emplois qui existent dans le secteur privé partout au monde.

Le soutien des PME est un point que nos organismes ont en commun depuis longtemps. Nos membres sont les principaux conseillers de PME en comptabilité, en finance et en affaires. Nous travaillons aussi à rehausser la confiance des investisseurs, des bailleurs de fonds, des clients et des fournisseurs dans les entreprises. Nous sommes ainsi bien en mesure de comprendre les préoccupations, les contraintes et les possibilités de ce secteur.

Il est très encourageant de voir que CGA-Canada continue d'accroître son influence à l'échelle internationale, ce qui est devenu essentiel dans notre monde interconnecté. ■■

“My CGA designation combined with an MBA from Laurentian University ... a formula for success!”

WHEN DJOURA ABDELLOU ARRIVED IN CANADA WITH her young family more than ten years ago, she brought with her a determination to succeed.

Today, in addition to having achieved her CGA designation, Djoura is a graduate of Laurentian University’s online MBA program, developed in partnership with the Certified General Accountants Association. With these credentials, she knows her career opportunities are unlimited.

The online MBA program provides students with the flexibility to learn where and when they choose. “With no on-campus requirement and the use of online technology, I was able to complete my studies within 15 months while successfully managing my career and family responsibilities.”

For Djoura, the combination of her CGA designation and MBA degree has provided her with the knowledge and skills necessary to move forward in her career. “The practical application of concepts and theories learned in the online MBA program helped me hone my communication, leadership and management skills... attributes that are necessary for managing people and processes at a higher level.”

Discover your true value... with an MBA from Laurentian University.



Laurentian University
Université Laurentienne

Learning. It's in our Nature.

cga.laurentian.ca



**Certified General
Accountants**
**Comptables généraux
accrédités**



Djoura Abdellou, CGA, completed her MBA with Laurentian University while living and working in Saint John, N.B.





© ISTOCKPHOTO.COM/ALF ERTSLAND; TINGLEI GUO

■ UPDATE / MISE À JOUR

Canadian Small Businesses Optimistic

Owners of Canadian small and medium-sized enterprises (SMEs) are optimistic about the future and appear to have been impacted less severely by the economic crisis than their counterparts in some parts of the world. This according to a global survey commissioned by CGA-Canada, CPA Australia, and the ACCA, as well as a supplementary survey of Canadian SMEs commissioned by CGA-Canada.

The global survey, conducted by the Economist Intelligence Unit (EIU), explored the problems facing SMEs in accessing finance from banks and other lenders. In those countries hit hardest by the economic downturn, banks have cut lending, and are facing criticism for not passing on interest rate cuts designed to help economies recover. Businesses experiencing depressed demand for their products or services are faced with tough decisions on investment and staffing levels and on the best structure to survive and compete in the future.

However, the outlook of most Canadian SMEs is more positive than that of SMEs throughout the world. The majority of SMEs in Canada say the financial crisis has not caused a major setback to their future prospects and their sources of financing have been less impacted by the credit crisis than those around the world. Close to half of Canadian SMEs feel the cost of financing has remained unchanged, while roughly 15 per cent each say that the cost has either increased or decreased. However,

most businesses have experienced one or more changes to the financing terms for their company.

The joint report, the EIU survey, and related audio-visual resources are all available at cga.org/canada.

► Les petites entreprises canadiennes sont optimistes

Les propriétaires de PME canadiennes ont confiance en l'avenir et semblent avoir moins souffert de la crise économique que leurs semblables ailleurs dans le monde. Ce sont là les conclusions d'une étude mondiale commanditée par CGA-Canada, CPA Australia et l'ACCA, et d'une étude canadienne commanditée par CGA-Canada.

L' Economist Intelligence Unit (EIU), qui a réalisé l'étude mondiale, s'est penchée sur les problèmes qu'éprouvent les PME à obtenir du financement auprès des banques et d'autres prêteurs. Dans les pays les plus durement touchés par le ralentissement économique, les banques accordent moins de prêts et font l'objet de critiques pour ne pas avoir fait profiter leurs clients des réductions des taux directeurs effectuées pour relancer l'économie. Les entreprises qui subissent les effets d'une baisse de la demande pour leurs produits ou services doivent prendre des décisions difficiles en matière d'investissement et d'effectif, de même qu'en ce qui concerne la structure qui leur permettra de survivre et d'être concurrentielles.

La plupart des PME canadiennes sont toutefois plus optimistes que les PME étrangères. Elles estiment que la crise financière n'a pas asséné un coup trop dur à leurs projets, et que la crise du crédit a eu un impact moindre sur leur financement qu'elle n'en a eu sur d'autres PME

ailleurs dans le monde. Près de 50 % des PME du pays disent que leurs coûts de financement n'ont pas changé, tandis que 15 % ont subi une augmentation ou profité d'une diminution de ces coûts. Dans la plupart des cas, toutefois, au moins une modalité de financement a dû être modifiée.

Le rapport conjoint, l'étude de l'EIU et des documents audiovisuels se trouvent sur le site cga.org/canada-fr.

First CGA Named to CPAB Board

Gary Porter, an Ontario FCGA, is among four new members of the Canadian Public Accountability Board (CPAB) announced in November. Appointed for a one-year term by the CPAB council of governors, Porter is the first Certified General Accountant to be named to the 11-person CPAB board of directors.

Porter is co-founder of Porter Héту International, one of the top 15 public accounting and consulting firms in Canada. He is a former president of CGA Ontario and a former vice-chair of CGA-Canada. Now retired from public accounting, he writes, teaches, and consults in areas such as International Financial Reporting Standards, Canadian Auditing Standards, and the new GAAP for private enterprises.

The CPAB is an audit regulator overseeing auditors of Canadian public companies.

► Un premier CGA nommé au conseil du CCRC

En novembre dernier, le Conseil canadien sur la reddition de comptes (CCRC) a annoncé la nomination de Gary Porter, un FCGA de l'Ontario, et de trois autres personnes à son conseil d'administration. M. Porter, à qui le



John Leslie award recipient Yasmin Ratansi (2nd from left) is congratulated by (left to right) Rachelle LeBlanc, CGA-Canada Chair Terry LeBlanc, and Carole Presseault, Vice-President, Government and Regulatory Affairs.

► L'heure est aux félicitations. De gauche à droite : Rachelle LeBlanc; Yasmin Ratansi, lauréate du prix John-Leslie; Terry LeBlanc, président du conseil de CGA-Canada et Carole Presseault, vice-présidente, Affaires gouvernementales et réglementaires.

Collège des gouverneurs a confié un mandat d'un an, est le premier CGA à siéger au conseil d'administration de 11 membres du CCRC.

M. Porter est cofondateur de Porter Héту International, un des 15 grands cabinets d'experts-comptables et de conseillers du Canada. Il a été président de CGA-Ontario et vice-président de CGA-Canada. M. Porter, qui a pris sa retraite de l'exercice de l'expertise comptable, écrit, enseigne et fournit des services de consultation, notamment sur les Normes internationales d'information financière, les Normes canadiennes d'audit et les nouveaux PCGR pour les entreprises à capital fermé.

Le CCRC est l'organisme de réglementation chargé de surveiller les vérificateurs de sociétés fermées canadiennes.

John Leslie Award Presented to Parliamentarian Yasmin Ratansi

Yasmin Ratansi, Liberal member of Parliament for the Toronto riding of Don Valley East, is the 2009 recipient of the John Leslie Award. Ratansi was presented with the award at the association's annual general meeting in Saint John and also honoured with a dinner in Ottawa hosted by CGA-Canada Chair Terry LeBlanc and attended by a few of her parliamentary colleagues.

Ratansi was first elected to Parliament in 2004, then re-elected in 2006 and 2008. She currently chairs the House of Commons Standing Committee on Government Operations and Estimates. She has also served as her party's revenue critic and chaired the Standing Committee on the Status of Women.

"I am honoured to be the recipient of the John Leslie Award for 2009," said Ratansi, who earned her designation in 1983 and became an FCGA in 2007. "To be recognized by my peers is indeed very touching. Though I am at present a member of Parliament, I am also proud to be a Certified General Accountant."

The John Leslie Award was established in 1988 to honour CGA-Canada's founder and first president. It recognizes the achievements of exceptional CGAs, and is given to a member who has achieved national recognition for exceptional service to business, the community, politics, or the arts, or who has overcome physical adversity.

► La députée Yasmin Ratansi reçoit le prix John-Leslie

Yasmin Ratansi, députée libérale pour la circonscription de Don Valley-Est, est la lauréate du prix John-Leslie pour 2009. M^{me} Ratansi a reçu ce prix lors de l'assemblée générale annuelle qui a eu lieu à Saint John. Un dîner auquel ont pris part d'autres parlementaires a été donné en son honneur à Ottawa par le président du conseil de CGA-Canada, Terry LeBlanc.

M^{me} Ratansi a été élue au Parlement pour la première fois en 2004, et elle a été réélue en 2006 et 2008. Elle est présidente du Comité permanent de la Chambre des communes sur les opérations gouvernementales et les prévisions budgétaires. Elle a été porte-parole de son parti en matière de revenu et présidente du Comité permanent de la condition féminine.

« Je suis honorée de recevoir le prix John-Leslie pour 2009, dit M^{me} Ratansi, qui est CGA depuis 1983 et FCGA depuis 2007. Cette reconnaissance de la part de mes pairs me touche vraiment profondément. Même si je suis

députée, je suis également fière d'être comptable générale accréditée. »

Le prix John-Leslie, créé en 1988 en l'honneur du fondateur de CGA-Canada, récompense les réalisations de CGA hors du commun. Il est décerné à un CGA qui s'est distingué, à l'échelle nationale, en rendant des services exceptionnels au milieu des affaires, à la collectivité, au milieu politique ou aux arts, ou en surmontant un handicap physique.

Terry LeBlanc Leads 2009-10 CGA-Canada Board

The 2009-10 CGA-Canada board of directors was named in October at the association's annual general meeting in Saint John. Terry LeBlanc of Moncton, New Brunswick, is the Chair and Joyce Evans of Dundas, Ontario, is the new Vice-Chair. Other voting members of the board include: Alain Laplante of Val D'Or, Quebec, Camille Belliveau of Shediac, New Brunswick, Patrick Keller of Penticton, British Columbia, Richard Duffield of Ottawa, Ontario, Bob Shahi of Yellowknife, Northwest Territories, and Catherine Aczel Boivie of Vancouver, British Columbia (public representative). Non-voting members are Tony Ducie of Saskatoon, Saskatchewan (past chair), and CGA-Canada President and CEO Anthony Ariganello (secretary).

Saint John hosted quite a gathering of CGAs from October 15 to 17 as, in addition to the CGA-Canada AGM, the 2008-09 board met for the final time, the new affiliation council met, and CGA New Brunswick held its annual conference and admission to membership ceremony. The next AGM will be held on October 14 in Banff.

► **Le président du conseil pour 2009-2010 est Terry LeBlanc**

Le conseil d'administration de CGA-Canada pour 2009-2010 a été nommé en octobre dernier, à l'occasion de l'assemblée générale annuelle (AGA). Terry LeBlanc, de Moncton, au Nouveau-Brunswick, en est le président et Joyce Evans, de Dundas, en Ontario, la vice-présidente. Les autres membres avec droit de vote sont les suivants : Alain Laplante, de Val D'Or, au Québec; Camille Belliveau, de Shediac, au Nouveau-Brunswick; Patrick Keller, de Penticton, en Colombie-Britannique; Richard Duffield, d'Ottawa; Bob Shahi, de Yellowknife, et Catherine Aczel Boivie, de Vancouver (représentante du public). Les membres sans droit de vote sont Tony Ducie, de Saskatoon (président sortant), et le président et chef de la direction de CGA-Canada, Anthony Ariganello (secrétaire).

Le regroupement de Saint John, qui a eu lieu du 15 au 17 octobre, a été mémorable. À cette occasion, les CGA ont tenu leur AGA, le conseil d'administration de 2008-2009 a siégé pour une dernière fois, les membres du nouveau conseil d'affiliation se sont réunis, et CGA-Nouveau-Brunswick a tenu son congrès annuel et sa cérémonie de remise des permis. La prochaine AGA se tiendra à Banff, le 14 octobre.

■ **INTERNATIONAL / INTERNATIONAL**

SMP Forum Largest Yet

The fourth annual IFAC SMP Forum, held in Beijing, China in October, was the largest yet, drawing over 200 participants from more than 40 countries. Organized by the International Federation of Accountants (IFAC) Small and Medium Practices (SMP) Committee, the forum included presentations by the World Bank and the Asian Development Bank, and dealt with a variety of topics such as the role of SMPs in providing business support to SMEs, and ensuring that international standards are relevant to SMEs/SMPs.

CGA-Canada President and CEO Anthony Ariganello participated in a panel addressing how SMPs are adapting to economic turbulence. "The most successful SMPs will be those who provide strategic advice and tangible value to their clients," Ariganello said in his presentation. "In short, those who are proactive advisors."

At the conclusion of the forum, Sylvie Voghel, the Montreal-area FCGA who chairs the SMP Committee said: "The result was impressive - new insights on ways for IFAC and the international profession to respond

to a wide range of issues currently facing SMPs and SMEs, both in China, the world's most populous nation, and globally."

