

# CGA

## MAGAZINE

### The Art of Delegation

► L'art de la délégation

### How Should Derivatives be Taxed?

► Comment imposer les instruments dérivés?

### Practical Support for SMPs

► Une aide pratique pour les PMC

**Thinking Big:  
The Growth of National  
and Regional CGA Firms**  
Voir grand : l'essor des cabinets  
de CGA régionaux et nationaux

**Entrepreneurship  
on the Rise**  
La poussée de  
l'entrepreneuriat







Making sure the numbers  
add up starts with making  
sure the values are accurate.

You can't afford to guess when it comes to property portfolios. 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 work with you.

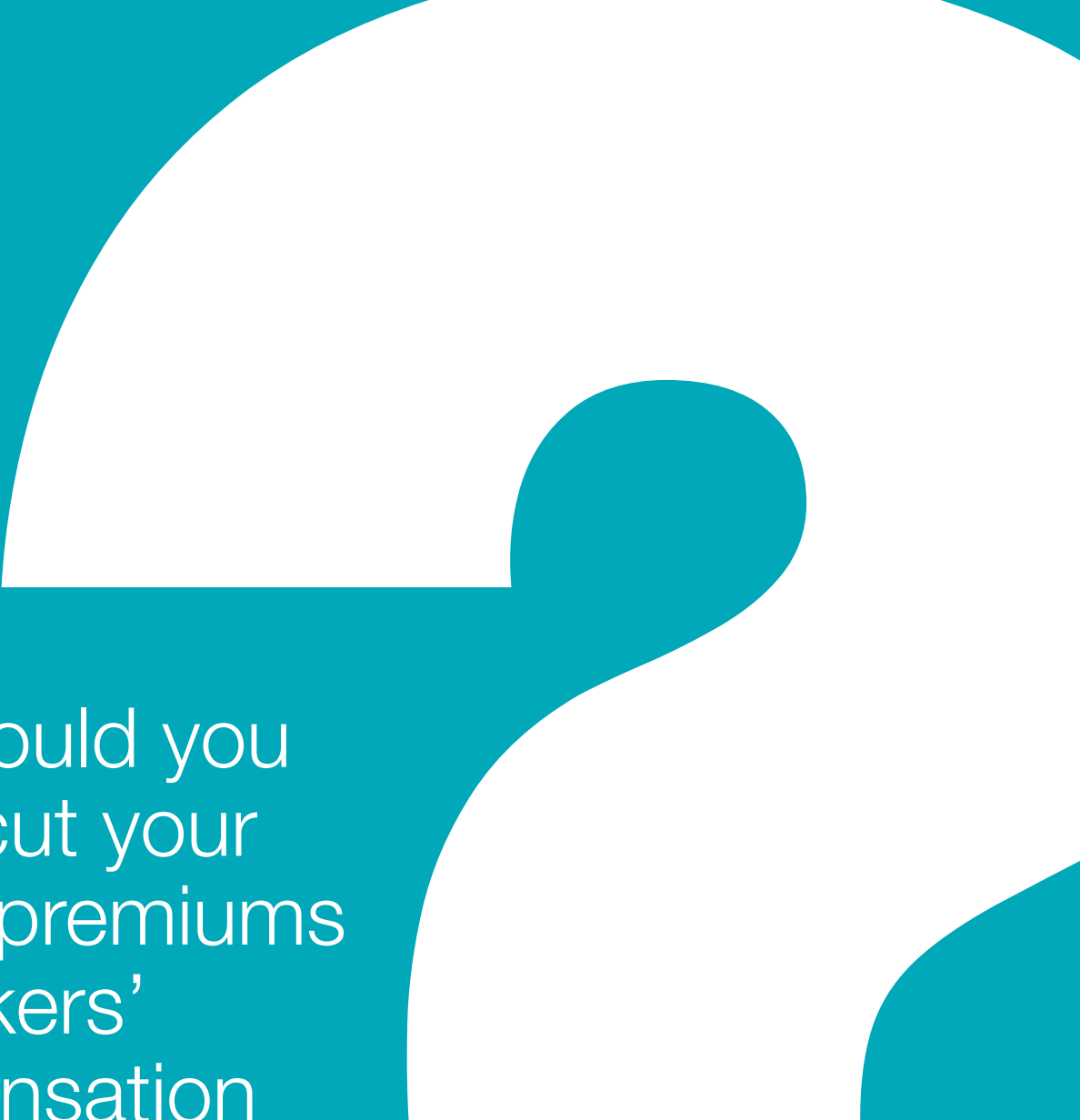
Make a real property expert – an AACI or CRA – part of your team today.  
Visit [www.aicanada.ca](http://www.aicanada.ca)

Advisory Services | Consultation | Due Diligence | Feasibility Studies | Valuation



Appraisal Institute  
of Canada

**REAL VALUE EXPERTS**



How would you  
like to cut your  
annual premiums  
to Workers'  
Compensation  
by half?

TeksMed

877 850 1021  
teksmed.com

Toronto



Ottawa



Calgary



Vancouver

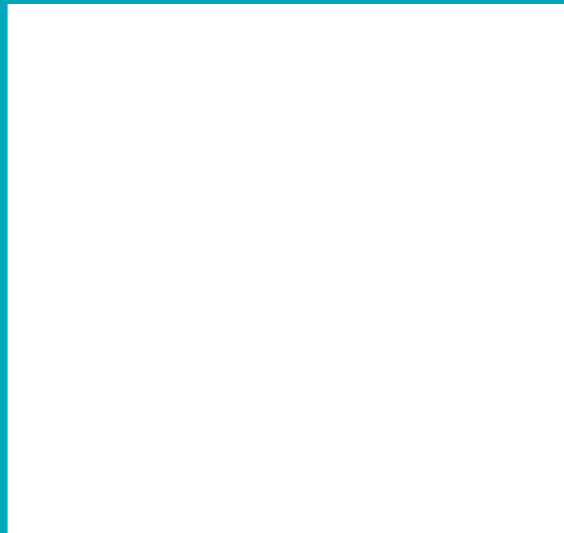


Image is no longer available for viewing.  
Cette image ne peut plus être affichée.



16

## Contents ■ Sommaire

### REGULARS

|||||  
RUBRIQUES

**7 EDITOR'S NOTE** ■ D'ENTRÉE DE JEU

**52 CLASSIFIEDS** ■ PETITES ANNONCES

**54 BACKPAGE** ■ LE MOT DE LA FIN

Tax Simplification is Imperative

- ▶ Simplifier le système fiscal :  
une nécessité

*Vern Krishna*

### FAST TRACK

|||||  
COUP D'ŒIL

**8 Top 5 Issues for Corporate Boards  
in 2011**

- ▶ Le « top 5 » des préoccupations  
des conseils d'administration en 2011

**9 At a Glance**

- ▶ Vue d'ensemble

**10 CyberGuide**

- ▶ Repères W3

**11 CRA Corner**

- ▶ L'ARC sur le vif

### NETWORK

|||||  
CARREFOUR

**28 Perspective**

- ▶ Perspective

**30 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 **The Art of Delegation** **L'art de la délégation**

Mastering an essential skill for managers and business owners.

► Une compétence essentielle pour les gestionnaires et les propriétaires d'entreprise.

*Mark Wardell*

Further than Figures ■ Savoir-être

#### 14 **Leading the Multi-Generational Workforce**

**Diriger une équipe multigénérationnelle**

Awareness and adaptation are the key to success.

► L'information et l'adaptation sont la clé du succès.

*Merge Gupta-Sunderji*

Feature ■ Article de fond

#### 16 **Helping Canada Innovate** **Des innovateurs canadiens**

CGAs are part of a growing number of entrepreneurs running businesses across the country.

► Partout au Canada, des CGA viennent grossir les rangs des entrepreneurs.

*Jeff Buckstein*

## PASSPORT

### PASSEPORT

World View ■ Scène internationale

#### 24 **Practical Support for SMPs** **Une aide pratique pour les PMC**

IFAC resources to guide the implementation of international standards.

► Des ressources de l'IFAC guident la mise en œuvre des normes internationales.

*Rock Lefebvre*

## PROFESSION

### PROFESSION

Feature ■ Article de fond

#### 38 **Building National and Regional CGA Firms**

**La création de cabinets de CGA régionaux et nationaux**

A focus on creating services is key to the success of building national firms.

► La mise en place de services est la clé du succès de la création de cabinets nationaux.

*Beverly Cramp*

Standards ■ Normes

#### 44 **Lease Contracts** **Contrats de location**

Changes to classifying leases are in the works.

► Changements en vue pour les contrats de location.

*Stephen Spector*

Tax Forum ■ Fiscalité

#### 46 **Keeping the Change** **Garder la monnaie**

Refusing to refund the tax overpayments of a business.

► L'ARC refuse de rembourser le trop-payé d'impôt d'une entreprise.

*Don Goodison*

Tax Strategy ■ Stratégie fiscale

#### 48 **Those Wily Derivatives** **Ces astucieux produits dérivés**

How should derivatives be taxed?

► Comment les imposer?

*Brian Robson*

## CAREER

### CARRIÈRE

Development ■ Perfectionnement

#### 50 **Mobile Device Culture** **Appareils mobiles : la culture du mouvement**

The pros and cons of the ubiquitous smart phone.

► Les pour et les contre de l'omniprésence du téléphone intelligent.

*Mindy Abramowitz*





pdnet

# More Tax. Less Taxing.

Tax training is easy with PD Net.  
[cga-pdnet.org](http://cga-pdnet.org)



anytime  
anywhere

Get informed and up-to-date on a variety of issues with these upcoming CGA tax webcasts and online courses.

#### Tax Webcasts

- Personal Tax Update 2010/11 — February 8, 2011
- Corporate Tax Update 2010/11 — February 17, 2011
- Taxation Planning for Owner/Managers — February 22, 2011

#### Tax Online Courses

- Capital Gains — 2010
- Income Taxes and the CCPC — 2010
- Section 85: Property Transfers to a Corporation — 2010

To access these tax products, go to [www.cga-pdnet.org](http://www.cga-pdnet.org), sign in, and click on the "Professional Development" tab.