► **Le forum sur les PMC prend de l'ampleur**

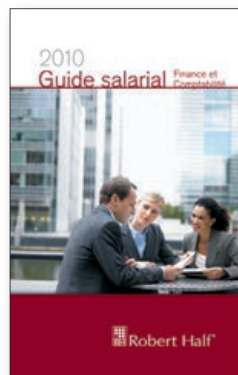
Un nombre record de participants ont pris part au 4^e forum annuel du Comité des cabinets comptables de petite et moyenne taille de l'IFAC, qui a eu lieu à Beijing, en octobre dernier. Le programme du forum, auquel ont assisté quelque 200 participants de plus de 40 pays, comprenait des exposés de la Banque mondiale et de la Banque asiatique de développement. Divers sujets ont été abordés, notamment l'appui que prêtent les PMC aux PME par leurs conseils de gestion et leurs efforts en vue d'assurer la pertinence des normes internationales pour les PME.

Le président et chef de la direction de CGA-Canada, Anthony Ariganello, a fait partie d'un groupe d'experts sur la manière dont les PMC se sont adaptés aux turbulences de l'économie. « Les PMC gagnants seront ceux qui prodigueront des conseils stratégiques et offriront une valeur tangible à leurs clients », a-t-il affirmé. Les conseillers proactifs s'en tireront mieux que les autres. »

Au terme du forum, la Montréalaise Sylvie Voghel, FCGA, présidente du comité, a



En finance, le talent sera toujours votre meilleur investissement.



Appelez-nous pour obtenir votre exemplaire **GRATUIT** du *Guide salarial 2010*.

Accountemps, Robert Half Finance et Comptabilité et Robert Half Management Resources sont les chefs de file en dotation de personnel spécialisé en finance et comptabilité, respectivement au niveau temporaire, permanent et dans le cadre de projets de consultation.

1.800.803.8367 • accountemps.ca
 1.800.474.4253 • roberthalffinance.ca
 1.888.400.7474 • roberthalfmr.ca



déclaré : « Les résultats ont été impressionnants. Le forum a ouvert de nouvelles perspectives sur la façon dont l'IFAC et la profession peuvent trouver des solutions à un grand nombre de problèmes auxquels sont confrontés les PMC et les PME tant en Chine, la nation la plus peuplée, qu'ailleurs. »

Beijing CGAs Support Primary Education in Rural China

In some remote areas of China, many young girls lack the financial support to stay in school and must take up the burden of caring for their families. The CGA Beijing Chapter is trying to correct that by supporting the Spring Blossom Project, a public welfare initiative administered by the China Children and Teenagers' Fund, led by the All-China Women's Federation.

In March 2009, the Beijing Chapter challenged its members to fund a primary school class in Xiwanzi Village, Hebei Province. In less than two months, 68 CGAs contributed 67,205 Yuan (approximately \$11,425), enough to fully fund a class of 50 girls.

"When you see young girls less than 10 years of age working and not getting the education that will lead them out of poverty, it is troubling," says CGA-Canada Chair Terry LeBlanc, who learned of the Spring Blossom Project during his November visit to Beijing and made his own contribution. "I was so touched by this cause and the wonderful impact the CGA Beijing Chapter is having in the village of Xiwanzi. We take schooling for granted here in Canada."

The CGA Spring Blossom Class commenced in September with an opening ceremony attended by Simon Xu Feng, Chair of the Beijing Chapter. "The Spring Blossom Project gives CGA members the opportunity to show their love and give back to society," says Feng. "It is the social responsibility of a professional accountant."

► Les CGA de Beijing viennent en aide aux écoles primaires de la Chine rurale

Dans certaines régions éloignées de la Chine, de nombreuses jeunes filles n'ont pas les moyens de rester en classe parce qu'elles doivent assumer de lourdes responsabilités familiales. La section de Beijing tente de corriger cette situation en appuyant le projet Spring Blossom, une initiative communautaire administrée par le China Children and Teenagers' Fund et menée par la All-China Women's Federation.

En mars 2009, la section de Beijing a mis ses membres au défi de financer une classe de l'école primaire de Xiwanzi, un village de la province de Hebei. En moins de deux mois, 68 CGA ont fait

THE 2010 WORLD CONGRESS OF ACCOUNTANTS IN KUALA LUMPUR

CONGRÈS MONDIAL DE LA COMPTABILITÉ DE 2010 À KUALA LUMPUR

For more on the 2010 World Congress of Accountants visit www.wcoa2010kualalumpur.com

Pour obtenir plus de renseignements sur le Congrès mondial de la comptabilité de 2010, consultez le site www.wcoa2010kualalumpur.com (en anglais).



PROGRAMME DE TRAVAIL DYNAMIQUE

* ONLY AVAILABLE IN FRENCH.

MISSION ACCOMPLIE **MISSION ACCOMPLISHED**

FINI LE TEMPS PERDU / HOW MUCH TIME ARE YOU WASTING



À COMPARER VISUELLEMENT DES QUESTIONNAIRES AFIN D'Y REPÉRER LES CHANGEMENTS APPORTÉS
VISUALLY COMPARING YOUR FORMS TO LOCATE MINUTE CHANGES?



À ACTUALISER VOS PROGRAMMES DE TRAVAIL AUTREMENT QUE PAR UN SIMPLE CLIC
MANUALLY UPDATING YOUR WORK PROGRAMS INSTEAD OF DOING IT WITH A SINGLE CLICK?



À PARCOURIR DES FORMULAIRES INTERMINABLES QUI NE S'ADAPTENT AUCUNEMENT AU MANDAT À RÉALISER
GOING THROUGH LENGTHY FORMS THAT DO NOT ADAPT TO THE ENGAGEMENT YOU ARE PERFORMING?



À RECOMMENCER VOS VÉRIFICATIONS SANS POUVOIR RECOURIR À L'HISTORIQUE DE VOTRE DÉMARCHE
DOING OVER YOUR VERIFICATION FROM SCRATCH, UNABLE TO USE THE WORK YOU HAVE DONE BEFORE?

Pour tous les détails sur Programme de travail dynamique, visitez le
For information regarding Programme de travail dynamique, visit

www.tools.ca/ptd
1 800 862-5922 Option 5



CANADIAN PUBLIC ACCOUNTABILITY BOARD
CONSEIL CANADIEN SUR LA REDDITION DE COMPTES

CAREER OPPORTUNITIES WITH CPAB

The Canadian Public Accountability Board (CPAB) is the regulator for the public company audit industry in Canada. Established in 2003, it is based in Toronto with operations in Montreal and Vancouver. The organization is initiating an exciting new strategic plan with a focus on growth and regulatory excellence.

Director, Inspections

Role: The Director, Inspections is responsible for conducting in-depth interviews with audit partners and managers pertaining to select audit file reviews, and documenting findings for formal reporting. The Director's role involves collaborating with team members to ensure that inspections are strategic and value-adding to the audit firms, findings are material, and the inspection process is conducted in an efficient and effective manner in conformance with CPAB's methodology.

Qualifications: Candidates should have a minimum of 10 years progressive accounting and audit experience including manager level experience in a Big 6 or mid-size firm. In-depth knowledge of GAAP and GAAS is essential, as is demonstrated competence in risk assessment, relationship management, and strategic thinking. Analytic and consultative skills, combined with utmost integrity, are prerequisites for this position.

Senior Manager, Inspections

Role: In conjunction with the Director, Inspections, the Senior Manager, Inspections, is responsible for preparing, conducting and documenting findings from interviews with audit partners and managers pertaining to audit file reviews. The Senior Manager's role involves working closely with team members to ensure that inspections are strategic and value-adding to the audit firms, findings are material, and the inspection process is conducted in an efficient and effective manner in conformance with CPAB's methodology.

Qualifications: Candidates will have eight to ten years progressive accounting and auditing experience including manager level experience in a Big 6 or mid-size firm. In-depth knowledge of GAAP and GAAS is essential, as is demonstrated competence in risk assessment, relationship management, and strategic thinking. Analytic and consultative skills, combined with utmost integrity, are deemed essential for this position.

Please forward your resumé in confidence to resumes@cpab-ccrc.ca.

For a full explanation of these opportunities, visit www.cga.org/canada.

des dons à hauteur de 67 205 yuans (environ 11 425 \$), ce qui a suffi pour financer une classe de 50 jeunes filles.

« Il est troublant de voir que des jeunes filles de moins de 10 ans doivent travailler, ce qui les prive de l'éducation qui leur permettrait de sortir de leur pauvreté », dit le président du conseil de CGA-Canada, Terry LeBlanc, qui a entendu parler du projet Spring Blossom pendant sa visite à Beijing en novembre dernier, et qui a fait un don à son profit. « Cette cause m'a réellement ému, de même que ce qu'ont fait les CGA de Beijing pour le village de Xiwanzi. Au Canada, nous tenons l'éducation pour acquise. »

En septembre, le président de la section de Beijing, Simon Xu Feng, a assisté à la cérémonie d'ouverture de la classe financée par les CGA. « Le projet Spring Blossom donne aux CGA l'occasion de montrer leur attachement et de manifester par un geste concret leur reconnaissance envers la collectivité, affirme M. Feng. C'est la responsabilité sociale des professionnels comptables. »

Survey Highlights Importance of Environmental Accounting

The Confederation of Asian and Pacific Accountants (CAPA) has published a survey of environmental accounting and corporate social responsibility practices throughout the Asia-Pacific region finding that the importance of the issues is widely recognized among member bodies with many already promoting a variety of related activities.

Responses from member bodies were quite diverse reflecting the different social and economic situations in the region. Many urged CAPA to demonstrate leadership on the issue and to provide support to member bodies, but to avoid duplicating work being done at the global level such as the Sustainability Framework developed by the International Federation of Accountants.

CAPA presented the findings at a forum in Beijing, China in October with the complete report published at capa.com.my. CGA-Canada's Kamalesh Gosalia was a member of the project task force.

► Une étude confirme l'importance de la comptabilité environnementale

La Confederation of Asian and Pacific Accountants (CAPA) a publié une étude réalisée dans la région Asie-Pacifique sur la comptabilité environnementale et les pratiques des entreprises en matière de responsabilité sociale. Cette étude a confirmé l'importance qu'accordent à ces questions les organismes membres, lesquels sont nombreux à avoir déjà entrepris des activités en la matière.

Les commentaires des organismes participants étaient très variés et reflétaient la diversité des contextes sociaux et économiques de la région. Un grand nombre ont exhorté la CAPA à faire preuve de leadership et à leur fournir un appui, tout en évitant le dédoublement d'initiatives internationales existantes, comme le Sustainability Framework de l'International Federation of Accountants.

La CAPA a exposé les constatations de son rapport au cours d'un forum qui a eu lieu à Beijing en octobre dernier. Le rapport est affiché à l'adresse capa.com.my (en anglais). Kamalesh Gosalia, de CGA-Canada, était membre du groupe de travail chargé du projet.

New University Partners Added in China

CGA-Canada has two new partner universities in China, Ningbo University in Ningbo, Zhejiang Province and Zhongnan University of Finance, Economics & Law in Wuhan, Hubei Province. The association currently has partnership agreements with 18 Chinese universities which use the internationalized CGA syllabus known as Intersyl to enable students to enrol in the CGA program.

At admission to membership ceremonies in the fall, CGA-Canada Chair Terry LeBlanc welcomed 92 new CGAs to membership in Beijing and another 17 new CGAs to the Hong Kong affiliate.

► De nouvelles universités partenaires en Chine

CGA-Canada compte deux nouvelles universités partenaires en Chine, l'Université de Ningbo, dans la province du Zhejiang, et la Zhongnan University of Finance, Economics & Law à Wuhan, dans la province du Hubei. À ce jour, l'Association a conclu des partenariats avec 18 universités chinoises offrant le programme de cours international (Intersyl) ou permettant aux étudiants de s'inscrire au programme d'études des CGA.

Lors des cérémonies de remise des permis qui ont eu lieu l'automne dernier, le président du conseil de CGA-Canada, Terry LeBlanc, a accueilli 92 nouveaux CGA à Beijing, et 17 à Hongkong. ■■



CANADIAN PUBLIC ACCOUNTABILITY BOARD
CONSEIL CANADIEN SUR LA REDDITION DE COMPTES

POSTES À POURVOIR AU CCRC

Le Conseil canadien sur la reddition de comptes (CCRC) est l'organisme de réglementation de la vérification des sociétés ouvertes du Canada. Établi à Toronto, cet organisme fondé en 2003 exerce aussi ses activités à Montréal et à Vancouver. Le CCRC s'apprête à réaliser un nouveau plan stratégique axé sur la croissance et l'excellence en matière de réglementation.

Directeur, Inspections

Fonction : Le directeur, Inspections, est responsable de l'exécution d'entretiens en profondeur avec des directeurs et des associés de cabinets de vérification au sujet de l'examen de dossiers de vérification particuliers, ainsi que de la documentation des constatations issues de ces entretiens en vue de la rédaction de rapports officiels. Le directeur travaille en collaboration avec les membres de l'équipe pour veiller à ce que les inspections soient stratégiques et profitables pour les cabinets, que les constatations soient pertinentes et que le processus d'inspection se déroule de manière efficiente et efficace conformément aux méthodes du CCRC.

Compétences requises : Les candidats doivent avoir au moins dix ans d'expérience progressive en comptabilité et en vérification, notamment à titre de cadre supérieur dans l'un des six grands cabinets ou dans un cabinet de taille moyenne. Ils doivent absolument posséder une connaissance approfondie des PCGR et des NVGR ainsi qu'une compétence démontrée en matière d'appréciation des risques, de gestion des relations et de réflexion stratégique. En outre, l'esprit d'analyse et l'aptitude à la consultation, alliés à une intégrité absolue, sont des qualités essentielles pour ce poste.