**CGA**  
MAGAZINE

Publisher / Éditrice

**Barbara Cameron**

Associate Publisher / Coéditrice

Editor / Rédactrice en chef

**Peggy Homan**

Art Director / Directeur artistique

**Gavin Carroll**

Assistant Art Director / Directrice artistique adjoint

Advertising Co-ordinator / Coordonnatrice de la publicité

**Clara Garcia**

Translation Team / Équipe de traduction

**Isabelle Morin, Lucie Babin, Anna Krajewska,  
Josée Lacasse, Jessyka Paul-Ouellet, Lidia Maer,  
Valérie Riesen, Louise D. Couture, Justine Kurek**

Contributor / Collaborateur

**Rajvir Basra**

Copy Editors / Révisseurs linguistiques

**Jessyka Paul-Ouellet, Doris Hollett, Lidia Maer,  
Justine Kurek**

National Advertising Sales Specialist /

Spécialiste, Ventes publicitaires nationales

**Ingrid Mueller**

[imueller@cga-canada.org](mailto:imueller@cga-canada.org)

☎ 416 226 4862

☎ 604 605 5123

Classified Advertising / Petites annonces

**Doris Hollett**

[cgamagazine@cga-canada.org](mailto:cgamagazine@cga-canada.org)

☎ 604 605 5091

☎ 1 800 663 1529

☎ 604 605 5123

Circulation / Diffusion

[subscription@cga-canada.org](mailto: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](http://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/HST applies to all domestic subscriptions. GST/HST 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](mailto: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](http://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 commandent 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/TVH s'applique à tous les abonnements au Canada; le numéro d'inscription aux fins de la TPS/TVH 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](mailto: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

## Fostering an Entrepreneurial Spirit

### Encourager l'esprit d'entreprise

LATE IN JANUARY, the federal government made an announcement at Ryerson University in Toronto designating 2011 the Year of the Entrepreneur. In a joint statement, the Canadian Youth Business Foundation and the Canadian Federation of Independent Business said "Year of the Entrepreneur initiatives will bring together like-minded organizations from across the country to exchange ideas, establish networks, and collaborate on partnerships that will help drive sustainable economic growth." Vivian Prokop, chief executive of CYBF, says the designation will help build momentum "to show the world Canada is propelling economic recovery and growth through entrepreneurship."

Rob Moore, Minister of State (Small Business and Tourism) and Ted Menzies, Minister of State (Finance) made the announcement, which indicated the Harper Government's faith in the private sector to continue to move Canada's economic action plan forward. "As we move into the next phase ... Canada's outstanding entrepreneurs and the small and medium-sized business community will play even greater roles in securing our economic recovery. Designating 2011 as the Year of the Entrepreneur marks the symbolic beginning of the new phase of that recovery," said Moore.

He went on to reiterate the Harper government's ongoing commitment to entrepreneurs since 2006 in the form of \$200-billion in tax relief over five years, launching the Red Tape Reduction Commission in January 2011, and setting up online services to make it easier for businesses to apply for permits and licences.

*Helping Canada Innovate* - this issue's Business feature (p.16) is dedicated to fostering an entrepreneurial spirit. It highlights the growing number of entrepreneurial CGAs who are building and running businesses both domestically and abroad. It also examines CGA-Canada's advocacy role in calling for the establishment of a National Entrepreneurship Strategy.

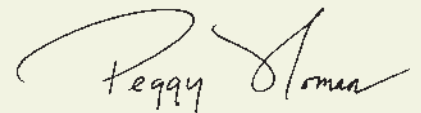
*CGA Magazine* talked to some more business leaders for the Profession feature (p.38), which takes a look at the people and the push behind the growth of regional and national CGA firms. And with more than 2,000 new CGAs admitted to membership in 2010 (Network, p.27), there is no doubt that there are now many more entrepreneurs in our midst, and that the evolution of CGA firms and the Association as a whole will continue vigorously throughout 2011. ■■

VERS LA FIN DE JANVIER, à l'université Ryerson de Toronto, le gouvernement fédéral a annoncé que 2011 serait l'Année de l'entrepreneur. Dans une déclaration commune, la Fondation Canadienne des Jeunes Entrepreneurs (FCJE) et la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI) ont affirmé que les activités qui seraient organisées au cours de cette année permettraient de rassembler des organismes aux vues similaires de partout au Canada pour qu'ils puissent échanger des idées, établir des réseaux et collaborer à des partenariats qui contribueront à assurer une croissance économique durable. La chef de la direction de la FCJE, Vivian Prokop, a précisé qu'il fallait « profiter de cet élan pour montrer au monde entier que le Canada soutient avec vigueur la reprise économique et la croissance, au moyen de l'entrepreneuriat ».

L'annonce, qui a été faite par les ministres d'État Rob Moore (Petite Entreprise et Tourisme) et Ted Menzies (Finances), témoigne de la confiance que le gouvernement Harper met dans le secteur privé pour faire avancer la réalisation du Plan économique du Canada. « Alors que nous entrons dans la prochaine phase [...], les entrepreneurs exceptionnels ainsi que les petites et moyennes entreprises du pays joueront un rôle encore plus grand pour consolider notre reprise économique encore fragile. En désignant 2011 comme Année de l'entrepreneur, nous marquons symboliquement le début de cette nouvelle phase de la reprise », a déclaré M. Moore.

Ce dernier a réitéré l'engagement du gouvernement Harper envers les entrepreneurs qui, depuis 2006, s'est concrétisé notamment par des allègements fiscaux de 200 milliards de dollars sur cinq ans, la création de la Commission sur la réduction de la paperasse en janvier 2011 et l'instauration de services en ligne simplifiant l'obtention de permis par les entreprises.

L'article de fond de la section Entreprise, « Des innovateurs canadiens » (p.17), révèle qu'un nombre croissant de CGA exploitent leur propre entreprise tant au pays qu'à l'étranger. Il souligne également le soutien qu'apporte CGA-Canada en recommandant l'élaboration d'une stratégie nationale sur l'entrepreneuriat. L'article de fond de la section Profession (p.39) s'intéresse aux personnes à l'origine de la croissance des cabinets de CGA régionaux et nationaux. Comme nous avons accueilli plus de 2000 nouveaux CGA en 2010 (Carrefour, p.27), il ne fait aucun doute que nous comptons désormais dans nos rangs beaucoup plus d'entrepreneurs et que l'évolution des cabinets de CGA et celle de l'Association dans son ensemble se poursuivront vigoureusement au cours de l'année. ■■



PEGGY HOMAN, Editor / Rédactrice en chef

## Top 5 Issues for Corporate Boards in 2011

### Le « top 5 » des préoccupations des conseils d'administration en 2011

What topics will be top of mind for executives and corporate boards in 2011? Borden Ladner Gervais LLP looks ahead and identifies the top issues affecting corporate boards in the new year.

► Quelles seront les grandes préoccupations des cadres de direction et des conseils d'administration en 2011? Borden Ladner Gervais LLP définit les principales questions auxquelles les conseils d'administration seront confrontés au cours de la nouvelle année.

- 1 Pressure from activist shareholders.**  
► Les pressions exercées par les actionnaires activistes.
- 2 The evolving regulatory landscape.**  
► L'évolution de la réglementation.
- 3 New tax rules on stock options.**  
► Les nouvelles règles fiscales sur les options d'achat d'actions.
- 4 Raising capital in Canada.**  
► La mobilisation de capitaux au Canada.
- 5 Adapting to securities law.**  
► L'adaptation à la législation sur les valeurs mobilières.

Source - *blg.com*





**“Canada’s Economic Action Plan has provided \$16 billion to modernize public infrastructure.”**

Source – PM Office

► « Le Plan d’action économique du Canada a permis de consacrer 16 milliards de dollars à la modernisation des infrastructures publiques. »

Source – PM Office

## FAST TRACK • COUP D’ŒIL

## ■ At a Glance • Vue d’ensemble

### Admired Corporate Cultures

Desjardins Group was named one of *Canada’s 10 Most Admired Corporate Cultures of 2010*. “At Desjardins, our culture is particularly one of participation and democracy, which are characteristic of the governance style of our cooperative group,” states Monique F. Leroux, chair of the board, president and CEO. Waterstone Human Capital conducted a Canada-wide study and, following the recommendation of senior business executives, invited over 400 Canadian businesses to apply to the 2010 program. Winners were chosen by the program’s board of governors.

#### ► Cultures modèles

Desjardins est l’une des 10 entreprises canadiennes les plus admirées pour leur culture d’entreprise. La présidente et chef de la direction, Monique Leroux, fait valoir la culture de participation et de gouvernance démocratique du Mouvement Desjardins. À la suite des recommandations reçues de cadres supérieurs lors d’un sondage pancanadien, Waterstone Human Capital a invité plus de 400 entreprises à poser leur candidature au Programme des 10 cultures d’entreprises canadiennes les plus admirées de 2010. Les lauréats ont été choisis par le conseil des gouverneurs du programme.



### Anything that Can Go Wrong ...

People look forward to vacations; however, a Capital One Aspire Travel survey conducted by Angus Reid has found that one in four Canadians expects something to go wrong when they travel. The most common travel inconvenience reported is bad weather, followed by travel delays, lost luggage, and uncomfortable accommodations. Top tips for reducing vacation stress include allowing extra time while travelling, packing carefully, and doing plenty of research before booking a trip, or at the very least, before leaving home.



#### ► Voyageurs pessimistes

Selon un sondage de Capital One Aspire Travel mené par Angus Reid, un Canadien sur quatre s’attend à des désagréments lorsqu’il part en voyage, particulièrement le mauvais temps, les retards, la perte de bagages et le manque de confort. Pour réduire le stress en vacances, il est recommandé de toujours prévoir beaucoup de temps lorsqu’on voyage, de faire ses valises soigneusement et de bien se documenter avant de réserver, ou à tout le moins, avant de partir.



### Red Tape Reduction Commission

Prime Minister Stephen Harper recently announced the creation of a commission aimed at reducing the burden of federal regulatory requirements on small and medium-sized businesses. “Canadian businesses spend billions of dollars each year adhering to regulations,” states Harper. “We need to look at where and how we can reduce these costs and this red-tape burden. This initiative will help ensure that small businesses can grow, prosper, and create jobs without being impeded by unnecessary government regulations,” he adds.

#### ► Commission sur la réduction de la paperasse

Le Premier ministre Stephen Harper a annoncé la création d’une commission chargée de réduire le fardeau des exigences réglementaires fédérales imposées aux petites et moyennes entreprises. Il a fait remarquer que les entreprises canadiennes dépensent annuellement des milliards de dollars pour respecter la réglementation et qu’il fallait trouver le moyen de réduire les coûts ainsi que le fardeau administratif. « Cette initiative contribuera à leur croissance, à leur prospérité et à la création d’emplois sans que [les petites] entreprises soient freinées par des règlements gouvernementaux inutiles », a-t-il précisé.

## The Communications Research Centre Canada employs 400 staff and has a total annual budget of \$50M.

Le Centre de recherches sur les communications Canada compte à son emploi 400 personnes et dispose d'un budget annuel de 50 millions de dollars.

Source - Industry Canada / Industrie Canada

by/par Robin Day

### Cyber Tip

To check your POP3 email from multiple locations without deleting messages from the server once read, do the following. In Outlook 2007, go to Tools, Account Settings, select your email account, click Change and More Settings. Go to the advanced tab and check the box beside "Leave a copy of messages on the server."

#### ► Cyberconseil

Pour vérifier vos courriels sur un serveur POP3 à partir de nombreux endroits sans supprimer les messages lus du serveur, suivez les étapes ci-après. Dans Outlook 2007, allez dans le menu Outils, Paramètres du compte, sélectionnez votre compte de messagerie, cliquez sur Modifier, puis sur Paramètres supplémentaires. Cliquez sur l'onglet Options avancées et cochez l'option « Laisser un exemplaire des messages sur le serveur ».

**ROBIN DAY**, MBA, CGA, is first-year program head in BCIT's Financial Management program. [rday@bcit.ca](mailto:rday@bcit.ca).