Gestionnaire principal, Inspections

Fonction : De concert avec le directeur, Inspections, le gestionnaire principal, Inspections, est responsable de la préparation et de l'exécution d'entretiens relatifs à l'examen de dossiers de vérification avec des directeurs et des associés de cabinets de vérification, ainsi que de la documentation des constatations issues de ces entretiens. Le gestionnaire principal travaille en étroite collaboration avec les membres de l'équipe pour veiller à ce que les inspections soient stratégiques et profitables pour les cabinets, que les constatations soient pertinentes et que le processus d'inspection se déroule de manière efficiente et efficace conformément aux méthodes du CCRC.

Compétences requises : Les candidats doivent avoir de huit à dix ans d'expérience progressive en comptabilité et en vérification, notamment à titre de cadre supérieur dans l'un des six grands cabinets ou dans un cabinet de taille moyenne. Ils doivent absolument avoir une connaissance approfondie des PCGR et des NVGR ainsi qu'une compétence démontrée en appréciation des risques, en gestion des relations et en réflexion stratégique. L'esprit d'analyse et l'aptitude à la consultation, alliés à une intégrité absolue, sont jugés essentiels pour ce poste.

Veillez faire parvenir votre curriculum vitae à resumes@cpab-ccrc.ca.

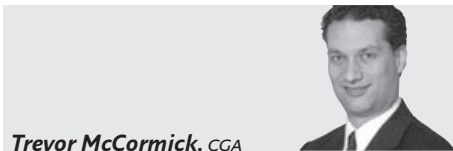
Ces postes sont décrits en détail à www.cga.org/canada-fr.



© MELISSA KING/DREAMSTIME.COM

CGA NL president Trevor McCormick on choosing CGA

Le président de CGA-T.-N.-L., Trevor McCormick, sur son choix de devenir CGA



Trevor McCormick, CGA

What are the most pressing issues faced by CGAs in your region?

On November 1 there was a new *CGA Act* that will require revisions to our internal policies, by-laws, governance structure, and disciplinary processes. The public accountants licensing board which regulates auditing in the province is revising its *Act* as well, so we will be addressing the changes to that *Act*.

What are your Association goals for the coming year?

We'll be shepherding through the new legislative changes, and focussing on student recruitment and increasing our profile.

What inspired you to become a CGA?

When I was in the co-op business program at MUN (Memorial University), I chose accounting as my concentration. I completed work terms at the auditor general's office and worked with CGAs, CAs, and CMAs. After working with people from each designation I decided CGA was the best fit for where I wanted my career to go.

What's your day job?

I'm an audit senior at the Office of the Auditor General of Newfoundland and Labrador. I've worked there for 11 years.

What do you enjoy most about what you do?

I get to see the big picture of how the government interacts with citizens and plays a huge part in their lives.

Have you lived in Newfoundland all your life?

Yes. Growing up my father was an RCMP officer and every few years we would move to a new community, so I've lived all over the province.

How do you unwind after a busy day?

After a busy day I like to spend time with my wife and two small children. My children have a tremendously active social life, so I'm going to a lot of birthday parties and other kids' events with them. For hobbies, in winter I like to play hockey, and in the summer I like boating, swimming, just about any water sport. ■

À quelles questions pressantes sont confrontés les CGA de votre région?

La nouvelle loi sur les CGA instaurée le 1^{er} novembre exigera la révision de nos politiques internes, notre règlement intérieur, notre structure de gouvernance et nos procédures disciplinaires. Le Public Accountants Licensing Board qui régleme la vérification dans la province révisé également sa loi; nous devons donc aussi tenir compte de ces changements.

Quels sont les objectifs de votre association pour l'année?

Nous verrons à la mise en application des nouvelles modifications législatives et nous nous

concentrerons sur le recrutement d'étudiants et sur le rehaussement de notre image.

Qu'est-ce qui vous a motivé à devenir CGA?

Lorsque j'étais inscrit au programme coopératif en sciences commerciales de l'Université Memorial, j'ai choisi la comptabilité comme concentration. Pendant mes stages au Bureau du vérificateur général, j'ai travaillé avec des CGA, des CA et des CMA, et j'ai décidé que le titre de CGA correspondait le mieux à mes visées professionnelles.

Quel est votre emploi actuel?

Je suis responsable de mission au Bureau du vérificateur général de Terre-Neuve-et-Labrador. J'y travaille depuis 11 ans.

Qu'appréciez-vous le plus de votre travail?

J'ai une vision d'ensemble de la façon dont le gouvernement interagit avec les citoyens et joue un rôle important dans leur vie.

Avez-vous habité à Terre-Neuve toute votre vie?

Oui. Mon père était agent de la GRC et nous déménageons souvent. J'ai donc habité partout dans la province.

Comment vous détendez-vous après une dure journée?

J'aime passer du temps avec ma femme et mes deux jeunes enfants. Mes enfants ont une vie très active. Je vais donc à beaucoup de fêtes d'anniversaire et autres activités pour enfants. Comme passe-temps, j'aime jouer au hockey l'hiver, et faire du bateau et de la natation l'été; j'aime à peu près tous les sports aquatiques. ■

Robert Harrison

MBA, CPA, CAFM, CGA / M.B.A., CPA, GFAA, CGA Of Edmonton, is the first CGA from Canada to be listed on the CPA Ireland registry.

► D'Edmonton, est le premier CGA du Canada à devenir membre de CPA Ireland.

Eileen Reppenhagen

ACG, CL, CGA

Has won the top tester for the QuickBooks 2010 Canada Beta Test prize in Delta, B.C.

► S'est vue décerner le prix de la meilleure bêta-testeuse de QuickBooks 2010 au Canada, à Delta (Colombie-Britannique).



Phil Russo

Ch.E., P.Mgr., F.CIM, FCAM, FICIA, O.M.C., CGA/Ch. E., P. Mgr., F. CIM, FCAM, FICIA, OMC, CGA

Of Toronto, has attained the Chartered Executive (Ch.E.) Designation from the Canadian Institute of Certified Administrative Managers.

► De Toronto, a obtenu le titre de Chartered Executive (Ch. E.) du Canadian Institute of Certified Administrative Managers.

Sherry Lynn Solomon

B.A.S. (HONS.), CCP, CGA

Has been accepted into the Canadian Association of Insolvency and Restructuring Professionals (CAIRP) National Insolvency Qualification Program in Toronto.

► A été acceptée au Programme national de reconnaissance professionnelle en insolvabilité de l'Association canadienne des professionnels de l'insolvabilité et de la réorganisation (CAIRP), à Toronto.

Xiaoling (Linda) Wang

CGA

Has been promoted to the position of senior financial advisor for branch investments at the finance department of RBC Financial Group in Toronto.

► A été promue conseillère financière principale, Placements en succursale, au Service des finances de RBC Groupe Financier, à Toronto.

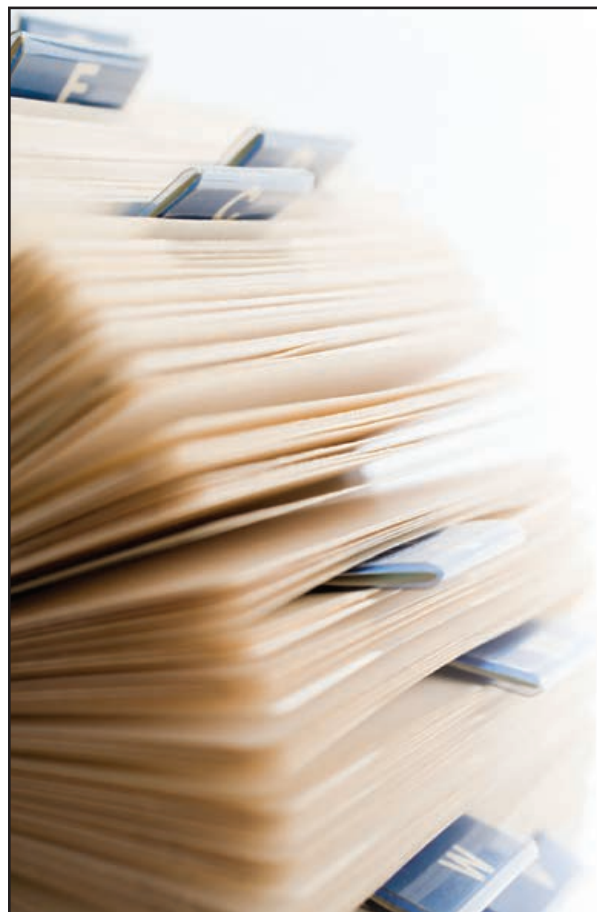
CGA Magazine wants to know your news! Please send news of member and student promotions and appointments to:

► CGA Magazine veut de vos nouvelles! Nous vous invitons à nous communiquer vos nominations et promotions. Écrivez à :

Communiqués, CGA Magazine

☎ 604 605 5123

✉ cgamagazine@cga-canada.org



FCGA

CGA[®] Certified General Accountants
Comptables généraux accrédités

CALL FOR NOMINATIONS

The FCGA (Fellow CGA) designation is awarded to truly exemplary CGAs who have brought distinction to the profession.

Eligibility criteria and nomination forms are available through CGA-Canada's corporate office by calling 1 800 663-1529 or online at www.cga.org/canada in the Programs section. Deadline for nominations is March 31, 2010.

APPEL DE CANDIDATURES

Le titre de FCGA est une distinction honorifique décernée à des CGA qui se sont distingués en faisant honneur à la profession.

Vous pouvez obtenir les conditions d'admissibilité et le formulaire de mise en candidature en communiquant avec le bureau de la direction de CGA-Canada au 1 800 663-1529 ou en visitant le site www.cga.org/canada-fr, section Programmes. Vous devrez soumettre le formulaire d'ici le 31 mars 2010.

Comptez sur notre vision globale.

ts de taux d'intérêt	862 763	394 980	276 062	209 999	
e change					
e devises	1 068	1 025	2 874	3 789	
êt devises	25 873	24 175	18 600	22 814	
e change à terme, ptions	162 025	7 652	7 524	599	
ts de change à terme, ptions	188 966	32 852	28 998	27 202	
e marchandise					
sés	29 200	17 500	3 209	860	
ptions	388 921	159 254	36 547	15	
ts de marchandise	418 121	176 754	39 756	875	
ptions	32 102	2 562	3 256	2 256	
crédit	11 236	25 689	39 456	16 523	
nt nominal	1 513 188 \$	632 837 \$	387 528 \$	256 855 \$	
s en millions)					
	Montant brut		Provision spécifique	Provisi	
	2008	2007	2008	2007	
hécaires résidentiels	53 256 \$	64 025 \$	16 \$	3 \$	16
édit, crédit à la consommation	38 95	55 065	2	3	330
erçiaux et gouvernementaux	63 488	55 265	160	135	550
untés ou achetés					
ts de revente	37 098	31 562	-	-	-
	192 794	185 917	178	141	896
ts des clients au					
ptions	12 532	7 336	-	-	56

Vous pouvez compter sur la vision des professionnels comptables CGA. Ils savent donner un sens aux chiffres et reconnaître les occasions d'affaires qu'ils cachent. Vous pouvez compter sur votre CGA, qu'il soit un employé ou un consultant de confiance, pour aller au-delà du bilan. Il est là pour aider chaque membre de votre équipe à accroître son efficacité, à créer des occasions d'affaires et à maximiser le rendement. Les CGA ont compris que pour connaître le succès à l'échelle mondiale, il fallait non pas viser une cible en mouvement, mais un marché constamment en mouvement. Pour une vision exceptionnelle des affaires, choisissez un CGA.

cga-more.org



**COMPTABLES
GÉNÉRAUX
ACCREDITÉS**

Comptez sur notre vision.



The Broadening Role of Accountants

L'élargissement du rôle des comptables

by / par Anthony Ariganello CPA (Delaware), FCGA, President and CEO, CGA-Canada /
CPA (Delaware), FCGA, président et chef de la direction de CGA-Canada

TO MANY OF YOU, it won't come as much of a surprise, but research is confirming that accountants in business are increasingly spending more of their time on less traditional accounting functions. It's a trend that began several years ago. In the aftermath of the global financial crisis - and the renewed focus on insight and integrity - it's a move that's bound to gather speed.

What do I mean by less traditional functions? Providing strategic business analysis and advice to bolster an organization's direction and growth.

Last year, Robert Half Management Resources commissioned a survey of 1,400 CFOs in the U.S. They were asked to estimate what percentage of a senior-level accountant's time will be focused on performing less traditional accounting functions five years from now. The findings made it clear that the role of the accountant in management and strategic development will continue to grow. Less traditional accounting functions will occupy 40 per cent of a senior-level accountant's time five years from now.

The report noted that businesses' increased emphasis on cost savings and liquidity has heightened the importance of the finance function. As a result, more and more senior-level accounting and finance managers are being put into leadership roles.

Professional accountants in business include those who work in commerce, industry, the public sector, education, and the not-for-profit sector. According to the International Federation of Accountants' professional accountants in business committee, their varied roles include: implementing and maintaining operational and fiduciary controls, providing analytical support for strategic planning and decision making, ensuring effective risk management processes are in place, and assisting management in setting the tone for ethical practices.

In many instances, the work accountants do has as much to do with strategy and assurance as with the integrity of the numbers. And those broadened responsibilities are having a positive impact on the reputation and credibility of both their organizations and the profession as a whole.

It's clear that CGAs are becoming increasingly valued strategic leaders in today's highly complex business environment. This is a trend that is sure to accelerate - to the benefit of all. ■

LA RECHERCHE confirme que les comptables en entreprise consacrent de plus en plus de temps à des tâches non traditionnelles. Ce n'est pas une surprise. Cette tendance date de quelques années déjà et s'accroîtra sûrement aux lendemains de la crise financière mondiale, où l'heure est au discernement et à l'intégrité.

Quelle est mon interprétation des tâches non traditionnelles? Par « tâches non traditionnelles », j'entends l'analyse commerciale et les conseils stratégiques qui soutiennent les orientations et la croissance de l'organisation.

Dans une étude menée par Robert Half Management Resources l'an dernier, 1 400 directeurs financiers américains ont estimé le pourcentage de temps qu'un comptable de niveau supérieur consacrerait à des tâches non traditionnelles dans cinq ans. Les constatations confirment que le rôle du comptable dans la gestion et le développement stratégique continuera à grandir. Dans cinq ans, ces tâches compteront pour 40 % du temps d'un comptable de niveau supérieur.

Dans l'étude, on note que les entreprises insistent davantage sur les économies et la liquidité, ce qui fait augmenter l'importance de la fonction finances. Par conséquent, on confie de plus en plus de fonctions de leadership à des cadres supérieurs des domaines de la comptabilité et de la finance.

Les professionnels comptables en entreprise travaillent notamment dans le commerce, l'industrie, le secteur public et celui des OSBL, et en éducation. Selon le comité des professionnels comptables en entreprise de l'International Federation of Accountants, leurs rôles divers comprennent les suivants : la mise en place et le maintien de contrôles opérationnels et fiduciaires, le soutien analytique de la planification stratégique et de la prise de décisions, les interventions permettant de veiller à la mise en œuvre de processus efficaces de gestion du risque et l'aide offerte aux dirigeants pour donner le ton en matière de pratiques déontologiques.

Souvent, le travail des comptables porte tout autant sur la stratégie et l'assurance que sur l'intégrité des chiffres. Et ces responsabilités élargies influent favorablement sur la réputation et la crédibilité des organisations et de la profession en général.

Dans le monde des affaires très complexe d'aujourd'hui, les CGA sont de plus en plus reconnus pour leur leadership stratégique. Cette tendance s'intensifiera forcément, et ce, au profit de tous. ■



PHOTO COURTESY OF THE VANCOUVER CONVENTION CENTRE/PHOTO FOURNIE GRACEUSEMENT PAR LE VANCOUVER CONVENTION CENTRE

International Broadcast Centre
Le Centre principal des médias

A nighttime photograph of a waterfront city, likely Vancouver, featuring a modern building with a glass facade on the left, a marina with many sailboats in the middle ground, and mountains in the background under a dark blue sky. The lights from the buildings and marina are reflected in the water.

Televising the Olympics

by / par Jeff Buckstein

La télédiffusion des Olympiques

CGA Neil O'Brien is managing the finances for the COBMC, which is responsible for delivering the Games to Canadians.

Neil O'Brien, CGA, gère les finances du Consortium médiatique canadien de diffusion olympique, l'organisme grâce auquel les Canadiens verront les Jeux.

AS THE 2010 Winter Olympic Games take centre stage in Vancouver for 17 days in February, a huge Canadian audience is expected to tune in for unprecedented coverage provided by Canada's Olympic Broadcast Media Consortium (COBMC), a partnership between CTV Inc. and Rogers Media Inc.

One of the key people keeping an eye on the books and ledgers of COBMC, to ensure they are in order during one of the biggest worldwide sporting extravaganzas ever, will be the Consortium's finance manager Neil O'Brien, CGA, who relishes his brush with sporting history.

"The greatest opportunity working with CTV is to be able to say I was part of bringing the Olympic Games to the Canadian audience like never before," O'Brien says. The build up to these Games has provided its fair share of personal excitement for the 47-year-old Toronto native.

"One of my greatest experiences so far was meeting and working with Brian Williams, who is host of *Olympic Prime Time* and will be co-host of the opening and closing ceremonies at Vancouver 2010. He has been a commentator for the Olympic Games since the 1976 Summer Games in Montreal," O'Brien notes.

"We have also had visits from past Olympic athletes, including Catriona Le May Doan, Jamie Salé, and David Pelletier," O'Brien adds, noting that even prominent individuals from other venues are showing interest. For instance, "this past summer

(former CFL star) Michael 'Pinball' Clemons stopped by," he recalls.

Becoming a professional accountant was actually a second career for O'Brien. After completing high school in 1980, he pursued his original career goal of becoming a carpenter, successfully apprenticing and earning a journeyman-ship in carpentry. O'Brien parlayed that expertise into becoming an entrepreneur and running his own renovation business between 1988 and 1992.

However, when the construction industry in Ontario hit hard times during the early 1990s, O'Brien, decided to change track and

CTV and Rogers paid \$90 million US to secure the broadcasting rights to the 2010 Winter Olympics.

become an accountant. He became a banking clerk for Scott's Food Services in Markham in 1992; leaving two years later to become an accounts receivable clerk with Grenville Printing in North York.

O'Brien earned an accounting diploma from Centennial College in Scarborough in 1996 after five years of part-time studies while working full time.

"I chose CGA in 1996 after talking with colleagues and friends who spoke highly of the program. For me, CGA provided the most comprehensive education available in accounting. It also gave me the most flexibility in terms of studying part time and still maintaining a full-time job," O'Brien explains.

In 1997, he left Grenville to join Messier-Dowty Aerospace in Ajax as a financial analyst. "I spent over seven years there preparing financial statements, analyzing costs, tracking fixed assets, and other ad hoc projects. That job also gave me the opportunity to travel to Paris and London," he recalls.

O'Brien moved to Loyalty Management Group, the group responsible for the Air Miles Reward Program, as a senior financial analyst in 2004. "My main focus was to track costs and prepare budgets specifically for IT," he says.

In 2006, O'Brien earned his designation and accepted a contract with CIBC in Toronto as a senior financial analyst.

Two years later he became the reconciliations manager with Bell Canada in Mississauga. O'Brien wasn't long at Bell however, before his current opportunity arose with the COBMC, based in CTV's offices.

"I was contacted by a recruiter and I felt that CTV would be an exciting place to work, especially as finance manager on the Olympic project," he says. O'Brien assumed his duties in November 2008.

O'Brien's major responsibilities with the Consortium involve "tracking and controlling costs for the many pre-Olympic

productions and liaising with producers and directors about the costs of their respective productions,” he says.

“My greatest challenge in this position has been communicating financial requirements to non-financial managers. Many of these managers are used to producing films, but within a corporate structure they are also required to control costs, generate budgets, and approve invoices,” O’Brien adds.

CTV and Rogers paid \$90 million US to secure the broadcasting rights to the 2010 Winter Olympics, a more than three-fold increase over the approximately \$28 million US that the CBC paid to obtain rights to the 2006 Winter Olympics in Torino, Italy.

“Broadcasters typically pay more for rights to Games held in their home country because audiences tend to be much higher given the local relevance,” explains Pamela Mollica, the COBMC’s Toronto-based senior communications manager. “Broadcasters outside of the host country who are located in the same time zone also often find the broadcast rights more valuable than other countries, because events are held during prime-time viewing hours for their audiences,” she adds.

The broadcast rights fees for both Winter and Summer Olympic Games have increased significantly over time.

One reason is that rights now include coverage across multiple media platforms, such as online and mobile, that were not available during past Olympics. “As a result, broadcasters are able to offer more complete and integrated sponsorship packages to advertisers,” says Mollica.

For example, when the 2010 Winter Games begin, COBMC will provide “unprecedented coverage and consumer choice in English, French, and multi-languages on multiple platforms. In addition to television, radio, online, and print, fans will also be able to access Vancouver 2010 coverage on their mobile devices thanks to a recently announced partnership with Bell,” Mollica notes.

Especially with the Games being held on Canadian soil, “we are confident there will be a significant demand for coverage across all of our platforms,” consisting of 4,500 hours of coverage via 10 television networks, 10 radio stations, two websites, and a national print publication, she adds.

Another key broadcast organization is Olympic Broadcasting Services S.A. headquartered in Madrid, Spain. They open offices in host cities several years ahead of Olympic events, and their subsidiary for the

2010 Winter Games is Olympic Broadcasting Services Vancouver (OBSV), which was created in December 2006.

Nancy Lee, OBSV’s chief operating officer, is a former executive and reporter with CBC sports, who has viewed all Winter Olympics in a professional capacity since the 1988 Games in Calgary. She notes that the OBSV has three major functions, including:

- Producing coverage of all sporting events and medal ceremonies at the 2010 Winter Games, as well as the opening (February 12) and closing (February 28) ceremonies;
- Arranging unilateral facilities for international broadcast rights holders and setting up and facilitating transmission of the feed from sporting events to the broadcast centres, then back to host countries; and
- Carrying out all of the construction required to create a temporary 24-hour a day, seven-day a week broadcast facility that will be the largest in the world during the Games.

Two international broadcast centres are being built by OBSV – one at the convention centre in downtown Vancouver and another at the convention centre in Whistler, B.C. Construction took place between August and December 2009; the completed facilities will accommodate about 7,200 broadcasters and support people from around the world.

At its peak, OBSV will employ 2,400 people; more than 90 per cent of those (producers, directors, camera people, graphics, etc.) will work for about a three week period in February 2010. A core group of 120 have been together for most of the planning stages carried out over the past three years.

OBSV has prepared facilities to cover every sports venue. “We need to get equipment delivered to some pretty difficult places up in the mountains. When viewers see a picture of the grandstands – say for Alpine or Nordic skiing, they’ll see mini-trailers. That’s where the play-by-play people are. It’s a long haul up to get cameras and furniture and television sets there, but that’s what we do,” Lee emphasizes.

There will also be many technical things happening behind the scenes. When Alpine skiers race down the hill, for example, viewers will see a ghost image of the leader beside the actual skier, so they can determine how the current competitor is doing in relation to the leader’s time. In Nordic ski jumping, there will be a

A Few Facts

Some 100 networks representing about 145 countries will provide the largest worldwide coverage ever at a Winter Games. The total number of rights-holding broadcasters, including reporters, technicians, producers, and camera people, will be about 7,200. Olympic Broadcasting Services Vancouver will set up 90 trailers with technical facilities outside each of the venues; install over 900 TVs and more than 400 cameras. OBSV has installed more than 1,000 kilometres of cable, slightly more than the driving distance between Vancouver and Calgary, to cover all of the event venues.

Source: Nancy Lee, COO, OBSV

graphic line indicating the spot to beat, she explains.

Much of the broadcast preparation work must be done several years ahead of time, says Lee. “There’s about a four-year cycle of planning prior to the event. A year and half in advance, the rights holders have to indicate how much space they need at the broadcast centre. Then we have to fit it all together like a jigsaw puzzle.”

Also during that period, “the rights holders are essentially committing their budgets to the amount of construction we call ‘fit-out.’ When you bid on any sports property, part of your bidding involves how much you’re going to spend on your production and what your revenue model might be,” adds Lee.

Having to prepare so far in advance also means that changing economic conditions can be a wild card.

Three years ago when OBSV started planning for the 2010 Games, the construction industry was plagued by labour shortages, and there were worries about getting everything done on time.

“When we started construction in August 2009, the marketplace had changed dramatically and we’re clearly on time to get it all done.” ■■■

JEFF BUCKSTEIN CGA, is a freelance business writer living in Ottawa.

PENDANT 17 JOURS, les Jeux olympiques d'hiver de 2010 tenus à Vancouver garderont un vaste auditoire canadien rivé au petit écran. À cette occasion, le Consortium médiatique canadien de diffusion olympique (Consortium), issu d'un partenariat entre CTV Inc. et Rogers Media Inc., a la ferme intention de lui offrir une couverture médiatique sans précédent.

Afin que tout soit en ordre sur le plan comptable en vue de l'un des plus spectaculaires événements sportifs de tous les temps, le Consortium a nommé gestionnaire des finances Neil O'Brien, CGA, lequel est ravi d'être lié de près à cet événement historique.

« Le plus formidable, dans mon travail auprès de CTV, dit M. O'Brien, c'est de contribuer à présenter les Olympiques à l'auditoire canadien comme jamais auparavant. » Pour ce Torontois de 47 ans, la préparation des Jeux est une expérience exaltante.

« Un moment fort de mon travail a été l'occasion de rencontrer Brian Williams et de travailler avec lui. M. Williams est l'animateur d'*Olympic Prime Time* et il coanimera les cérémonies d'ouverture et de clôture des Jeux. Il est commentateur des Jeux depuis les Jeux d'été de 1976 tenus à Montréal », explique M. O'Brien.

« Des médaillés nous ont également rendu visite : Catriona Le May Doan, Jamie Salé, David Pelletier », ajoute M. O'Brien, en précisant que d'autres célébrités ont également manifesté leur intérêt. Il se souvient entre autres de la visite de l'ancienne vedette de la LCF, Michael « Pinball » Clemons l'été dernier.

Pour M. O'Brien, la comptabilité est une seconde carrière. Après le secondaire, en 1980, il s'est lancé dans la charpenterie, où il a réalisé avec brio son apprentissage et compagnonnage. Puis, de 1988 à 1992, M. O'Brien a mis ses connaissances à profit en devenant entrepreneur en rénovations.

Au début des années 1990, le secteur de la construction a connu des moments difficiles en Ontario. C'est alors que M. O'Brien a décidé de suivre une autre voie et de devenir comptable. En 1992, il a été commis aux opérations bancaires à Scott's Food Services, à Markham. Deux ans plus tard, il était commis aux comptes clients à Grenville Printing, à North York.