► **ROBIN DAY**, MBA, CGA, est chef du programme de première année en gestion financière au BCIT. [rday@bcit.ca](mailto:rday@bcit.ca)

### Customer Trends

No matter what business you are in, somewhere there is a consumer who uses your product. Trendwatching is all about watching, understanding, and predicting consumer behaviours based on trends and trend analysis.

#### ► Tendances des consommateurs

Peu importe votre domaine d'activités, quelque part un consommateur utilise votre produit. Trendwatching s'intéresse à l'observation, la compréhension et la prédiction du comportement des consommateurs à partir des tendances et de leur analyse.

[www.trendwatching.com/briefing](http://www.trendwatching.com/briefing)  
(en anglais)

### Corporate Social Responsibility

The Network for Business Sustainability is a Canadian non-profit organization dedicated to connecting researchers and professionals with an interest in corporate social responsibility and related research.

#### ► Responsabilité sociale de l'entreprise

Le Réseau entreprise et développement durable est un OSBL canadien qui favorise les relations entre les chercheurs et les praticiens intéressés par la responsabilité sociale de l'entreprise et les recherches connexes.

[www.nbs.net](http://www.nbs.net)  
► [fr.nbs.net/index.htm](http://fr.nbs.net/index.htm)

### Support for Small Business

The Canadian Federation of Independent Business is "the big voice for small business." CFIB offers support, consulting services, and a wide variety of member discounts/privilege programs to Canadian small businesses.

#### ► Soutien aux PME

La Fédération canadienne de l'entreprise indépendante est « la voix puissante des PME ». La FCEI offre du soutien, des services de conseil, et de nombreux rabais et privilèges aux PME canadiennes.

[www.cfib-fcei.ca](http://www.cfib-fcei.ca)

### Government Services

Anyone who thinks the term "government service" is an oxymoron might want to take a look at the Service Canada website. It is an excellent resource.

#### ► Services gouvernementaux

Tous ceux qui croient que le terme « service gouvernemental » est un oxymoron devraient jeter un coup d'œil au site Web de Service Canada; ils y trouveront une excellente ressource.

[www.servicecanada.gc.ca](http://www.servicecanada.gc.ca)

## ■ TAX UPDATES

## MISES À JOUR FISCALES

## Unreported offshore accounts

Through communication with its international partners, the CRA continues to ensure that Canadian holders of offshore accounts are declaring all their income for tax purposes. The CRA collaborates with the Organisation for Economic Cooperation and Development, the Seven-Country Working Group on Tax Havens, and the Joint International Tax Shelter Information Centre. Tax recovery continues to grow as a result of the CRA's international efforts and audit processes.

## ► Comptes non déclarés à l'étranger

Grâce à ses communications avec ses partenaires internationaux, l'ARC veille à ce que les titulaires canadiens de comptes à l'étranger déclarent l'ensemble de leurs revenus. Elle collabore étroitement avec l'Organisation de coopération et de développement économiques, le Groupe de travail des sept pays sur les paradis fiscaux et le Centre d'information conjoint sur les abris fiscaux internationaux. Le recouvrement fiscal ne cesse de prendre de l'ampleur grâce aux efforts internationaux de l'ARC et à ses processus d'audit.

## Proving Your Status:

## Taxpayers' Ombudsman report

The Minister of National Revenue, Hon. Keith Ashfield, has announced that he accepts the findings made by the Taxpayers' Ombudsman in his report, *Proving Your Status*. "Our government is committed to ensuring the fair and consistent treatment of all Canadian taxpayers. That is why we developed and introduced the Taxpayer Bill of Rights and created the position of taxpayers' ombudsman to report to the minister with recommendations on how the CRA can better serve Canadians."

## ► Rapport de l'ombudsman des contribuables

Le ministre du Revenu national, Keith Ashfield, a annoncé qu'il accepte les conclusions tirées par l'ombudsman des contribuables dans le rapport *Établir votre statut*, en rappelant que le gouvernement s'est engagé à faire en sorte que les contribuables canadiens soient traités de façon équitable. « C'est la raison pour laquelle nous avons élaboré et adopté la Charte des droits du contribuable et créé le poste d'ombudsman des contribuables. Ce dernier doit faire rapport au ministre et lui présenter des recommandations

sur la façon dont l'ARC peut mieux servir les Canadiens. »

## Donations to registered charities

The Government of Canada thanks the millions of Canadians who have made donations to registered charities. Thanks to special tax measures designed to benefit charities and the people who donate to them, donations provide Canadians a valuable tax credit to help reduce their tax burden and an incentive to support the important work done in their communities.

## ► Dons aux organismes de bienfaisance

Le gouvernement fédéral remercie les millions de Canadiens qui ont fait des dons aux organismes de bienfaisance enregistrés. Grâce à des mesures spéciales, les dons consentis à ces organismes font l'objet d'un crédit d'impôt appréciable qui constitue un allègement fiscal et encourage les Canadiens à soutenir les travaux que mènent ces organismes dans leur collectivité.

DE CHEF D'ENTREPRISE  
À CHEF DE FILE

À la BDC, nous sommes déterminés à aider les entrepreneurs à réussir. C'est pourquoi nous offrons des solutions flexibles de financement et des services de consultation adaptés aux besoins réels des entreprises. À la BDC, c'est l'entrepreneur d'abord.



FINANCEMENT | CAPITAL DE RISQUE | CONSULTATION

bdc.ca

Canada





Mastering an essential skill for managers and business owners.

## The Art of Delegation

### L'art de la délégation

Une compétence essentielle pour les gestionnaires et les propriétaires d'entreprise.

by / par Mark Wardell

**D**ELEGATION IS one of the most important parts of management, though many people don't know how to do it well. To understand how important delegation is to your firm, think about this: When you don't delegate, you're doing part of your employees' jobs for them, on top of doing your own job.

Knowing how to delegate brings great success to those who do it well. In essence, it's the ability to manage your own time effectively and deciding what to delegate and to whom.

As a business leader, you should be striving to make delegation an ingrained component of your firm, one that is built into daily operations. When you do this, you'll equip employees to be accountable and encourage people at all levels of the organization to think for themselves.

#### It Starts with a Mental Switch

What do you typically do when an employee approaches you with a question? Do you pause to consider if that person should know the answer to their own question or do you automatically answer them in an effort to shoo them out of your office so you can get back to your own work?

If your goal is to operate an organization that's run by a team of accountable, productive employees and colleagues then

you'll need to make a mental switch. The next time one of your people comes to you with a question, ask that person what they would do if you weren't there. Then, within reason, ask them to go and do just that.

If you're not yet convinced that delegation and accountability are critical to the success of your business, consider the following facts:

- A business simply cannot develop to its full potential unless it's led by a team that's equipped to execute the business owner's strategy and vision. In other words, you need to be able to delegate the most critical components of running the firm.
- Making delegation a part of your firm's daily systems is the best way to make sure that accountability and performance are ingrained in the team. This may be the only way you as the business owner will create the space and time needed to do your job effectively, while tracking the effectiveness of your team.
- The best employees in the world are those who excel when they are given a stake in the company. They don't want to work in a place that is holding them back; they relish in accountability and performance.
- A person who has never (or rarely) been delegated to will never (or rarely) make a good delegator themselves.

- World-class accounting firms are not formed by talented people working in silos. They are created by talented people working as a team, each understanding their role in the big picture, and knowing they can rely on others to perform their duties effectively.

#### Convinced Yet?

You may be wondering how to implement accountability into your firm's daily life. Stay tuned; next time, I'll give you a step-by-step plan to map out an organizational chart that will work for you, and keep on working. ■

**L**A DÉLÉGATION EST l'une des composantes les plus importantes de la gestion, mais beaucoup de gens ne la maîtrisent pas. Pour comprendre l'importance que revêt la délégation pour votre entreprise, songez à ceci : si vous ne déléguez pas, vous accomplissez une partie des tâches de vos employés, en plus de votre propre travail.

Les gens qui délèguent habilement connaissent beaucoup de succès. Ils savent comment gérer leur temps avec efficacité et comment choisir les tâches à déléguer ainsi que les employés auxquels ils peuvent confier ces tâches.

En tant que dirigeant d'entreprise, vous devriez tenter d'intégrer la délégation

aux activités quotidiennes. Ainsi, vous responsabiliserez vos employés et favoriserez l'indépendance d'esprit à tous les niveaux de l'organisation.

### Adoptez une nouvelle perspective

Que faites-vous habituellement lorsqu'un employé vient vous poser une question? Vous arrêtez-vous pour vous demander si cette personne devrait connaître la réponse à sa question ou répondez-vous automatiquement afin de vous débarrasser de l'employé et de pouvoir vous remettre au travail?

Si votre objectif est d'avoir une équipe d'employés et de collègues responsables et productifs qui font marcher votre organisation, vous devrez adopter une nouvelle perspective. La prochaine fois qu'un employé viendra vous poser une question, demandez-lui ce qu'il ferait en votre absence. Ensuite, dans la limite du raisonnable, demandez-lui de faire comme si vous n'étiez pas là.

Vous n'êtes toujours pas convaincu que la délégation et la responsabilité jouent un rôle déterminant dans le succès de votre entreprise? Considérez les faits suivants :

- Une entreprise ne peut tout simplement pas réaliser son plein potentiel à moins d'être dirigée par une équipe dotée du nécessaire pour concrétiser les stratégies et la vision du

propriétaire. Autrement dit, il faut que vous puissiez déléguer les composantes les plus critiques de l'exploitation de l'entreprise.

- La meilleure façon de vous assurer que votre équipe assimile les impératifs de la responsabilité et de la performance consiste à intégrer la délégation au fonctionnement quotidien de l'entreprise. C'est peut-être la seule façon de vous permettre d'accomplir votre travail efficacement, tout en surveillant l'efficacité de votre équipe.
- Les meilleurs employés au monde sont ceux qui excellent lorsqu'ils ont la possibilité de s'investir dans l'entreprise. Ils ont besoin de défis au travail; ils recherchent la responsabilité et la haute performance.
- Une personne à qui on a rarement délégué des tâches sera rarement un bon déléguant.
- Les cabinets comptables de carrure internationale ne sont pas composés de gens de talent qui travaillent en solo. Ces gens travaillent en équipe, ils comprennent le rôle de chacun dans l'entreprise et savent que les autres font bien leur travail.

### Vous êtes convaincu?

Pour savoir comment mettre en œuvre la responsabilisation au quotidien, consultez le prochain numéro du magazine. Je présenterai un plan détaillé vous permettant d'élaborer

un organigramme qui fonctionnera pour votre entreprise. ■

MARK WARDELL is president & founder of Wardell Professional Development ([www.wardell.biz](http://www.wardell.biz)), an advisory group that helps business owners plan and execute the growth of their companies. [mark@wardell.biz](mailto:mark@wardell.biz)

► MARK WARDELL est président et fondateur de Wardell Professional Development ([www.wardell.biz](http://www.wardell.biz)), un groupe de consultants qui aident les propriétaires d'entreprise à planifier et dynamiser la croissance de leur entreprise. [mark@wardell.biz](mailto:mark@wardell.biz)

## 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!



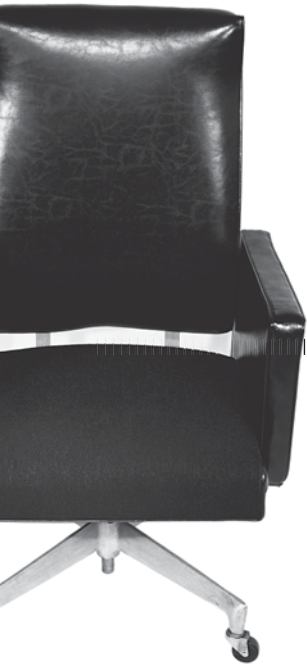
ptc

accounting  
& finance inc.  
people that count

PTC sources contract accounting and finance talent.

Toll Free 1 877 303 9550

[ptcaccounting.com](http://ptcaccounting.com)



Awareness and adaptation are the key to success.

## Leading the Multi-Generational Workforce

### Diriger une équipe multigénérationnelle

L'information et l'adaptation sont la clé du succès.

by / par Merge Gupta-Sunderji

**L**AST ISSUE, I introduced the topic of the multi-generational workplace and gave you five things to consider as a leader. Over the next few months, I'll give you greater depth on generational demographics, as well as positive strategies you can employ to maximize productivity and improve effectiveness in your people. Remember that Traditionalists are those born before 1946, Boomers were born between 1946 and the mid-60s, Generation Xers between the mid-60s and 1979, and Millennials from 1980 to 1994.

Let's first consider an overview of the four generations. If there is a single word that captures the essence of Traditionalists, it is "loyal." Their practical outlook on the world has been influenced by wars and economic depressions, which has further contributed to their firm belief in delayed gratification. Whether they're talking about money, work, or fun, this group believes that saving today ensures success tomorrow. Currently, this group makes up just five per cent of the total workforce, and it's shrinking rapidly as many are retiring.

In contrast, at roughly 45 per cent, Boomers make up the largest employment group and can be characterized as "optimistic." Fueled by events of the 60s and 70s - the civil rights movement and the invention of

television, to name just a few - Boomers knew that they were going to change the world and they did.

Interestingly, the Gen-Xers who followed right after believe that the Boomers sold out, and this explains why they're often described as "skeptical and pragmatic." Many Gen-Xers observed Boomers "selling their souls" to their employers, and then watched horrified, as mass corporate layoffs took their toll on families and livelihoods. Making up roughly 40 per cent of today's workplace, Gen-Xers are definitely "anti-institution" and their cynicism comes through in many organizations across the country.

The newest entrants to the employment ranks are the Millennials. Currently at about 10 per cent, this demographic continues to grow rapidly in size and impact. Combining the descriptors of the other three demographics, this group is best described as "realistic." The product of digital technology, child-focused marketing, and mass collaboration, these young people are the instant generation, growing up with access to unlimited resources and disposable income. At a grassroots level, this generation is hopeful about what the world has to offer and what they can contribute.

It is not uncommon to have all four generations present in a single department or office, and for all the reasons I just described,

each views the world through a different set of lenses. These varying perspectives on "life at work" lead to dissimilar work styles and diverse work ethics, which can and does create conflict between the generations. But from these differences also arise opportunity, *if you can adapt and flex your leadership style to tap into the potential that each one brings to your organization.*

Here are some quick suggestions. Traditionalists are often most at ease with a chain of command style of leadership. With the Boomers, the pendulum swings towards a more egalitarian style of management. The Gen-Xers tend to seek more independence and self-command. And the Millennials have swung the pendulum to the other extreme - for them, it's about collaboration, not command.

There has also been a shift in work ethic from one demographic to the next. For the Traditionalist, dedication is the password, while the Boomer's magic word is "driven" - concentrating on a single career and coming to work early then staying late. The Gen-Xer was the first generation to start talking about work-life balance. But for the most part, it is just talk; a goal aspired to by many but achieved by few. Much to the chagrin of the other generations, the Millennials are the first generation to truly *live* work-life balance.



These differences in preferred leadership style and work ethic have significant implications for you as a leader. The key to capitalizing on the possibilities lies in your willingness to heighten your awareness and flex your leadership style to bring out the best in others. ■■

DANS LE dernier numéro, j'ai entamé le sujet des équipes multigénérationnelles et présenté cinq choses auxquelles tout bon leader devrait songer. Dans les prochains numéros, j'examinerai à fond les strates démographiques et les stratégies positives servant à maximiser la productivité et l'efficacité des employés. Souvenez-vous que les gens de la génération des vétérans sont nés avant 1946, ceux de la génération du *baby-boom*, entre 1946 et 1965, ceux de la génération X, entre 1965 et 1979, et ceux de la génération Y, entre 1980 et 1994.

S'il y a un mot qui décrit parfaitement les vétérans, c'est « loyal ». Leur façon pratique d'aborder le monde a été influencée par les guerres et les crises économiques, lesquelles ont cimenté en eux la volonté de différer la gratification de leurs désirs. Qu'il s'agisse d'argent, de travail ou de loisir, cette génération croit que les sacrifices d'aujourd'hui garantissent le succès de demain. Actuellement, cette strate représente seulement 5 % de la population active, et cette proportion diminue rapidement puisque beaucoup prennent leur retraite.

Les *baby-boomers*, qui représentent à peu près 45 % des travailleurs, constituent la strate la plus importante de la main-d'œuvre et sont décrits comme étant « optimistes ». Stimulés par les événements des années 1960 et 1970 – notamment, le mouvement des droits civils et l'invention de la télévision – les *baby-boomers* savaient qu'ils changeraient le monde et ils l'ont fait.

Les X croient que les *baby-boomers* sont des traîtres, ce qui explique pourquoi ils sont souvent décrits comme étant « sceptiques et pragmatiques ». Bon nombre de X ont vu les *baby-boomers* « vendre leur âme » à leur employeur, puis ont assisté, horrifiés, aux licenciements collectifs qui ont ravagé familles et gagne-pain. Représentant à peu près 40 % des travailleurs, les X sont carrément contre-pouvoir, et leur cynisme se fait ressentir dans maintes organisations partout au pays.

Les derniers venus sur le marché du travail sont les Y. Cette strate démographique, qui constitue environ 10 % de la main-d'œuvre, continue de croître rapidement en chiffres et en influence. Les Y partagent les caractéristiques des autres strates, mais le mot qui les décrit le mieux est « réaliste ». Nourris par la technologie numérique, le marketing axé sur l'enfant et la collaboration de masse, ces jeunes sont la génération « instantanée ». Toute leur

vie, ils ont eu accès à des ressources illimitées et un revenu disponible. À la base, ils sont pleins d'espoir devant les possibilités qui s'offrent à eux et leur propre apport.

Souvent, les quatre générations sont présentes dans un même service ou bureau et, en raison de ce qui précède, chacune a sa propre perception de la « vie au travail », ainsi que sa façon de travailler et son éthique de travail distinctes – ce qui crée des conflits intergénérationnels. Mais de ces différences naissent aussi des occasions, si vous adaptez votre style de leadership pour tirer parti du potentiel de chacun.

Voici quelques conseils. Les vétérans sont souvent plus à l'aise lorsque le leadership passe par le canal hiérarchique. C'est l'inverse pour les *baby-boomers*, qui préfèrent un style de gestion égalitaire. Les X cherchent plus d'indépendance et d'autonomie. Et les Y sont à l'opposé des vétérans; pour eux, il s'agit de collaboration, pas de hiérarchie.

L'éthique de travail a également changé d'une génération à l'autre. Pour les vétérans, le dévouement, c'est la clé, alors que le mot magique des *baby-boomers* c'est la « manie ». Ils ne pensent qu'à leur carrière : ils arrivent au travail tôt et restent tard. Les X ont été les premiers à parler de conciliation travail-vie personnelle. Mais pour la plupart, ce n'était que des paroles en l'air; un objectif visé par beaucoup, mais réalisé par peu. Au grand dépit des autres générations, les Y sont les premiers à vraiment concilier travail et vie personnelle.

Ces préférences ont des conséquences importantes pour vous en tant que gestionnaire. Pour tirer parti des possibilités, vous devrez vous informer et adapter votre style de leadership afin que vos employés se montrent sous leur meilleur jour. ■■

.....  
**MERGE GUPTA-SUNDERJI, MBA, CSP, CGA, turns managers into leaders. This speaker/author gives people practical tools to achieve leadership and communication success. Contact her at [www.mergespeaks.com](http://www.mergespeaks.com) or 403 605 4756.**

► **MERGE GUPTA-SUNDERJI, MBA, CSP, CGA, fait des gestionnaires des leaders. Cette conférencière et auteure fournit des outils pratiques aidant à mieux communiquer et diriger. Pour la joindre, consultez son site Web ([www.mergespeaks.com](http://www.mergespeaks.com)) ou composez le 403 605 4756.**

## mccarthy tétrault



Chia-yi Chua

McCarthy Tétrault LLP welcomes Chia-yi Chua as a partner in the firm's Tax Group, where he will practise tax litigation and dispute resolution. Mr. Chua's skills in helping clients understand, strategize, and resolve or litigate tax issues arising from complex transactions and transfer pricing arrangements will be invaluable.

Mr. Chua has acted for companies in the financial services, telecommunications, resources, retail and transportation sectors, and has litigated before the Tax Court of Canada, Federal Court of Appeal, Ontario Court of Appeal, and Ontario Superior Court of Justice. Mr. Chua can also help clients understand tax issues from the government's perspective, having practised with the Ontario Ministry of Revenue/Finance.

Mr. Chua serves on the Board of Editors of the publication *Tax Litigation*, and regularly addresses the Tax Executives Institute. He is also a regular speaker at conferences for auditors and appeals officers, as well as the tax and finance departments of North American corporations.

Mr. Chua is recommended in *Chambers Global: The World's Leading Lawyers for Business 2010*, as one of Canada's leading tax litigation lawyers. He was singled out by *World Tax*, an international guide to tax firms, as a leader in tax litigation and controversy resolution. He was also recognized by *Canadian Immigrant* as one of Canada's top 25 immigrants in 2009.

McCarthy Tétrault provides a broad range of legal services, advising on large and complex assignments for Canadian and international interests. The firm has substantial presence in Canada's major commercial centres and in London, UK.

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

# Helping Canada Innovate

*by / par Jeff Buckstein*

## Des innovateurs canadiens

CGAs are part of a growing number of entrepreneurs running businesses across the country.



Partout au Canada, des CGA viennent grossir les rangs des entrepreneurs.



**W**ayne Krawchuk was studying to become a computer programmer at the British Columbia Institute of Technology nearly 30 years ago when he crossed paths with an influential accounting professor. That experience altered his career plan and planted the first seeds of his interest in entrepreneurship.

Krawchuk recalls that the professor “was the most interesting man to talk to. I’d come early to class, and stay after, and we’d talk. One of his clients was trying to decide whether to enlarge his pub and add seating. He went through how he’d analyze that situation to determine whether or not it was worth the capital. I was fascinated. That really intrigued me far more than computer programming, so I switched to the CGA program and earned my designation in 1990,” he says.