CTV et Rogers ont payé 90 M\$ US les droits de diffusion des Jeux d'hiver de 2010.

En 1996, M. O'Brien a obtenu un diplôme en comptabilité du Centennial College, à Scarborough, après cinq ans d'études à temps partiel, tandis qu'il travaillait à temps plein.

« J'ai choisi le titre de CGA en 1996 après en avoir discuté avec des collègues et des amis qui tenaient en haute estime le programme d'étude des CGA. À mon avis, la formation en comptabilité offerte par les CGA est la plus complète. C'est également la plus souple, puisqu'il est possible d'étudier à temps partiel tout en conservant un emploi à temps plein », explique M. O'Brien.

En 1997, il a quitté Grenville pour accepter un poste d'analyste financier à Messier-Dowty Aerospace, à Ajax. « Pendant plus de sept ans,

j'ai préparé des états financiers, analysé des coûts et colligé de l'information comptable relative aux immobilisations corporelles et à diverses activités ponctuelles. Ce travail m'a donné la chance d'aller à Paris et à Londres », se souvient-il.

En 2004, M. O'Brien a été analyste financier pour le Loyalty Management Group, le groupe responsable du programme de récompenses Air Miles. « J'avais comme principale responsabilité d'établir les coûts et d'en faire le suivi, et de préparer les budgets pour les TI », dit-il.

En 2006, M. O'Brien est devenu CGA et a signé un contrat avec la CIBC, à Toronto, pour travailler à titre d'analyste financier principal.

En 2008, toujours à contrat, il a été gestionnaire, Rapprochements, à Bell Canada, à Mississauga. M. O'Brien était chez Bell depuis peu lorsque l'occasion s'est présentée de faire partie du Consortium, dont le bureau était situé dans les locaux de CTV.

« Un recruteur a communiqué avec moi et CTV me semblait un endroit passionnant où travailler, surtout en tant que gestionnaire des finances pour le projet des Olympiques », dit M. O'Brien, qui est entré en fonction en novembre 2008.

Les principales tâches de M. O'Brien comprennent le suivi et le contrôle des coûts des nombreuses productions précédant les Olympiques. Il sert aussi d'agent de liaison

auprès des producteurs et réalisateurs en ce qui concerne les coûts de leurs productions respectives.

« La plus grande difficulté, c'est d'expliquer des exigences financières à des gestionnaires qui ne s'occupent pas des finances. Beaucoup d'entre eux ont l'habitude de produire des films, mais puisqu'ils le font dans un cadre organisationnel, ils doivent également assurer le contrôle des coûts, produire des budgets et approuver des factures », ajoute M. O'Brien.

CTV et Rogers ont payé 90 M\$ US les droits de diffusion des Jeux d'hiver de 2010, une somme près de trois fois plus élevée que les quelque 28 M\$ US demandés à la SRC pour la diffusion des Jeux d'hiver de 2006, qui ont eu lieu à Turin, en Italie.

« D'habitude, les diffuseurs paient plus cher les droits de diffusion des Jeux qui se déroulent dans leur pays. En effet, l'auditoire tend à être plus vaste, puisqu'il se sent plus concerné, explique la chef des communications du Consortium, Pamela Mollica. Les diffuseurs étrangers qui sont situés dans le même fuseau horaire accordent également plus de valeur que ceux des autres pays aux droits de diffusion, puisque les activités se déroulent pendant les heures de grande écoute », ajoute-t-elle.

Au fil du temps, les droits de diffusion des Jeux d'hiver et d'été ont considérablement augmenté, car ce coût comprend la diffusion sur diverses plateformes: en ligne et mobile, par exemple. Ces moyens n'existaient pas auparavant. « Par conséquent, les diffuseurs peuvent maintenant offrir aux annonceurs des forfaits complets et intégrés », dit M^{me} Mollica.

Lorsque commenceront les Jeux d'hiver de 2010, le Consortium « offrira une couverture médiatique sans précédent en anglais, en français et en d'autres langues, sur de multiples plateformes: télévision, radio, Internet, médias imprimés. Les amateurs pourront même suivre les Jeux sur leur appareil mobile grâce à un partenariat avec Bell annoncé récemment », dit M^{me} Mollica.

Puisque les Jeux auront lieu en sol canadien, « la demande de diffusion devrait être élevée sur toutes les plateformes », ajoute M^{me} Mollica qui estime à 4 500 heures la couverture médiatique, sur 10 réseaux de télévision, 10 stations de radio, deux sites Web et une publication imprimée nationale.

Un autre diffuseur important, Olympic Broadcasting Services S.A., situé à Madrid, en Espagne, ouvre des bureaux dans les villes hôtes plusieurs années avant la tenue des Jeux. Une filiale, Olympic Broadcasting Services Vancouver (OBSV), formée en décembre 2006, est chargée des Jeux d'hiver de 2010.

La directrice de l'exploitation à l'OBSV, Nancy Lee, a été dirigeante et journaliste à CBC Sports et, en sa capacité professionnelle, a assisté à tous les Jeux d'hiver depuis les Jeux de Calgary en 1988. M^{me} Lee précise que l'OBSV s'acquitte de trois fonctions principales :

- assurer la couverture de tous les événements sportifs ainsi que des cérémonies de remise des médailles, d'ouverture (le 12 février) et de clôture (le 28 février) des Jeux d'hiver de 2010;
- fournir des installations unilatérales aux titulaires de droits de diffusion internationaux et faire en sorte que la transmission s'opère de l'endroit où se déroulent les activités sportives vers les centres de diffusion, puis les pays hôtes;
- assurer la construction d'une installation temporaire de diffusion qui fonctionne jour et nuit et qui sera, pour l'occasion, la plus vaste au monde.

L'OBSV aménage deux centres de diffusion internationaux, un au centre des congrès, au centre-ville de Vancouver, et un autre au centre des congrès de Whistler. La construction a duré d'août à décembre 2009; une fois terminées, les installations accueilleront quelque 7 200 travailleurs de toute provenance chargés de la diffusion et du soutien technique.

En période de pointe, l'OBSV comptera 2 400 salariés, dont plus de 90 % travailleront pendant trois semaines seulement en février 2010 (production, réalisation, prise de vues, graphisme). Quelque 120 personnes travaillent ensemble depuis l'étape de la planification, qui a commencé il y a trois ans déjà.

L'OBSV a aménagé des installations pour présenter tous les sports. « Il faut amener le matériel à des endroits difficiles d'accès quand les épreuves ont lieu en montagne, dit M^{me} Lee. Lorsque les téléspectateurs verront les tribunes (pour le ski alpin ou nordique, par exemple), ils verront aussi des mini-roulottes. C'est là que seront postés les commentateurs. Il faudra monter les caméras, le mobilier et les téléviseurs, et la pente est longue; mais c'est notre travail, » dit-elle.

En arrière-scène, les techniciens y mettront du leur pour que les téléspectateurs puissent tout voir. Lorsque les téléspectateurs regarderont un athlète de ski alpin dévaler la pente, par exemple, ils pourront également voir la performance du meneur et ainsi comparer les deux. Dans les épreuves de ski nordique, une ligne imaginaire indiquera la marque à battre.

Selon M^{me} Lee, l'essentiel de la préparation en vue de la diffusion doit être fait plusieurs années avant la tenue de l'événement. « Le cycle de planification s'étend sur environ quatre ans. Un

Saviez-vous que...

Quelque 100 réseaux représentant environ 145 pays offriront la plus importante couverture médiatique mondiale de tous les temps pour des jeux d'hiver. Les diffuseurs compteront en tout 7 200 personnes : journalistes, techniciens, producteurs, caméramans.

La société Olympic Broadcasting Services Vancouver (OBSV) aménagera, là où se dérouleront les activités, 90 postes techniques dans des roulottes; elle installera plus de 900 téléviseurs et 400 caméras. Le réseau de câbles mis en place par l'OBSV pour couvrir toutes les épreuves s'étendra sur plus de 1 000 km, soit un peu plus que la distance par route entre Vancouver et Calgary.

Source : La directrice de l'exploitation à l'OBSV, Nancy Lee

an et demi avant le début des Jeux, les titulaires des droits doivent nous dire de combien d'espace ils auront besoin dans le centre de diffusion. Ensuite, nous devons considérer toutes les demandes et les concilier. C'est comme faire un casse-tête géant. »

C'est également au cours de cette période que les titulaires des droits budgètent les coûts d'aménagement. Les soumissions relatives aux installations sportives reflètent, en partie, le montant prévu pour la production et les recettes attendues, d'après M^{me} Lee.

Parce que les préparatifs commencent aussi longtemps d'avance, les changements économiques peuvent jouer un rôle déterminant.

Lorsque l'OBSV a commencé à planifier la couverture des Jeux de 2010, il y a trois ans, le secteur de la construction était frappé d'un important manque de main-d'œuvre. On se demandait si tout allait être prêt à temps.

« Lorsque nous avons commencé les travaux, en août 2009, le marché avait radicalement changé et il est clair maintenant que les échéances seront respectées », affirme M^{me} Lee. ■

JEFF BUCKSTEIN, CGA, est rédacteur pigiste. Il habite à Ottawa.



Compliance with PE GAAP is optional beginning with 2009 reporting.

GAAP for Private Enterprises

Les PCGR pour les entreprises à capital fermé

Adoption anticipée permise pour l'information de 2009.

by / par Stephen Spector

IN NOVEMBER 2009, the Accounting Standards Board (AcSB) issued the text of its version of generally accepted accounting principles for private enterprises (PE GAAP). These standards are effective for fiscal years beginning on or after January 1, 2011. However, in order to facilitate transition, the AcSB permitted early adoption. The standards were issued late in the fourth quarter of 2009 so they could be used for 2009 calendar year-end reporting.

Readers may recall that my July-August column discussed the reasons the AcSB took the approach they did for PE GAAP, but there was no specific coverage of the proposed standards. The final version of the standards is more or less the same as that proposed in the May 2009 exposure draft. However, there were four areas where changes were made:

Financial Instruments

A fair value option has been added permitting an enterprise to elect fair value measurement for any instrument. This election will be made on initial recognition and is irrevocable. This amendment will permit “cherry picking” in that it is item-specific rather than class-specific. Note that any gains and losses arising from a change in the fair value must be recognized in profit and loss (there is no comprehensive income for private

enterprises), so there likely will not be a rush to adopt this option.

Enterprises will have to capitalize transaction costs for financial instruments measured at amortized cost. This change reflects the fact that the transaction costs are part of the instrument, in that they affect the ultimate yield. Mind you, this is inconsistent with the treatment for equity instruments, where transaction costs are an expense of the period in which the instrument is acquired.

Employee Future Benefits

The scope of the simplified approach for defined benefit plans has been widened to include all defined benefit plans. The change reflects the fact that many small enterprises have minority owners that would not be able to take advantage of the private enterprise GAAP option available to the majority owner. Since there are no size tests for applicability of PE GAAP, it seems reasonable that there should be no ownership tests for applicability of sections. Note however, that enterprises adopting the simplified approach must use this approach for all defined benefit plans. Unlike the fair value option for financial instruments, it is an “all or nothing” approach.

EIC Abstracts

The May 2009 exposure draft noted that the AcSB wished to limit the extent to which

it mirrored public company GAAP, and in particular, limited the extent to which it embedded EIC Abstracts outcomes into the private enterprise GAAP. However, feedback from respondents convinced the AcSB to incorporate principles from several EIC Abstracts relating to financial instruments, revenue, income taxes, and related party transactions into the standards.

Disclosures

The AcSB made a number of changes regarding the disclosures required of private enterprises. The most significant change was that the requirement to disclose management compensation and amounts of government remittances in arrears has been eliminated.

For a more detailed description of the requirements, visit PD Net and review the latest articles dealing with PE GAAP. Note that compliance with PE GAAP is *optional*, not required. The private enterprise standards give Canadian businesses the ability to choose to adopt these new “made in Canada” standards or International Financial Reporting Standards. As noted at the outset, affected enterprises must decide which of the sets of standards to adopt for years beginning on or after January 1, 2011. ■

EN NOVEMBRE 2009, le Conseil des normes comptables (CNC) a publié sa version des PCGR pour les entreprises à capital fermé. Ces normes s'appliquent aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2011, mais pour faciliter la transition, le CNC a autorisé leur adoption anticipée. Il les a publiées vers la fin du quatrième trimestre de 2009, en vue de leur utilisation pour l'information financière des entreprises dont l'exercice prend fin le 31 décembre 2009.

Dans ma chronique de juillet-août 2009, j'expliquais l'approche du CNC en la matière sans donner de précisions sur les normes proposées. La version finale des normes est sensiblement la même que celle qui a été présentée dans l'exposé-sondage de mai 2009, mais des modifications ont été apportées dans les quatre domaines suivants :

Instruments financiers

Un choix relatif à la juste valeur a été ajouté afin de permettre aux entreprises d'opter pour l'évaluation à la juste valeur de tout instrument. Ce choix devra être effectué lors de la comptabilisation initiale et il sera irrévocable. Ceci permettra d'opter pour l'évaluation qui convient le mieux à chaque instrument, quelle que soit sa catégorie. Toutefois, puisque les gains et les pertes découlant des variations de la juste valeur devront être comptabilisés en résultat (la notion de résultat étendu n'existant pas pour les entreprises à capital fermé), cette option s'avérera sans doute peu attrayante.