By that time, he had already begun working in the Vancouver office of McDonald’s Corporation, and was destined for a number of senior positions on its corporate ladder. In 1999, Krawchuk became national director of strategic planning for McDonald’s in Canada; then in 2002, took a marketing position at corporate headquarters in Chicago where he remained until 2005. Also during this period, he completed an MBA at the University of Chicago.

Krawchuk’s next move was overseas to London, England to become vice-president in charge of McDonald’s overall business plan. The main thrust of the plan at that time was to grow the company by modernizing and refurbishing restaurant locations. “I really enjoyed the expat lifestyle, but my wife and

I decided it was probably best to come home to the west coast. By now I was feeling more of an entrepreneur. This idea of going in and driving the business was appealing,” he notes.

#### **Entrepreneurship on the Rise**

Krawchuk is one of a growing number of entrepreneurs across Canada. In 2008, Krawchuk and his wife Brenda purchased five McDonald’s restaurant franchises in their hometown of Nanaimo, British Columbia; the following year, they purchased four more restaurants on Vancouver Island, for a total of nine franchises they continue to operate.

Industry Canada’s report *The State of Entrepreneurship in Canada*, published in February 2010, noted that the birth rate of new firms in Canada rose from nine per cent of total employer enterprises in 2001 to approximately 12 per cent in 2006. The report also said “the birth rate of new firms with paid employees is higher than the death rate, which means that the pool of businesses with entrepreneurial potential is being replenished regularly. Canada compares well in this regard with virtually every country examined.”

CGAs, with their excellent business training, represent a microcosm of an

increasing number of Canadians, each of whom are motivated by different experiences and circumstances to run their own business.

Krawchuk believes his experience in McDonalds’ corporate offices motivated him to take that final leap. “I was entrepreneurial, even within my role as an employee,” he says, recalling how, for instance, he reassigned a number of people doing bookkeeping or basic accounting duties to more analytical roles within the organization, and also tripled the ratio of McDonald’s restaurants per accountant, from 8:1 to 24:1 through technology and processing improvements, rather than layoffs.

#### **A Born Entrepreneur**

On the other hand, Eric Boyko, CGA, the president and founder of Stingray Digital Media Group in Montreal, figures he’s always been pointed in an entrepreneurial direction in life. He began selling T-shirts on the streets of New York, where he travelled from Montreal on weekends, at age 16. “I don’t think you become an entrepreneur. I think you’re born one,” stresses Boyko.

While attending McGill University, Boyko opened a campus gourmet restaurant. Later he helped found a fund-raising business

called Universal Fundraising Group (later renamed eFundraising.com), which continued even after he graduated in 1992. “We started by selling chocolate bars and cookies, and all that stuff. Then in 1998, we switched to the Internet, and were selling magazines,” Boyko recalls.

eFundraising.com continued operations from 1991 to 2007. It was sold to ZapMe! Corporation for \$27 million in March 2000; just six months later, Boyko bought it back for only \$2.5 million, after the tech market collapse. He ultimately resold it to Readers Digest in June 2001 for about \$3.5 million. Boyko worked as president of eFundraising.com for Readers Digest, before launching Stingray in 2008.

Boyko attributes a large part of Stingray’s success to its ability to raise \$100 million and make five successful business acquisitions that provided the right fit and synergies to help the company grow. These include: *Galaxie* from the Canadian Broadcasting Corporation; *Max Trax* from Corus Entertainment Inc.; *The Karaoke Channel*

from a U.S.-based source; *Muzak* from CTV Limited; and *Concert TV* from Interactivation.

### Realizing a Lifelong Desire

Lisa Deutscher, CGA, is the founder and owner of Calgary-based consulting company Checkone2 Enterprises Inc. She provides her business services and expertise to other owner-managed business entrepreneurs across a variety of industries.

Deutscher grew up in an entrepreneurial family that operated a number of fishing businesses in her home town of Souris, Prince Edward Island. She worked in the office doing bookkeeping and payroll duties starting as young as 12. “I was involved in a lot of business experiences as a young child because I had a proclivity for it. My father took me along on trips. I didn’t play dolls, or teacher, or house. I played office,” she laughs.

Deutscher ultimately earned her CGA designation, along with a bachelor of accounting science degree though the University of Calgary in 2003.

As an entrepreneur, says Deutscher, she draws on the experience gained through three positions. The first was in her family’s North Ocean Enterprises, where she managed office administration and accounting duties from 1986 to 89. There she learned a lot about financing and dealing with multiple businesses.

The second position was at Stacs Record Centre in Calgary, where Deutscher served as western regional controller, responsible for financial reporting and administration for 10 years. A key lesson from that position was how to manage expansion. For example, she recalls facilitating a project that involved consolidating seven locations into one.

The third position of influence on Deutscher’s subsequent career as an entrepreneur was with Care Factor Computer Services in Calgary, an owner-managed business that built data centres. Deutscher started there as controller in 1999 and rose to vice-president of finance over the next eight years. That taught her a lot about networking. “The last 10 years before I went out on my own was all about building relationships,” she recalls.

Deutscher founded Checkone2 Enterprises in 2007. She is also part-owner and president of Relotech Inc., a consulting company for which she primarily handles administrative and support functions.

“I didn’t realize I always wanted to become an entrepreneur until quite late in life when I finally said ‘I think I’ll try this.’ You come to a time in life where you say ‘what’s the worst that can happen?’ I was financially stable. I had opportunities to support owner-managers who I knew because that network had grown so wide. So I let the day job go, and never looked back. It’s the best thing I ever did,” Deutscher insists.

“Sometimes I say, ‘I don’t know what took me so long.’ On the other hand, I know that the experience and the network that those years helped me to build wouldn’t have been there if I’d not taken the time to invest those 25 years,” she adds.

### Entrepreneurship Requires Certain Traits

Those with experience say being an entrepreneur is not for the faint of heart. An ability to adapt is one key. For example, Krawchuk notes that it took him a while to adjust to the fact he was dealing with a wider range of employees as an owner than he had as an executive in the corporate office. There most of his colleagues were self-motivated professionals on an upward career trajectory.

## Improving the Entrepreneurial Environment

A recently released CGA-Canada report, *Laying the Foundation for a National Entrepreneurship Strategy*, studied the state of entrepreneurship in Canada and made key recommendations to improve conditions in the business environment to provide new opportunities for Canadian entrepreneurs to thrive.

Among those recommendations: the establishment of a National Entrepreneurship Strategy that “would aim to stimulate innovation as a central component of government policy, with strong leadership at the highest political levels.”

The report also calls on collaboration between governments, universities, and the private sector to encourage the growth of centres of excellence in entrepreneurship with a goal of attracting youth to pursue careers as entrepreneurs. It further recommended that governments support mentorship programs so that older, established entrepreneurs can assist their younger peers.

Financial incentives from governments are also encouraged, including “a contribution holiday to Employment Insurance premiums for start-up companies for the first three years of operations or until they reach a certain threshold of revenue, whichever comes first.” On the taxation policy side, CGA-Canada calls for “a study of the effect of the small business tax threshold on the growth of enterprises.”

*Laying the Foundation for a National Entrepreneurship Strategy* also emphasizes the importance of keeping the credit taps open for burgeoning and established entrepreneurs through various sources, including business angel investment and venture capital. And it stresses that red tape should be kept at a minimum for all businesses, including streamlining the process for having to comply with regulations at the federal, provincial, and municipal government levels.

Being a successful entrepreneur also takes a different type of perseverance notes Deutscher. “The issue is when to turn it off. As an employee, it’s okay to say ‘I’ve done my bit; I’m going home,’ at five or six o’clock. But as an entrepreneur, you sometimes feel turning it off is not possible. But I like it. I’m crafting something that I want to do,” she says.

A successful entrepreneur needs to be very capable on many different fronts, and also able to deal with simultaneous stresses, emphasizes Krawchuk.

“When you’re in a corporate environment, for the most part what you can influence determines 80 per cent of your success. But when you’re in business, you do not control enough to predict with certainty what’s going on in the future. That uncertainty of being an entrepreneur creates stress. If you’re not able to imagine how all the different scenarios can come at you and how you would respond to them, and be okay with that, I think that would be too unsettling for a lot of people,” he elaborates.

Successful entrepreneurs also need a strong selling technique, stresses Boyko.

“You’re selling your project to investors; and then you’ve got to sell your project to bankers; and your new employees. After you’ve done all that, you’ve got to sell your products to customers. Everything revolves around sales,” he says.

#### CGA Training Benefits Entrepreneurs

Krawchuk says his CGA designation has helped in his entrepreneurial endeavours, especially insofar as entrepreneurship is all about taking calculated risks. “Combined with my judgment and intuition, I like to model the future, and this is where my CGA skill sets come in – being able to use models and econometrics is very helpful. I like to be able to say ‘ok, if I do this, then I think this will happen,’” he notes.

“A lot of people laugh when I tell them I’m an accountant. I think that’s because they believe that accountants and entrepreneurs are not in-synch,” says Boyko. But being a CGA has helped him understand that accounting is the grammar of business, he stresses.

“The CGA designation has, without a doubt, provided some credibility for me

to the outside world, but more so within myself,” Deutscher notes, adding that her professional development experience with CGA Alberta, in combination with the practical experience she has garnered, have both been extremely helpful towards advancing her career as an entrepreneur.

CGA-Canada recently released a report that examined the state of entrepreneurship in Canada, and made a number of recommendations to further prioritize creating a business-friendly environment for the development of entrepreneurship in this country. That’s something CGA entrepreneurs have thought carefully about as well.

Boyko would like to see a tax deduction provided for those who contribute seed financing. He would also like to have an increased deduction for information and communications technology, including all software; as well as the introduction of flow-through shares for technology start-ups, similar to what is currently offered in the mining business.

“I think from a federal perspective, we’re pretty solid. Our banking system allows us access to capital fairly easily, so at a federal level I would give our government top marks for what they’ve done,” says Krawchuk.

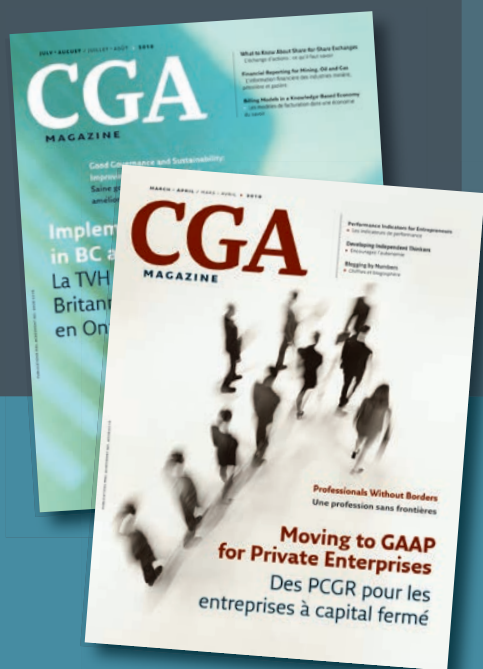
“From an income tax structure, I think we’re very fair. It’s the other things we have to pay for, like workers’ insurance, payroll taxes, municipal taxes. All of those add up to be a significant amount of money. We just need to be careful that governments don’t make it harder and harder for entrepreneurs and small businesses to be successful,” Krawchuk warns.

“I think Canada’s vulnerable to losing an identity that comes from individualism and entrepreneurship,” says Deutscher. “Supporting the needs of the commercial or societal element through what you sell continues to have a personal image which cannot be replaced by a larger cookie-cutter template,” she stresses.

“We wouldn’t be able to have the lifestyle that we have as Canadians without entrepreneurial energy creating it for us,” insists Krawchuk. ■

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

## CGA Magazine yours to enjoy...



CGA Magazine comes to you six times a year, bringing insightful news, profiles, and articles about business today and the unique challenges facing the accounting profession.

#### Annual Subscription Rates:

Members and Students: **\$25**  
(non-deductible value included in annual dues)

Non-members: **\$25**

CGA Magazine wants to hear from you. Send your comments and opinions to:

Editor, CGA Magazine  
100 – 4200 North Fraser Way  
Burnaby, B.C. V5J 5K7  
Fax: 604 605 5123  
E-mail: [cgamagazine@cga-canada.org](mailto:cgamagazine@cga-canada.org)



**W**ayne Krawchuk étudiait en informatique au British Columbia Institute of Technology, il y a près de 30 ans, quand il a fait la connaissance d'un professeur de comptabilité qui l'a inspiré. Cette rencontre allait transformer son plan de carrière et éveiller son intérêt pour l'entrepreneuriat.

M. Krawchuk se souvient combien il était passionnant de discuter avec ce professeur. « J'arrivais en classe à l'avance et je restais après les cours, rien que pour discuter avec lui. Un de ses clients se demandait s'il devait agrandir son pub et ajouter des places. Il m'a expliqué comment il avait analysé la situation et déterminé si l'investissement en valait la peine. C'était captivant. Je trouvais cela bien plus intéressant que l'informatique, alors je me suis inscrit au programme des CGA, et j'ai obtenu mon titre en 1990 », explique-t-il.

Il travaillait déjà au bureau de Vancouver de la société McDonald's à ce moment-là, et il devait par la suite gravir les échelons des postes de direction. En 1999, M. Krawchuk est devenu le directeur national de la planification stratégique de McDonald's au Canada; puis, en 2002, il a accepté au siège social de Chicago un poste en marketing qu'il a occupé jusqu'en 2005. Pendant cette période, il a également fait un MBA à l'Université de Chicago.

M. Krawchuk a ensuite occupé le poste de vice-président responsable de la stratégie globale de McDonald's, à Londres. À cette époque, l'essentiel de la stratégie consistait à développer

l'entreprise par la modernisation et la remise à neuf de restaurants. « J'ai beaucoup aimé la vie à l'étranger, mais ma femme et moi avons convenu qu'il était probablement mieux de revenir à la maison, sur la côte Ouest. À cette étape, j'étais davantage animé par l'esprit d'entreprise. L'idée de mettre la main à la pâte avait fait son chemin », ajoute-t-il.

#### **L'essor de l'entrepreneuriat**

M. Krawchuk fait partie du nombre grandissant d'entrepreneurs au Canada. En 2008, lui et sa femme Brenda ont fait l'acquisition de cinq restaurants McDonald's dans leur ville natale de Nanaimo, en Colombie-Britannique. L'année suivante, ils ont acheté quatre autres restaurants sur l'île de Vancouver; ils exploitent maintenant neuf franchises McDonald's.

Dans le rapport *L'état de l'entrepreneuriat au Canada* publié en février 2010, Industrie Canada nous apprend que le taux de création de nouvelles entreprises au Canada est passé de 9 % du nombre total d'entreprises employeurs en 2001 à environ 12 % en 2006. Le rapport indique également ce qui suit : « Le taux de création de nouvelles entreprises qui ont des employés

rémunérés est régulièrement plus élevé que le taux de disparition des nouvelles entreprises, ce qui signifie que le bassin d'entreprises présentant des capacités entrepreneuriales est régulièrement maintenu. [...] Dans ce domaine, le Canada se compare avantageusement à presque tous les pays étudiés dans le cadre de cette étude. »

En raison de leur excellente formation en affaires, les CGA constituent un microcosme d'un nombre croissant de Canadiens aux antécédents et situations variés, mais tous motivés à exploiter leur propre entreprise.

M. Krawchuk estime que c'est son passage à la direction de McDonald's qui l'a convaincu de se lancer en affaires. « Même quand j'étais un employé, j'avais l'esprit d'entreprise », dit-il, en rappelant, par exemple, comment il avait réaffecté plusieurs personnes de l'organisation qui faisaient de la tenue de livres ou de la comptabilité de base à des tâches comportant plus d'analyse ainsi que triplé le nombre de restaurants McDonald's par comptable, faisant grimper le ratio de 8 pour 1 à 24 pour 1 par des améliorations de la technologie et des processus, plutôt que par des mises à pied.



### Entrepreneur dans l'âme

Pour sa part, le président-fondateur du groupe Stingray Digital de Montréal, Eric Boyko, CGA, estime que l'entrepreneuriat a toujours fait partie de sa vie. Il a commencé par vendre des t-shirts dans les rues de New York, où il se rendait le week-end depuis Montréal dès ses 16 ans. « Je ne crois pas qu'on devienne entrepreneur. On naît avec l'esprit d'entreprise », affirme M. Boyko.

Pendant ses études à l'Université McGill, M. Boyko a ouvert un restaurant gastronomique sur le campus. Par la suite, il a collaboré à la création de l'entreprise Universal Fundraising Group (plus tard rebaptisée eFundraising.com), qui est demeurée en exploitation même après qu'il a obtenu son diplôme, en 1992. « Au début, nous vendions des tablettes de chocolat, des biscuits et d'autres trucs du genre. Puis, en 1998, nous nous sommes tournés vers Internet et avons commencé à vendre des magazines », raconte M. Boyko.

eFundraising.com a maintenu ses activités de 1991 à 2007. Elle a été vendue à ZapMe! Corporation pour la somme de 27 millions de dollars en mars 2000; et à peine six mois plus tard, après l'effondrement du marché de la technologie, M. Boyko a racheté l'entreprise pour seulement 2,5 millions de dollars. Il l'a enfin revendue définitivement à Readers Digest en juin 2001 pour environ 3,5 millions de dollars. M. Boyko a travaillé comme président d'eFundraising.com pour Readers Digest, avant de lancer Stingray en 2008.

Il attribue en grande partie le succès de Stingray au fait que l'entreprise a réussi à mobiliser 100 millions de dollars et à acquérir successivement cinq entreprises qui cadrent bien avec le groupe et favorisent une synergie propice à sa croissance. Ces cinq entreprises sont Galaxie, de la Société Radio-Canada, Max Trax, de Corus

Entertainment Inc., The Karaoke Channel, d'une entreprise américaine, Muzak, de CTV, et Concert TV, d'Interactivation.

### Concrétiser le rêve d'une vie

Lisa Deutscher, CGA, est la fondatrice et la propriétaire de la société de conseils Checkonez Entreprises Inc., de Calgary. Elle offre ses services d'affaires et son expertise à d'autres propriétaires-exploitants œuvrant dans divers secteurs d'activité.

M<sup>me</sup> Deutscher a grandi dans une famille d'entrepreneurs qui exploitaient plusieurs entreprises liées à la pêche dans son village natal de Souris, à l'Île-du-Prince-Édouard. Elle a commencé à faire du travail de bureau – la tenue de livres et la paie – dès l'âge de 12 ans. « J'ai été initiée aux affaires dès un jeune âge parce que j'avais un penchant pour ce domaine. J'accompagnais mon père dans ses voyages d'affaires. Je ne jouais pas à la poupée : je jouais au bureau », dit-elle en riant.

M<sup>me</sup> Deutscher a finalement obtenu son titre de CGA, ainsi qu'un baccalauréat en sciences comptables de l'Université de Calgary, en 2003.

Elle dit qu'en tant qu'entrepreneuse, elle met à profit l'expérience acquise à trois postes. Le premier est celui qu'elle a occupé de 1986 à 1989 au sein de l'entreprise familiale, North Ocean Enterprises, où elle faisait du travail de bureau et des tâches comptables. Ce travail lui a permis d'en apprendre beaucoup sur le financement et la gestion de plusieurs entreprises.

Son deuxième emploi a été celui de contrôleur pour la région de l'Ouest de Stacs Record Centre, à Calgary; elle y a été responsable de l'information financière et de l'administration pendant dix ans. L'apprentissage clé à ce poste : savoir comment gérer l'expansion. Elle se

souvent par exemple d'avoir participé à un projet qui consistait à regrouper sept installations en une.

Le troisième poste ayant influé sur l'avenir d'entrepreneuse de M<sup>me</sup> Deutscher est celui qu'elle a obtenu à Care Factor Computer Services, à Calgary, entreprise indépendante qui construisait des centres informatiques. Elle y a amorcé sa carrière à titre de contrôleur en 1999; à la fin de son séjour de huit ans dans l'entreprise, elle était vice-présidente, Finances. Elle y a appris beaucoup en matière de réseautage. « Les dix années qui ont précédé le lancement de mon entreprise, je les ai consacrées à l'établissement de relations d'affaires », se souvient-elle.

M<sup>me</sup> Deutscher a fondé Checkonez Entreprises en 2007. Elle est aussi copropriétaire et présidente de Relotech Inc., une société de conseils pour laquelle elle exerce des fonctions d'administration et de soutien.

« Ce n'est qu'assez tard dans la vie que je me suis rendu compte que j'avais toujours voulu être une entrepreneuse et que je me suis dit : " Il est temps d'essayer. De quoi ai-je peur? " Financièrement, j'avais les reins solides. Parce que mon réseau s'était élargi, je connaissais des propriétaires indépendants qui avaient besoin de mes services. J'ai quitté mon emploi et je ne l'ai jamais regretté », explique-t-elle.

« Parfois, je me demande pourquoi j'ai attendu si longtemps. Par contre, je sais que ces 25 années de travail m'ont permis d'acquérir de l'expérience et de constituer un réseau dont je n'aurais pas disposé autrement », ajoute-t-elle.

### L'entrepreneuriat nécessite un profil spécial

Ceux qui parlent par expérience disent qu'il ne faut pas avoir froid aux yeux pour être

entrepreneur. La capacité d'adaptation est essentielle. Ainsi, M. Krawchuk souligne qu'il lui a fallu un certain temps pour s'habituer à gérer un éventail d'employés plus large à titre de propriétaire que de haut dirigeant. En entreprise, la majorité de ses collègues étaient des professionnels motivés en pleine ascension.

Quant à M<sup>me</sup> Deutscher, elle signale que l'entrepreneuriat nécessite une forme particulière de persévérance. « Comme employé, on peut se dire " j'ai fait mon boulot, je rentre à la maison " à 17 h ou 18 h. Mais à titre d'entrepreneur, on a parfois l'impression que le boulot n'est jamais fini. C'est toutefois l'aspect que j'aime. Je bâtis quelque chose qui me tient à cœur », dit-elle.