Les entreprises devront inscrire à l'actif les coûts de transaction pour les instruments financiers évalués au coût après amortissement. Ce changement a pour fondement que les coûts de transaction font partie des instruments financiers, puisqu'ils ont un effet sur leur rendement ultime. À mon avis, ce traitement est incompatible avec celui des instruments de capitaux propres, pour lesquels les coûts de transaction sont passés en charge dans la période au cours de laquelle l'instrument a été acquis.

Avantages sociaux futurs

Le champ d'application relatif à la méthode simplifiée pour les régimes à prestations déterminées a été élargi pour englober tous les régimes à prestations déterminées. En effet, beaucoup de petites entreprises ont des actionnaires minoritaires qui ne pourraient pas profiter des avantages qu'offrent à l'actionnaire majoritaire les PCGR pour les entreprises à capital fermé. Puisque la taille n'est pas un facteur, il semble raisonnable que le pourcentage de participation ne le soit pas non plus. Toutefois, contrairement au choix dont elles disposent pour les instruments financiers, les entreprises qui adopteront l'approche

simplifiée devront le faire pour l'ensemble des régimes de retraite à prestations déterminées.

Abrégés du CPN

On notait, dans l'exposé-sondage de mai 2009, que le CNC souhaitait limiter la mesure dans laquelle les PCGR pour les entreprises à capital fermé reprenaient les dispositions des PCGR pour les sociétés ouvertes, particulièrement en ce qui a trait à l'intégration des résultats des abrégés du CPN. Toutefois, les commentaires reçus ont convaincu le CNC d'intégrer des principes issus de plusieurs abrégés du CPN relatifs aux instruments financiers, aux produits, aux impôts sur le résultat et aux opérations conclues avec des apparentés.

Informations à fournir

Le CNC a apporté des changements aux informations que doivent fournir les entreprises à capital fermé. Le plus important est la suppression des exigences relatives à la communication d'informations sur la rémunération de la direction et les sommes en souffrance à remettre à l'État.

Le Reper présente des articles détaillés sur les PCGR pour les entreprises à capital fermé. Le respect de ces PCGR n'est pas *obligatoire*. Les entreprises à capital fermé du Canada auront le choix entre l'application de ces nouvelles normes canadiennes ou les IFRS pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2011. ■

.....
STEPHEN SPECTOR, MA, FCGA, is the proprietor of Spector and Associates and teaches Financial and Managerial Accounting at Simon Fraser University. He also serves on CGA-BC's board of governors. E-mail shspector@shaw.ca.

► **STEPHEN SPECTOR, M.A., FCGA**, est propriétaire de Spector and Associates et enseigne la comptabilité de gestion à l'Université Simon Fraser. Actuellement, il siège au conseil d'administration de CGA-C.-B. shspector@shaw.ca

Put Your Mind To It

Speak up for a national strategy on dementia.



The time to act is now

www.alzheimer.ca
or call 1-800-616-8816

Alzheimer Society

Il est temps d'y penser

Aidez à financer la recherche sur la maladie d'Alzheimer.



Il est temps d'agir

www.alzheimer.ca
1-800-616-8816 ou communiquez avec votre société Alzheimer régionale

Société Alzheimer



Deciphering how to claim commuting expenses.

Vehicle Deductions

Déductibilité des dépenses d'automobile

Comment réclamer les frais de transport quotidien.

by / par Don Goodison

THE Canada Revenue Agency has a number of “prescribed forms” that taxpayers are required to complete if they wish to take advantage of some of the provisions of the *Income Tax Act*. Failure to complete the forms can have unfortunate consequences, as illustrated by the case of *Victor G. E. Kreuz v. Her Majesty The Queen*, heard in the Tax Court of Canada under the Informal Procedure, Docket: 2009-658(IT)I.

Kreuz lived in Peterborough, Ontario. In 2005, two school boards employed him as a substitute teacher. As such, he was required to travel to as many as 40 or 50 schools on short notice in all kinds of weather. The trips could be anywhere from 10 to 60 or more kilometers from his residence. In order to fulfill these requests, a vehicle was an absolute necessity as other modes of transportation were either not available or impractical. The school boards did not reimburse his vehicle expenses. In 2005, Kreuz claimed vehicle expenses in the amount of \$5,372 on his tax return.

The Minister of National Revenue disallowed the expenses claimed on the grounds that Kreuz was not required to carry on duties away from his place of employment, he was not ordinarily required to carry on his duties in different places, his expenses were not deductible by virtue

of subsection 8(2), and he did not submit form T2200 for the year for one of the boards.

The Minister contended that the schools that Kreuz taught at were his employers’ places of business. Expenses incurred travelling from a taxpayer’s home to his employer’s place of business are not deductible. The court took the position that the places of business were the

The real question was whether the car travel amounts were “expended ... for travelling in the course of employment.”

school boards’ Peterborough offices, not the individual schools. The Minister then submitted that if the Appellant were to get any relief, it should be only for travelling one way, to the schools, but not home. The court responded by saying that common sense should prevail and this argument didn’t merit comment. The real question was whether the car travel amounts were “expended ... for travelling in the course of employment.”

The court looked to past cases for precedents. In *Menard v. the Queen*, 2004 DTC 516 and 2006 DTC 2515, the taxpayer,

a longshoreman, was required to work at several different quays by the Port of Montreal. The Federal Court of Appeal determined the quays were different places within the meaning of paragraph 8(1)(h.1), but he wasn’t contractually obligated to use his vehicle to travel to them. In that respect, the case differed from Kreuz, but supported the argument that the schools were not the employer’s places of business.

The case that most paralleled the appellant’s situation was *Rousseau v. The Queen*, 2006 TCC 552. Rousseau was a plumber who claimed vehicle expenses for travel between his home and job sites. The court, in finding that Rousseau was in compliance with the *Act* quoted from another case, *Rozen v. Canada*; [1985] F.C.J. No. 1002, in which the court stated:

If an employee is obliged to travel to do his work and his employer is not prepared to pay the exact total cost of transportation, he must come within the requirements of 8(1)(h.1)(ii).

The third condition examined by the court was whether expenses incurred by Kreuz for travel between his home and his place of work could be deducted. The court followed the decision of the Federal Court of Appeal in *Chrapko v. Canada*; 88 DTC 6487, which held that these expenses could be deducted if the taxpayer was required to work at different places. Clearly, this was the case with Kreuz, and the court had no difficulty in finding that he was working while driving to the schools.

Having said all that, the court then found that Kreuz did not meet the requirements of subsection 8(10) with respect to one of the school boards in that he didn't have a T2200. The court, therefore allowed his expenses relating to the school board that did provide him with a T2200, but not the one that didn't. The judge's decision doesn't provide a breakdown of the expenses between the two boards.

The case really highlights the importance of having the "prescribed forms" when dealing with tax issues. Kreuz satisfied all the conditions for fully deducting his vehicle expenses except one - the two-page T2200. Amazing how much weight two pieces of paper can have. ■

L'AGENCE DU REVENU du Canada exige des contribuables qu'ils remplissent des « formulaires prescrits » pour bénéficier de certaines dispositions de la Loi de l'impôt sur le revenu (la Loi). Le défaut de remplir ces formulaires risque d'avoir des conséquences malheureuses, comme l'illustre la cause *Victor G. E. Kreuz c. Her Majesty The Queen*, entendue par la Cour canadienne de l'impôt dans le cadre de la procédure informelle [dossier : 2009-658(IT)].

M. Kreuz vivait à Peterborough en Ontario. En 2005, deux commissions scolaires l'avaient embauché comme professeur suppléant. Peu importe la météo et sans préavis, il devait se rendre dans 40 à 50 écoles, ce qui représentait des déplacements de 10 à 60 kilomètres de sa résidence. Une automobile devenait donc pour lui une nécessité absolue, les autres moyens de transport n'étant pas accessibles. Les commissions scolaires ne lui remboursaient pas ses dépenses d'automobile. En 2005, M. Kreuz avait déclaré des dépenses de 5 372 \$.

Le ministre du Revenu national a refusé la déduction au motif que M. Kreuz n'était pas tenu d'accomplir les fonctions de son emploi ailleurs qu'à son lieu de travail, qu'il n'était pas habituellement tenu d'accomplir ces fonctions à différents endroits, que ses dépenses n'étaient pas déductibles en vertu du paragraphe 8(2) et qu'il n'avait pas produit le formulaire T2200 pour l'année pour l'une des commissions.

Selon le ministre, les écoles où enseignait M. Kreuz étaient les lieux d'affaires de son employeur. Les frais de déplacement entre la résidence du contribuable et le lieu d'affaires de son employeur ne sont pas déductibles. Selon le tribunal, les lieux d'affaires étaient les bureaux

La vraie question était de savoir si les déplacements étaient effectués dans le cours d'un emploi.

de Peterborough de la commission scolaire et non les écoles. Le ministre a alors argué que si l'appelant voulait obtenir une déduction, celle-ci ne devrait couvrir que ses déplacements vers les écoles et non ses déplacements pour le retour à la maison, un argument que le tribunal n'a même pas pris la peine de commenter. La vraie question était de savoir si les déplacements étaient effectués dans le cours d'un emploi.

Le tribunal a examiné la jurisprudence sur le sujet. Dans *Menard c. The Queen*, [2004 DTC 516 et 2006 DTC 2515], le contribuable, un débardeur, devait travailler à différents quais du port de Montréal. La Cour d'appel fédérale (CAF) a déterminé que les quais représentaient différents endroits au sens de l'alinéa 8(1)h.1), mais que le contribuable n'était pas tenu par contrat d'utiliser son automobile pour s'y rendre. Cette cause diffère de celle de M. Kreuz à cet égard, mais elle étaye l'argument selon lequel les écoles n'étaient pas les lieux d'affaires de l'employeur.

La cause la plus semblable est celle de *Rousseau c. The Queen* [2006 TCC 552]. M. Rousseau était un plombier qui avait déduit ses dépenses d'automobile pour des déplacements entre son domicile et les chantiers. Le tribunal, en concluant que M. Rousseau s'était conformé à la Loi, a cité l'arrêt *Rozen c. Canada* [1985 A.C.F. No. 1002], où le juge a déclaré :

« Si un employé est tenu de se déplacer pour se rendre à son travail, et que son employeur n'est pas prêt à lui verser le montant exact et total du transport, alors cet employé répond aux exigences du sous-alinéa 8(1)h(ii). »

La troisième condition examinée par le tribunal était celle de la déductibilité des dépenses engagées par M. Kreuz pour ses déplacements entre sa résidence et son lieu de travail. Le tribunal a appliqué le jugement de la CAF dans *Chrapko c. Canada* [88 DTC 6487], où il a été conclu qu'un contribuable peut déduire ces dépenses s'il doit travailler dans différents endroits. Comme c'était clairement le cas de M. Kreuz, le tribunal n'a eu aucune difficulté à conclure que le contribuable était dans l'exercice de ses fonctions quand il se rendait dans les écoles.

Cela dit, le tribunal a conclu que M. Kreuz n'avait pas satisfait aux exigences du paragraphe 8(10) pour l'une des commissions

scolaires parce qu'il n'avait pas de formulaire T2200. Le tribunal a donc admis la déduction des dépenses pour la commission scolaire qui lui avait remis le formulaire, mais pas pour l'autre. Le jugement ne contient pas de ventilation des dépenses entre les deux commissions scolaires.

Cette cause souligne l'importance de produire les « formulaires prescrits ». M. Kreuz avait satisfait à toutes les conditions prévues pour déduire ses dépenses d'automobile, sauf une - produire le formulaire T2200. Il est tout de même étonnant de voir le poids que peuvent avoir deux feuilles de papier. ■

Don Goodison, CFP, FCGA, is a partner of Kemp Harvey Goodison Hamilton Inc., Certified General Accountants, in Burnaby, B.C. E-mail goodison@axionet.com.

The information appearing in "Tax Forum" is provided for the interest of readers. Neither CGA Magazine nor the column author assumes any liability to persons relying on the information in the article to perform tax planning and/or compliance of any kind.

► **Don Goodison**, CFP, FCGA, est associé chez Kemp Harvey Goodison Hamilton Inc. CGA, à Burnaby (Colombie-Britannique). goodison@axionet.com

L'information présentée dans Fiscalité n'a d'autre objet que l'intérêt des lecteurs. CGA Magazine et l'auteur de la chronique n'acceptent aucune responsabilité à l'égard des personnes qui s'appuient sur cette information aux fins de planification ou de conformité.



Taking advantage of tough times.

The Refreeze

Le regel

Pour profiter de la crise économique.

by / par Manu Kakkar

THE CONCEPT of an estate freeze is simple. It usually applies to private company shares but can apply to partnership interests. The basic freeze transaction works like this: Assume Alexander, a widower, owns common shares of XCO, a private Canadian corporation. The shares of XCO are worth \$1 million. Common shares can fluctuate in value and Alexander does not want to pay more tax than he has to, either when he actually sells these shares or when deemed to sell these shares upon his death. Alexander also realizes that he has accumulated enough personal wealth that he does not need to benefit from any future growth in XCO.

Alexander will then, on a tax-deferred basis, transfer his common or growth shares of XCO to the treasury stock of the corporation and take back “freeze” or preferred shares with a redemption amount of \$1 million. The CRA insists upon a retraction feature to ensure that the preferred shares retain their value. Retraction feature means that the holder of the shares has the option to sell the shares back to the corporation.

From a corporate law perspective, the issued stock of any corporation must have at least one class of common shares. Typically, Alexander’s children, or a family trust where his child is one of the

beneficiaries, would subscribe for common shares of XCO for a nominal amount. The common shares would be worth a nominal amount because the remaining value of XCO would be in the freeze shares held by Alexander. The estate freeze effectively permits a deferral of income tax to the next generation, as well as an actual tax savings.