Selon M. Krawchuk, un entrepreneur doit maîtriser plusieurs compétences et être capable de jongler avec des priorités multiples.

« En entreprise, votre réussite est attribuable à 80 % aux éléments sur lesquelles vous avez une influence. Mais quand vous êtes propriétaire, vous ne contrôlez pas assez d'éléments pour pouvoir prédire l'avenir avec certitude. L'incertitude associée à l'entrepreneuriat

est source de stress. Pour beaucoup de gens, composer avec l'idée qu'il est impossible de prévoir toutes les éventualités et la façon d'y réagir est intolérable », ajoute-t-il.

M. Boyko, lui, insiste sur le fait que pour avoir du succès comme entrepreneur, il faut savoir se vendre. « Vous devez vendre votre projet à des investisseurs; ensuite, il faut le vendre à des banquiers. Puis, il faut le vendre à vos employés. Enfin, il faut réussir à vendre les produits aux consommateurs. Tout est affaire de vente », affirme-t-il.

### La formation de CGA, un atout pour les entrepreneurs

M. Krawchuk dit que son titre de CGA l'a aidé dans sa démarche d'entrepreneur, car l'entrepreneuriat est l'art de prendre des risques calculés. « J'aime essayer de modéliser l'avenir en puisant à même mon jugement et mon intuition; c'est là que mes compétences de CGA en modélisation et économétrie deviennent très utiles. J'aime pouvoir me dire que telle décision devrait entraîner tel résultat », précise-t-il.

« Quand je dis que je suis comptable, les gens trouvent souvent ça très drôle. Je crois que dans la tête de bien des gens, la comptabilité et l'entrepreneuriat ne vont pas du tout ensemble », de dire M. Boyko. Mais sa formation de CGA l'a aidé à comprendre que la comptabilité est en fait la trame du monde des affaires.

« Certes, le titre de CGA me confère de la crédibilité aux yeux des autres. Mais c'est surtout à moi qu'il profite », note M<sup>me</sup> Deutscher. Elle explique que son perfectionnement professionnel auprès de CGA-Alberta et l'expérience professionnelle acquise ont tous deux été très utiles pour sa démarche d'entrepreneuriat.

CGA-Canada a récemment publié un rapport sur l'état de l'entrepreneuriat au Canada, dans lequel elle formule diverses recommandations sur les moyens de créer au Canada un environnement encore plus favorable aux entrepreneurs. C'est un sujet auquel les entrepreneurs qui sont CGA ont aussi beaucoup réfléchi.

M. Boyko aimerait qu'une déduction d'impôt soit offerte aux personnes qui fournissent des capitaux de démarrage. Il aimerait en outre que les déductions pour les technologies d'information et de communication soient accrues. Il aimerait aussi que l'on crée des actions accréditatives pour les entreprises de technologie en démarrage, un peu comme on le fait dans le secteur minier.

« À l'échelle fédérale, je pense que le système est bon. Notre système bancaire nous permet d'accéder aux capitaux assez facilement. Je trouve que les mesures prises par le gouvernement fédéral sont excellentes, affirme M. Krawchuk. Quant à notre système fiscal, je crois qu'il est équitable. Le problème se situe au chapitre des autres dépenses, comme l'assurance accidents du travail, les cotisations sociales et les impôts fonciers. Ensemble, elles constituent des sommes importantes. Ce qu'il faut éviter, c'est que les pouvoirs publics compliquent de plus en plus la réussite des entrepreneurs et petites entreprises », prévient M. Krawchuk.

« Le Canada ne doit pas se priver de l'apport de l'initiative des particuliers et de l'entrepreneuriat, de dire M<sup>me</sup> Deutscher. Les entrepreneurs apportent aux volets commerciaux et sociétaux du Canada une dimension personnalisée qu'on ne peut remplacer par un modèle unique. »

« Nous n'aurions pas le mode de vie dont nous profitons, au Canada, sans l'énergie créatrice des entrepreneurs », conclut M. Krawchuk. ■

JEFF BUCKSTEIN CGA, est rédacteur pigiste; il réside à Ottawa.

## Améliorer l'environnement des entrepreneurs

CGA-Canada a récemment publié le rapport *Poser les bases d'une stratégie nationale sur l'entrepreneuriat*, dans lequel elle formule diverses recommandations clés sur les moyens de créer un environnement encore plus favorable aux entrepreneurs au Canada.

L'une de ces recommandations est l'élaboration d'une stratégie nationale sur l'entrepreneuriat qui « aurait pour objet principal de stimuler l'innovation en la plaçant au centre de la politique gouvernementale, et serait soutenue par un leadership fort aux niveaux politiques les plus élevés. »

Le rapport recommande aussi que les gouvernements, les universités et le secteur privé collaborent pour constituer des centres d'excellence en entrepreneuriat axés sur les jeunes entrepreneurs. Autre recommandation : que les gouvernements appuient les programmes de mentorat qui permettent à des entrepreneurs expérimentés et prospères de guider les jeunes entrepreneurs.

Le rapport encourage également les gouvernements à accorder des incitations financières, et notamment à « exonérer les entreprises en démarrage du paiement des primes de l'assurance-emploi pendant leurs trois premières années d'exploitation ou, si elle est antérieure, jusqu'à la date à laquelle elles atteindraient un certain seuil de chiffre d'affaires ».

Sur le plan fiscal, CGA-Canada propose d'étudier « l'incidence du seuil d'imposition des PME sur la croissance des entreprises ».

Le rapport *Poser les bases d'une stratégie nationale sur l'entrepreneuriat* fait également ressortir l'importance de maintenir l'accès au crédit pour les entrepreneurs en démarrage ou établis, notamment les investissements providentiels et le capital de risque. Enfin, il souligne que les formalités administratives doivent être simplifiées le plus possible pour toutes les entreprises, tout particulièrement le processus de conformité aux réglementations fédérale, provinciales et municipales.





IFAC resources to guide the implementation of international standards.

## Practical Support for SMPs

## Une aide pratique pour les PMC

Des ressources de l'IFAC guident la mise en œuvre des normes internationales.

by / par Rock Lefebvre

**I**NCREASING GLOBALIZATION, an amplified focus on regulation, and the continuous advancement of technology highlight the issues facing accountants in small and medium practices (SMP). Among those are the relevance of international standards of auditing/assurance and accounting to SMPs, high cost of compliance with those standards, and a certain degree of professional isolation. Seeking to mitigate these challenges, the International Federation of Accountants (IFAC) Small and Medium Practices Committee made a number of resources available to SMPs.

The work first started in the area of international standards on auditing and gradually evolved to comprise such areas as quality control and practice management. This practical support aims to help SMPs to enhance their ability to efficiently implement international standards while continuing to deliver high-quality, cost-competitive services to their clients.

To date, three guides have been released: (i) *Guide to Using International Standards on Auditing in the Audits of Small- and Medium-sized Entities* (ISA Guide), (ii) *Guide to Quality Control for Use by Small- and Medium-sized Practices* (QC Guide), and (iii) *Guide to Practice Management for Small- and Medium-sized Practices* (PM Guide). CGA-Canada has

played an active role in these initiatives. An overview of the scope of each of these important guides follows.

### ISA Guide (2007)

The ISA Guide is an implementation guide to help practitioners comply with and apply International Standards on Auditing in SME audits. The ISA Guide provides a detailed analysis of all ISAs and their requirements issued in the context of an SME audit. The guide also includes an in-depth case study based on a typical SME audit, and a supporting toolkit of forms and checklists.

An updated ISA Guide was released in 2010. The updated ISA Guide provides non-authoritative guidance on applying ISAs issued by the IAASB as at April 1, 2010 as set out in the 2010 edition of IFAC's *Handbook of International Quality Control, Auditing, Review, Other Assurance, and Related Services Pronouncements*. The guide comprises two volumes. Volume 1 describes the basic concepts of a risk-based audit in conformance with ISAs and is directed at practitioners and students with little or no understanding of ISAs. Volume 2 sets out practical guidance for the audit of SMEs and is targeted at practitioners with a reasonable working knowledge of ISAs.

### QC Guide (2009)

The QC Guide is intended to assist SMPs in implementing the IAASB's quality control standards - International Standard on Quality Control (ISQC) 1, *Quality Control for Firms that Perform Audits and Reviews of Financial Statements, and Other Assurance and Related Services*.

It is a guide to implementing ISQC 1 within firms when developing a system of quality control for audits and reviews of financial information, and other assurance and related service engagements. In addition to guidance on the implementation of ISQC 1, the QC Guide uses an integrated case study to illustrate how to apply the requirements of ISQC 1 in the context of smaller practices, and includes two sample firm quality control policy manuals as well as practice aids, checklists, and forms.

The recently updated QC Guide conforms to the revised IFAC *Code of Ethics for Professional Accountants*.

### PM Guide (2010)

The PM Guide seeks to improve the operational efficiency of SMPs and make them more responsive to the needs of their clients. To that end, the PM Guide provides information on how to better manage the practice and operate in a safe, profitable,

and professional manner. The PM Guide contains practice management principles and best practices on a comprehensive range of topics, including strategic planning, staff management, client relationship management, and succession planning. The PM Guide features case studies and includes checklists and forms that can be tailored to suit the needs of a particular practice or jurisdiction. In addition, the guide contains a list of further readings and modules that may be used for training and education.

The guides can be downloaded free of charge from the Publications and Resources section of the IFAC website. Updates on initiatives of IFAC boards and committees are available on the IFAC website. ■■

**L**A MONDIALISATION, l'attention accrue accordée à la réglementation et les avancées technologiques font ressortir les défis qui se posent aux comptables dans un cabinet de petite ou moyenne taille (PMC), notamment la pertinence des normes internationales d'audit ou d'assurance et de comptabilité pour les PMC, le coût de la conformité à ces normes et un certain isolement professionnel. Pour atténuer ces difficultés, le Comité des cabinets comptables de petite et moyenne taille (Comité SMP) de l'International Federation of Accountants (IFAC) a mis des ressources à la disposition des PMC.

Le travail du comité a d'abord porté sur les normes internationales d'audit, puis s'est étendu à d'autres domaines comme le contrôle qualité et la gestion des cabinets. Ce soutien pratique vise à aider les PMC à appliquer les normes internationales avec efficacité tout en offrant à leurs clients des services de grande qualité à prix concurrentiel.

Jusqu'ici, trois guides ont été publiés : le *Guide to Using International Standards on Auditing in the Audit of Small-and Medium-sized Entities* ou ISA Guide; le *Guide to Quality Control for Use by Small-and Medium-sized Practices* ou QC Guide (en version française le *Guide sur le contrôle qualité pour les cabinets de petite et de moyenne taille*), et le *Guide to Practice Management for Small-and Medium-sized Practices* ou PM Guide. CGA-Canada a participé activement à la réalisation de ces guides, dont vous trouverez un aperçu ci-après.

### ISA Guide (2007)

Ce guide d'application aide les professionnels en exercice à appliquer les normes internationales d'audit (ISA) aux audits de PME. Il procure une analyse détaillée des exigences de toutes les normes ISA dans le contexte de l'audit d'une PME au 31 décembre 2006. Il comporte également une étude de cas fondée sur un audit

de PME type, accompagnée de formulaires et listes de contrôle.