This example best illustrates the concept of a re-freeze transaction: One year after Alexander implemented the initial freeze transaction, the value of XCO plummets to \$500,000 due to the economic recession, so his preferred shares are now overvalued by \$500,000. Alexander can implement a re-freeze transaction whereby he exchanges his old preferred shares for new preferred shares with a redemption amount of \$500,000. No shareholder benefit shall arise because the decline in value of XCO which necessitated the refreeze transaction was not caused by a strip of the corporate surplus, but rather, a decline in market value.

The tax savings to Alexander is significant: When XCO increases in value back to \$1 million, the \$500,000 of value will no longer be taxed in his hands but rather in the hands of the next generation. Assuming a personal tax rate of 25 per cent on capital gains, the personal tax savings to Alexander would be \$125,000. Even if Alexander’s child were in the same marginal

tax rate, there would be a long-term deferral of the tax (at the very least) and probably a large tax savings because of the time value of money.

The impact of the refreeze can reduce the tax on the following:

1. Deemed disposition of various assets on the death of the taxpayer;
2. Deemed disposition of various assets on the emigration of the taxpayer; and
3. Actual disposition of private company shares or partnership interests of the taxpayer.

An accounting practitioner should look at all previous freezes and evaluate whether to implement a refreeze. ■

LE PRINCIPE du gel successoral est simple. Il s’applique habituellement aux actions de sociétés privées, mais il peut s’appliquer aussi aux participations dans une société de personnes. Voici un exemple qui illustre une opération de gel de base : Alexandre est veuf. Il détient des actions ordinaires de XCO, une société privée canadienne, dont la valeur s’établit à 1 M\$. Comme cette valeur peut varier, Alexandre ne veut pas payer plus d’impôt que nécessaire lorsqu’il vendra les actions ou qu’il sera réputé les avoir vendues à son décès. Alexandre constate aussi qu’il a accumulé une

fortune personnelle suffisante pour ne pas avoir à compter sur toute plus-value future de XCO.

Sur une base d'impôt reporté, Alexandre transférera alors ses actions ordinaires ou de croissance de XCO dans les actions autodétenues de la société en échange d'actions « de gel » ou d'actions privilégiées ayant une valeur de rachat de 1 M\$. L'Agence du revenu du Canada insiste sur la présence de cette caractéristique de rachat pour faire en sorte que les actions privilégiées conservent leur valeur. Cela signifie aussi que le porteur des actions a le choix de les revendre à la société.

Selon le droit des sociétés, le capital-actions émis d'une société doit comporter au moins une catégorie d'actions ordinaires. Habituellement, c'est l'enfant d'Alexandre ou une fiducie familiale dont l'enfant est un des bénéficiaires qui souscrirait des actions ordinaires de XCO pour un prix nominal. Les actions ordinaires auraient alors une valeur nominale, et la valeur restante de XCO serait incorporée aux actions de gel détenues par Alexandre. Le gel successoral permet de reporter l'impôt sur le revenu sur la prochaine génération et de réaliser une économie d'impôt réelle.

L'exemple suivant illustre mieux le principe du nouveau gel (ou « regel ») : un an après l'opération de gel initiale, la valeur des actions de XCO chute à 500 000 \$ à cause de la

récession, de sorte que les actions privilégiées qu'Alexandre détient sont surévaluées de 500 000 \$. Alexandre peut procéder à un regel en vertu duquel il échange ses anciennes actions privilégiées contre des nouvelles actions privilégiées ayant une valeur de rachat de 500 000 \$. L'opération n'entraîne aucun avantage à l'actionnaire car le recul de la valeur de XCO, qui a rendu le regel nécessaire, ne découlerait pas d'un dépouillement du surplus de la société, mais plutôt d'une baisse de la valeur de marché.

Pour Alexandre, l'économie d'impôt est importante : quand la valeur de XCO reviendra à 1 M\$, la plus-value de 500 000 \$ ne sera plus imposée dans ses mains, mais plutôt dans celles de la prochaine génération. Avec un taux d'impôt sur le revenu des particuliers de 25 % sur les gains en capital, Alexandre réaliserait une économie d'impôt de 125 000 \$. Même si le taux d'impôt marginal de l'enfant d'Alexandre était le même, il y aurait (à tout le moins) un report de l'impôt à long terme et probablement une économie d'impôt significative à cause de la valeur temporelle de l'argent.

Le regel peut réduire l'impôt lors des événements suivants :

1. la disposition réputée de divers actifs au décès du contribuable;

2. la disposition réputée de divers actifs lors de l'émigration du contribuable;
3. la disposition réelle des actions d'une société privée ou d'une participation dans une société de personnes appartenant au contribuable.

Le praticien devrait examiner tous les gels précédents et évaluer s'il convient de procéder à un regel. ■

.....
MANU KAKKAR, MTax, CA, CGA, is an independent tax consultant. E-mail manu@kakkar.com.

"Tax Strategy" is co-ordinated by **J. Thomas McCallum**, CBV, FCGA, a business valuation and income tax consultant based in Whitby, Ontario, and author of several CGA-Canada professional development courses. E-mail jtmc@jthomasmccallum.com.

► **MANU KAKKAR**, MTax, CA, CGA, est un conseiller fiscal indépendant. manu@kakkar.com

Stratégie fiscale est coordonnée par **J. Thomas McCallum**, EEE, FCGA, conseiller en évaluation d'entreprises et en fiscalité à Whitby (Ontario). Il est aussi l'auteur de plusieurs cours de perfectionnement professionnel offerts par CGA-Canada. jtmc@jthomasmccallum.com



VOS CLIENTS
ONT DES PROJETS
D'AFFAIRES.

À la Banque de développement du Canada, nous n'avons qu'une passion : les entrepreneurs. Nous leur offrons des solutions pour que leur entreprise grandisse au même rythme que leurs aspirations – beau temps, mauvais temps.


BDC
L'entrepreneur d'abord

FINANCEMENT | CAPITAL DE RISQUE | CONSULTATION | www.bdc.ca

Canada



Invaluable competencies for forward-thinking accountants.

Indispensable Skills

Des compétences indispensables

Pour les comptables qui voient loin.

by / par Mindy Abramowitz

DRAMATIC SHIFTS in the economic and regulatory landscape require accountants to develop and enhance competencies to meet the demands of an ever-changing marketplace. Emerging issues create the need for new and specialized skill sets. Vision and foresight in fulfilling this commitment will set you apart from your competition.

Globalization and a push for internationally recognized business practices and accounting standards have permanently changed the way we do business. Accounting professionals with extensive knowledge of global trends and foreign accounting principles are in high demand, as are those who possess fluency in multiple languages and cultures.

Technical Skills

Robert Half International highlights the following technical competencies experiencing an upsurge in importance in the field of accounting: International Financial Reporting Standards (IFRS), enterprise risk management, fair value accounting, and fraud control.

- A successful transition to IFRS by 2011 in Canada commands a thorough knowledge of both the standards themselves and financial systems required to implement them. Upon adoption, organizations will be faced with decisions that will

affect their balance sheets in the long term. CGAs who have achieved a solid understanding of the factors and consequences associated with these choices will be in a position to offer timely and effective advice on these matters.

Increased reliance on social media and other collaborative tools calls for teamwork and diplomacy to avoid the potential for misunderstandings and inefficiency.

- Risk management is expected to come under increasing scrutiny in the coming months and years. By focusing on strategic planning, operations management, and internal control, CGAs can arm themselves with the expertise necessary to work effectively within an Enterprise Risk Management framework.
- The August 29, 2009 FASB exposure draft concerning the disclosure of fair value measurements proposes new rules to govern disclosure requirements and clarifies those already in use. Accountants must be prepared to apply these rules.
- Economic turmoil and the advent of new types of electronic business-to-business payments have created opportunities for

fraud and have given rise to concerns about the security of financial transactions. The demand for accounting professionals with expertise in fraud control, detection, investigation, and resolution is experiencing unprecedented growth.

Soft Skills

Leadership and interpersonal skills never really go out of style, but in times of change mastery of communication and collaboration become invaluable tools.

The ability to convey sophisticated concepts and complex technical information to a range of audiences, from colleagues to clients, clearly and with a minimum of jargon promotes confidence in the communicator. Verbal and written communication are equally prized skills in a rapidly evolving market.

Nearly every new business technology promotes collaboration and aims to ease the sharing of ideas and information. Increased reliance on social media and other collaborative tools calls for teamwork

and diplomacy to avoid the potential for misunderstandings and inefficiency. Advanced communication skills and a strong grasp of the advantages and disadvantages to productivity presented by new and existing information technologies inform a wise and tactful choice of when to rely on IT and when to turn to in-person collaboration. They are soft skills worth honing in a world of constant connectivity.

Forward-looking CGAs can position themselves to thrive in an evolving regulatory and economic environment by taking proactive steps to adapt quickly, to inform themselves of emerging issues in their field, and to master the skill sets necessary to stay at the vanguard of change. While the conventional accounting competencies remain indispensable, specific and relevant expertise in areas undergoing the greatest transformation will provide a keen advantage. Furthermore, accountants with the capacity for clear and professional communication, a solid handle on information technologies, and a global perspective will weather the inevitable transitions in accounting practices and the redefinition of the accounting field with leadership and grace. ■

LES CHANGEMENTS radicaux du contexte économique et réglementaire exigent des comptables qu'ils accroissent et améliorent leurs compétences pour satisfaire aux impératifs d'un marché en changement perpétuel. Les nouvelles réalités demandent l'acquisition de compétences nouvelles et pointues. Une vision, à cet égard, permet de se démarquer de ses concurrents.

La mondialisation et les pressions exercées pour l'adoption de pratiques commerciales et normes comptables internationalement reconnues ont changé pour toujours la manière de faire des affaires. Les professionnels comptables qui connaissent à fond les tendances mondiales et les principes comptables étrangers sont très recherchés, comme ceux qui possèdent des connaissances linguistiques et culturelles multiples.

Les compétences techniques

Selon Robert Half International, les milieux comptables accordent de plus en plus d'importance à la connaissance des normes internationales d'information financière (IFRS) et aux compétences en gestion des risques d'entreprise, en comptabilité à la juste valeur et en contrôle des fraudes.

- Pour réussir la transition aux IFRS d'ici 2011, il faudra bien connaître les normes et les systèmes financiers permettant de les mettre en œuvre. Au moment de l'adoption des IFRS, les organisations devront prendre

des décisions qui influenceront à long terme leur bilan. Les CGA dotés d'une solide connaissance des facteurs liés à ces choix, et de l'incidence de ces derniers, pourront prodiguer des conseils efficaces et opportuns.

- Dans les mois et les années à venir, la gestion des risques fera l'objet d'une surveillance accrue. En se concentrant sur la planification stratégique, la gestion de l'exploitation et le contrôle interne, les CGA se muniront

La dépendance croissante à l'égard des médias sociaux et autres outils de collaboration demande un travail d'équipe et de la diplomatie afin d'éviter les malentendus et l'inefficience.

de l'expertise nécessaire pour travailler efficacement dans un cadre de gestion des risques d'entreprise.

- Dans son exposé-sondage du 29 août 2009, le FASB proposait de nouvelles exigences quant aux informations à fournir sur les évaluations à la juste valeur et clarifiait les règles en usage. Les comptables doivent être prêts à mettre les nouvelles exigences en application.
- Les bouleversements économiques et l'introduction de nouveaux modes de paiement électronique interentreprises ont créé des situations propices à la fraude et soulevé des préoccupations quant à la sécurité des opérations financières. Plus que jamais, les employeurs recherchent des professionnels comptables qui possèdent des connaissances en lutte contre la fraude, de même qu'en détection, investigation et résolution des fraudes.

Les compétences non techniques

Le leadership et les relations interpersonnelles ne sont jamais vraiment dépassés, mais en période de changement, la maîtrise des communications et la collaboration deviennent des outils précieux.

La capacité de transmettre clairement et en langage simple des concepts et de l'information technique complexes à des auditoires variés, qu'il s'agisse de collègues ou de clients, donne confiance dans le communicateur. Dans un marché en rapide évolution, les aptitudes pour les communications, tant verbales qu'écrites, ont une grande valeur.

Presque toutes les nouvelles technologies commerciales favorisent la collaboration et la communication des idées et des informations. La dépendance croissante à l'égard des médias sociaux et autres outils de collaboration demande un travail d'équipe et de la diplomatie afin d'éviter les malentendus et l'inefficience. Un professionnel comptable versé en communication et bien au fait des

avantages et inconvénients des nouvelles TI et des TI existantes, dans une perspective de productivité, saura choisir judicieusement entre les TI et la collaboration de personne à personne. Dans un monde branché en permanence, ces compétences non techniques sont à privilégier.

Les CGA qui voient loin peuvent tirer profit de l'évolution du contexte réglementaire et économique en prenant des moyens proactifs pour s'adapter rapidement, s'informer des

problèmes nouveaux dans leur domaine et maîtriser les compétences nécessaires pour rester à l'avant-garde du changement. Les compétences traditionnelles demeurent certes indispensables, mais des connaissances pointues dans les domaines qui subissent les plus grandes transformations procureront un avantage certain.

Les comptables qui sauront communiquer clairement et de manière professionnelle, qui auront de solides compétences en TI et qui adopteront une perspective mondiale traverseront les transitions inévitables avec grâce, en vrais leaders. ■

.....
MINDY ABRAMOWITZ earned her CGA designation in 2004. She works in Vancouver's not-for-profit sector.

► **MINDY ABRAMOWITZ** est CGA depuis 2004. Elle travaille à Vancouver, dans le secteur des organismes sans but lucratif.

Classifieds • Petites annonces

When replying to a *CGA Magazine* box number, address to:
CGA Magazine
100 – 4200 North Fraser Way, Burnaby, BC, V5J 5K7
cgamagazine@cga-canada.org

Business Opportunity

■ EXCEPTIONAL ENTREPRENEURIAL OPPORTUNITY available for an experienced accountant to take over the compliance business of a “boutique-style” Vancouver-based accounting firm. 40-year old tax and financial planning consultant wanting to transition approximately \$500K of annually recurring revenue. Clientele consists exclusively of professionals and successful entrepreneurs; all high net-worth individuals. The ideal candidate will be someone whose practice focus is on the accounting function (NTR and review engagements only) and who is extremely proactive, conscientious, and totally committed to providing the absolute best client service experience. Excellent written and verbal communication skills are also required. Must be committed to working together with the seller in a long-term, team-based environment (ensures a very smooth and successful transition to the purchaser). Low overhead and excellent earning potential! Please forward serious expressions of interest and your curriculum vitae to John Groenewold at:
john@wealth-solutions.ca

Professional Services

■ CONVENTION AND BANQUET ENTERTAINMENT. We offer keynote speeches and workshops; speech writing; coaching for speakers; humour added to presentations; corporate humour writing. Contact Bob Armstrong, CGA, Armstrong Entertainment:

Tel 905 684 2654, Fax 905 684 5870
robertwa@mergetel.com
www.mergetel.com/entertain

■ WEBSITE DESIGN – Do you need a website? Is your existing site in need of an upgrade? Do you lack the time to develop and maintain your website? Do you want a professional site at an affordable price? Visit us at:
accountantswebdesign.ca

■ SIMPLY ACCOUNTING TRAINING – Sage Software approved & recommended one-day training seminars presented across Canada. Each course worth 7.5 Verifiable C.E.C.'s. For more information or to register please visit:
www.AlanCohenCGA.com

Employment Opportunity

■ DYNAMIC FIRM ON SUNSHINE COAST SEEKING CGA. Looking for a real west-coast lifestyle for you and your family? We are a growing and dynamic firm located in Sechelt on B.C.'s beautiful Sunshine Coast and we are looking for a CGA with 3-5 years experience specifically in assurance engagements for small business and NPO's to take on a manager's role within the firm and potential partnership down the road. If interested, please email in confidence:
richard@thecoastgroup.ca
www.thecoastgroup.ca

Office Space

■ OFFICE SPACE FOR RENT in professional office building located in North York. Shared reception, board room, and parking. Up to 3,000 square feet. Contains 6 executive offices + staff & general.
Jeffrey 416 434 6776

Practice for Sale

■ ACCOUNTING PRACTICE SALES – Please see our website at www.accountingpracticesales.com. Are you ready to sell your practice now? Sell your practice through Accounting Practice Sales for a fixed price without an earn-out deal that will carry on for years. After all, if you wanted to stay in practice, why sell out? BUYERS – registration with us is simple and free via our website. North America's leader in Accounting Practice Sales. Contact Brannon Poe for a confidential discussion at:
888 246 0974 or via email:
poe@knology.net

■ ACCOUNTING PRACTICE SALES CURRENT LISTINGS:
Toronto, ON – \$255,000
Southwest of Lloydminster, AB – \$725,000
Calgary, AB – \$200,000
Sechelt, BC – \$117,000
Sechelt, BC – \$400,000
Central Interior, BC – \$975,000

To view the most up to date listing information please visit:
www.accountingpracticesales.com

■ WELL ESTABLISHED CGA PRACTICE, on beautiful Central Vancouver Island. Average gross earnings over \$400,000. Turnkey operation and owner will stay on to ensure smooth transition. Reply to:
Box 590,
CGA Magazine

■ PUBLIC ACCOUNTING FIRM LOCATED IN WINNIPEG is looking for a CGA or near graduate to purchase a block of accounts or to come on staff with the view to purchasing a block of accounts in the near future from retiring CGA. Already in public practice or experience in public accounting essential. Experience with MS office, QuickBooks and Profile an asset. Email:
doug@nicholsonrawluk.ca or fax to:
204 889 0175

Practice Wanted

■ WE ARE A GROWING PROFESSIONAL SERVICES FIRM (accounting and taxation, wealth management) looking to add to our existing accounting practice and welcome any opportunities in B.C., Alberta, or Ontario. We offer flexible succession options allowing current owners to, at their discretion, remain involved in the practice in an advisory capacity. We also offer a premium for practices that, like us, are run with integrity and share a commitment to providing exceptional client service. Please forward details of your practice to:
accounting@firstleaside.com

To place a Classified ad in *CGA Magazine* contact Doris Hollett at:
604 605 5091 or 1 800 663 1529 cgamagazine@cga-canada.org



LOOKING FOR
A CHANGE OF
SCENERY?

We have qualified buyers waiting! We simplify the process and help you get more for your practice... along with the BEST terms. To learn more, call Brannon Poe, CPA at 1.888.246.0974 or visit us at www.accountingpracticesales.com



CERTIFIED BOOKKEEPERS

STAND OUT FROM THE CROWD
Professionalize your office! Hire a
CERTIFIED BOOKKEEPER



E-mail: info@cibcb.com

www.cibcb.com

Well established CGA practice in the Upper Fraser Valley of BC is seeking an associate to join our growing practice. We have just moved into a brand new office in a prime location with state of the art equipment and programs in place. There is potential for substantial growth. If you are a single practitioner, or have a smaller book of accounts and would like to increase your practice, please contact us to discuss the possibilities. We would also consider an arrangement for renting. Please apply in confidence to the principals of:



#202 – 45970 Airport Road
Chilliwack BC V2P 1A2

Do you want to improve your case writing skills for the upcoming PA1 or PA2 Exams?

We can help!! We can help!! We can help!!

Our coaching experts will get you the results you need!
Check out online and in-class courses at www.paprep.ca!

5	6	4	3		7	8	2	9
8	9	7	6	4	2	5	3	
3		2	8	9	5	4	7	6
6	4	5	9	7	3		8	2
2	8		5	6	4	7	9	3
7	3	9		2	8	6	4	5
4	5	6	2	8	9	3		7
9	7	3	4	5		2	6	8
	2	8	7	3	6	9	5	4

we'll help you find the "1".

Looking for your perfect fit? The Mason Group specializes in the recruitment and placement of finance and accounting professionals, for both permanent and contract positions – for all levels from Financial Analyst to CFO. We have the expertise and deep industry relationships to ensure our clients and candidates find their "one".

Discover yours at
www.masongroup.ca

or call
416-733-9393 (Toronto)
905-804-1100 (Mississauga)

t5fghna7i
qprv2u%tl
nw theasvh
lfxmason
ctbgroupm
+oqz1fe3u
a0e8cndot

(strategic search partners)

Master of Financial Accountability

Get ready for a tough new world of leadership and governance. Manage risk and transform business practices with new knowledge that complements your existing skills.

Executive-style, part-time format focuses on:

- Corporate ethics
- Regulatory requirements & legislative standards
- Effective information systems
- Transparency in reporting

Get more information at 416 736 5744 or email mfac@yorku.ca

Apply now. Start in January.

www.yorku.ca/mfac





Small Words, Big Consequences

Le fin mot de l'histoire

by / par Vern Krishna C.M., QC, LL.D., FCGA / C.M., C.F., LL. D., FCGA

THREE SMALL WORDS: avoidance, evasion, fraud. How significant are these words? Very if you are a multinational enterprise (MNE) doing global business or an individual with a Swiss bank account about which the tax authorities have made an official request for details.

All international business has tax consequences. Tax treaties seek to prevent – or at least minimize – the risk of double taxation by allocating taxing jurisdiction between the two treaty partners. Thus, MNEs are seriously interested in tax treaties.

Governments have a different focus: preventing fiscal evasion through the use of tax treaties. However, evasion is an elusive term and subject to considerable linguistic confusion in international tax law. For example, in English, the term “tax evasion” usually means “fraud” of a criminal nature. In French, however, “evasion” means “avoidance” – which is entirely proper and legal. The French equivalent should be “fraude fiscale” to denote evasion. But Swiss domestic law defines “fraud” to mean “forged, falsified, or substantially inaccurate documents.” Thus, Swiss banks cannot release banking information to a foreign government unless satisfied that the request complies with the stringent definition of fraud.

Linguistic confusion is not confined to nuances of different languages. The U.S. also uses the term “evasion” carelessly. For example, section 482 of the *Internal Revenue Code* uses “evasion” to describe “avoidance.”

In contrast to evasion, tax avoidance is an entirely legitimate form of tax planning. The United Kingdom gave us the *Westminster* principle, which Canada readily adopted:

“Every man is entitled, if he can, to order his affairs so that the tax attaching under the appropriate Acts is less than it would otherwise be. If he succeeds in ordering them so as to secure this result, then, however unappreciative the Commissioners of Inland Revenue or his fellow taxpayers may be of his ingenuity, he cannot be compelled to pay an increased tax.”

Small words, to be sure, but with great consequences for corporations, individuals, and government treasuries alike. ■■

VERN KRISHNA, CM, QC, FCGA, is counsel, mediator, and arbitrator with Borden Ladner Gervais, LLP and executive director of the CGA Tax Research Centre at the University of Ottawa.

TROIS MOTS : évitement, évasion, fraude. Quelle importance revêtent-ils? Une très grande importance pour la multinationale qui fait des affaires à l'échelle mondiale ou pour le particulier qui a un compte bancaire en Suisse visé par une demande officielle de renseignements formulée par les autorités fiscales.

Toute activité de commerce international a des conséquences fiscales. Les conventions fiscales visent à prévenir, ou du moins à réduire, le risque de double imposition en déterminant laquelle des parties constitue le pays d'imposition. Elles présentent donc un grand intérêt pour les multinationales.

Les gouvernements adoptent une perspective différente : ils cherchent à prévenir l'évasion fiscale au moyen des conventions fiscales. Les termes employés sont cependant sources d'une confusion linguistique considérable en droit fiscal international. Par exemple, en anglais, l'expression *tax evasion* renvoie généralement à la *fraude* de nature criminelle, mais en français, l'évasion correspond à l'*évitement*, qui est tout à fait correct et légal. On devrait donc traduire *evasion* par *fraude fiscale*. Mais en droit interne suisse, la fraude est définie comme l'utilisation de documents qui sont faux, falsifiés ou essentiellement inexacts; les banques helvétiques ne peuvent communiquer de renseignements bancaires à un gouvernement étranger que si la demande s'inscrit dans le cadre de cette définition rigoureuse.


La confusion linguistique ne se limite pas aux nuances de différentes langues. Aux États-Unis, le terme *evasion* est également employé sans rigueur. Par exemple, à l'article 482 de l'*Internal Revenue Code*, *evasion* est employé pour faire référence à l'*évitement*.

Par opposition à la fraude, l'évitement fiscal constitue une forme tout à fait légitime de planification fiscale. Au Royaume-Uni, on a formulé le principe de Westminster, que le Canada a adopté sans difficulté :

« Tout homme a le droit, s'il le peut, de diriger ses affaires de façon que son assujettissement aux impôts prescrits par les lois soit moindre qu'il ne le serait autrement. S'il réussit à obtenir ce résultat, alors, même si le percepteur ou les autres contribuables n'apprécient guère son ingéniosité, on ne peut pas l'obliger à payer plus d'impôt. »

Ce ne sont que des mots, certes, mais ils sont lourds de conséquences pour les sociétés, les particuliers et les trésors publics. ■■

VERN KRISHNA, C.M., c.r., FCGA, est avocat, médiateur et arbitre chez Borden Ladner Gervais, s.r.l., s.e.n.c.r.l., et directeur du Centre de recherche en fiscalité des CGA de l'Université d'Ottawa.



Laissez-nous vous aider
à vivre votre vie comme
vous l'entendez...

Des produits d'assurance en harmonie avec votre style de vie

Assurance décès et mutilation par accident

Les accidents font partie de la vie. Et, bien qu'une assurance ne puisse les empêcher, elle permet d'atténuer les difficultés financières résultant d'un décès accidentel ou d'une blessure grave.

Le Programme d'assurance personnelle de CGA-Canada offre aux membres et à leur famille, une protection complète, en cas de décès ou de mutilation par accident.

Grâce à ses primes abordables et à ses autres caractéristiques conçues pour répondre aux besoins des membres et des étudiants comme vous, l'assurance décès et mutilation par accident constitue le meilleur moyen de garantir la sécurité de votre avenir et celle de votre famille.



Association des comptables
généraux accrédités
du Canada

Au Québec, communiquez avec *bernard & fabien, inc.*, aux numéros suivants :

1.800.363.7873 ou **514.748.7873** (à Montréal)

ou visitez le site web d'Industrielle Alliance Pacifique pour recevoir
une estimation personnalisée, ou pour présenter une demande en ligne

www.iapacific.com/cgafrançais



The only thing better than an educated guess is an educated answer.

There's no room, or time, for guesswork when it comes to property investments. Consult an AIC designated member to ensure you have the most current and accurate information across all areas of real property investment and value. Our experts are prepared for IFRS and ready to partner with you. Make a real property expert part of your team today.

Find an AACI or a CRA by visiting www.aicanada.ca



Appraisal Institute
of Canada

REAL VALUE EXPERTS