Une mise à jour du guide est parue en 2010. On y trouve des lignes directrices ne faisant pas autorité traitant de l'application des normes ISA établies par l'IAASB au 1<sup>er</sup> avril 2010, telles qu'elles paraissent dans l'édition 2010 du *Handbook of International Quality Control, Auditing, Review, Other Assurance, and Related Services Pronouncements* de l'IFAC. Le guide est publié en deux volumes. Le volume 1 décrit les concepts fondamentaux de l'audit axé sur le risque, conformément aux normes ISA, et est destiné aux professionnels en exercice et aux étudiants qui possèdent peu de connaissances sur ces normes. Le volume 2 fournit des lignes directrices concrètes sur l'audit des PME et s'adresse aux professionnels qui ont une connaissance pratique des normes ISA.

### Guide sur le contrôle qualité pour les cabinets de petite et de moyenne taille (QC Guide) (2009)

Ce guide aide les PMC à appliquer les normes de contrôle qualité de l'IAASB énoncées dans la norme internationale de contrôle qualité 1 (ISQC 1) *Contrôle qualité des cabinets réalisant des missions d'audit ou d'examen d'états financiers, ainsi que d'autres missions d'assurance et de services connexes*.

Il porte sur l'application de la norme ISQC 1 lorsqu'un cabinet élabore un système de contrôle qualité pour les audits et les examens de l'information financière et les autres missions d'assurance et de services connexes. Outre l'orientation sur l'application de la norme ISQC 1, le guide comporte une étude de cas illustrant comment satisfaire aux exigences de cette norme dans les PMC et comprend deux modèles de manuels de directives à l'intention des cabinets, de même que des listes de contrôle et des formulaires types.

Le guide mis à jour récemment (en 2010) est conforme à la nouvelle version du *Code de déontologie des professionnels comptables* de l'IFAC.

### PM Guide (2010)

Ce guide aide les PMC à améliorer leur efficacité et à répondre aux besoins de leurs clients. Il fournit des lignes directrices permettant aux cabinets de mener leurs activités de façon sûre, rentable et professionnelle. Il présente des principes de gestion de cabinet et des pratiques exemplaires sur une gamme de sujets, notamment la planification stratégique, la gestion du personnel, la gestion de la relation client et la planification de la relève. On y trouve également des études de cas, ainsi que des listes de contrôle et des formulaires qu'on peut adapter aux exigences de cabinets ou de territoires particuliers. Le guide comporte aussi une liste d'ouvrages à consulter et des modules pouvant servir à la formation.

Les versions anglaises des guides peuvent être téléchargées sans frais depuis le site de l'IFAC (section Publications and Resources). Les traductions françaises, si elles existent, se trouvent dans la section Translations and Permissions, sous l'onglet Translation Database. On trouve aussi des nouvelles sur les projets des conseils et des comités de l'IFAC sur le site Web. ■■

**ROCK LEFEBVRE, MBA, CFE, FCIS, FCGA, is vice president of CGA-Canada's Research and Standards department.**

► **ROCK LEFEBVRE, MBA, CFE, FCIS, FCGA, est vice-président du Service de la recherche et de la normalisation à CGA-Canada.**

# Your Career. Your Way.

CONTRACT | SEARCH

Register online at  
[www.lannickgroup.com](http://www.lannickgroup.com)  
or call 1-877-859-0444



meeting your  
finance and  
accounting career  
goals for more  
than 25 years

Joe Diubaldo, MBA  
Director of Staffing

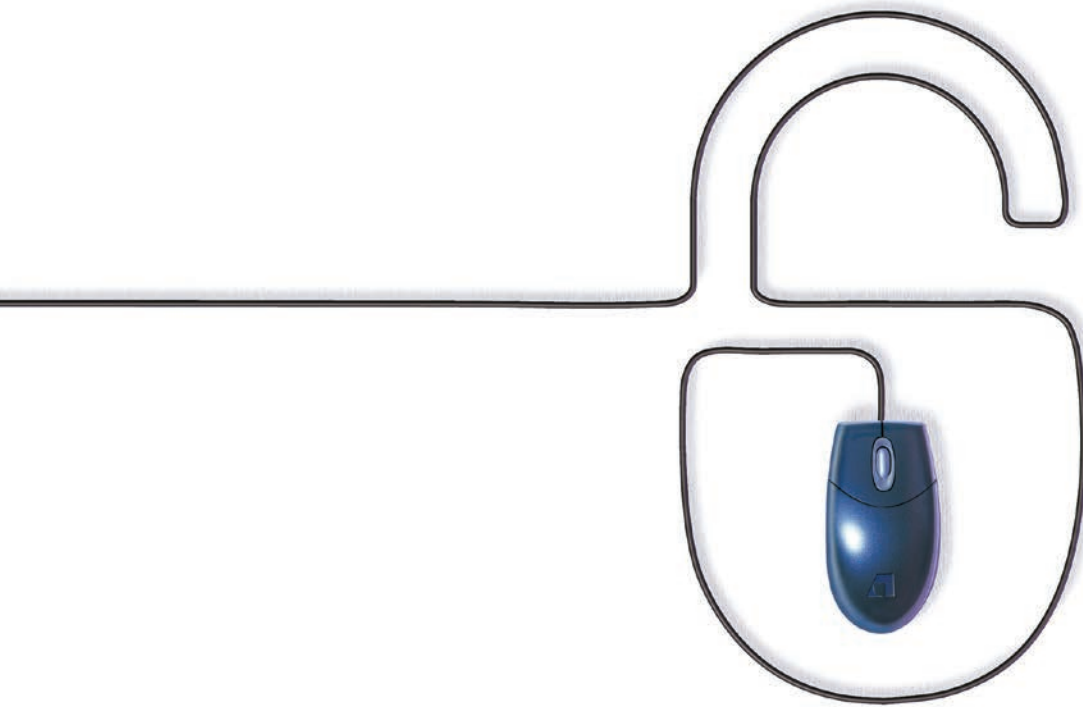


**LANNICK**  
RECRUITMENT

**PRO COUNT**  
STAFFING

members of  
Lannick Group of Companies

TORONTO · MISSISSAUGA · NORTH YORK · OTTAWA



**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](http://www.mba.athabascau.ca)

# Network - Carrefour



## Over 2,000 New CGAs in 2010

Plus de 2 000 nouveaux CGA en 2010

**There are now 75,000 members and students across Canada and internationally.**

**Together we will continue to forge ahead.**

L'Association compte actuellement 75 000 membres et étudiants au Canada et à l'étranger. Ensemble, nous irons de l'avant sans interruption.

Read the full story on page 30.

► Article en page 30.

28  
Perspective

Perspective

30  
News from CGA-Canada

Échos de CGA-Canada

34  
Associations

Associations

35  
Communiqués

Communiqués

37  
Reflections

Réflexions







## Promoting Excellence

# La promotion de l'excellence professionnelle

by / par Joyce Evans FCGA, Chair of the Board, CGA-Canada / FCGA, présidente du conseil d'administration de CGA-Canada

DEVELOPING, SUPPORTING, and promoting professional excellence are at the heart of everything CGA-Canada does. Whether it's our education, certification, examination, or professional development programs; our government relations, research and advocacy, corporate branding, or our wealth of initiatives in the area of standards – all are designed to bolster CGAs as accounting business leaders.

It means, of course, that CGA-Canada must continually provide new and valuable products, services, and opportunities to our students and members. The second annual Reviewer's Forum held in Toronto in late November is a perfect example. Delivered by CGA-Canada's research and standards team, the two-day forum attracted practice and file reviewers, and quality control managers and monitors from across the country. Led by distinguished CGA accounting and assurance experts, the highly successful event focused on existing standards-related issues as well as emerging ones, and featured wide-ranging discussions and analysis.

Why are forums such as this so critical? In the words of Sylvie Voghel, FCGA, Chair of IFAC's Small and Medium Practices Committee and forum speaker, they are an ideal way for practitioners to ensure they're up to speed with the rapidly evolving accounting standards environment. The combination of presentations and interactive breakout sessions gives participants a unique chance to acquire and exchange views and information face-to-face.

Professional excellence requires continuous improvement. That's something that applies both to our association and our membership. Mandatory professional development is one component. Volunteering with CGA can be another. I personally can speak to the latter's value. I began volunteering with my CGA chapter while earning my designation. My experience at the local level encouraged me to get involved provincially, then nationally – on committees, task forces, and governing boards. I developed indispensable leadership skills, became a confident public speaker, learned to work with large groups of people, and established wonderful friendships.

Achieving and maintaining professional excellence takes work. And, yes, it takes time and commitment. The satisfaction and rewards, however, can be unlimited. ■

LE DÉVELOPPEMENT, LE SOUTIEN et la promotion de l'excellence professionnelle sont au cœur de toutes les activités de CGA-Canada. Qu'il s'agisse des programmes de formation, d'accréditation, d'examen ou de perfectionnement professionnel, des relations avec le gouvernement, du travail de recherche, de défense des intérêts ou de valorisation de la marque, ou encore des multiples initiatives dans le domaine de la normalisation, tous nos efforts visent à appuyer les CGA en leur qualité de chefs de file dans les domaines de la comptabilité et des affaires.

Ainsi, CGA-Canada doit continuellement offrir des possibilités, des produits et des services de grande valeur à ses membres et étudiants ainsi qu'au public. Le second Forum des inspecteurs professionnels, qui s'est tenu fin novembre à Toronto, en est un bel exemple. Mis en œuvre par le Service de la recherche et de la normalisation de CGA-Canada, il a réuni des professionnels de partout au pays (inspecteurs, directeurs du contrôle qualité, responsables de la surveillance du contrôle qualité et mentors de nouveaux praticiens). Mené par d'éminents CGA spécialistes de la comptabilité et de la certification, cet événement a été consacré principalement à des discussions et analyses variées de questions touchant des normes existantes et nouvelles.

Pourquoi ce type de colloque est-il crucial? De l'avis de Sylvie Voghel, FCGA, présidente du Comité des cabinets comptables de petite et moyenne taille de l'IFAC et conférencière au forum, c'est la façon idéale pour les praticiens de s'assurer qu'ils suivent l'évolution rapide de la normalisation comptable. Les exposés et les ateliers interactifs offrent aux participants une occasion unique de s'informer et d'échanger directement.

L'excellence professionnelle repose notamment sur l'amélioration continue. C'est vrai pour notre organisation et pour nos membres. Le perfectionnement obligatoire en est un élément. Le bénévolat au sein de l'Association peut en être un autre. J'en parle en connaissance de cause, car je suis devenue bénévole auprès de ma section pendant que j'étais aspirante CGA. Cette expérience m'a incitée à passer ensuite aux échelons provincial puis national, à titre de membre de comités et de conseils divers. J'ai acquis des compétences indispensables en matière de leadership, j'ai appris à m'adresser à un auditoire et à travailler avec de grands groupes, et j'ai tissé de merveilleuses amitiés.

L'excellence professionnelle exige des efforts, mais la satisfaction et la valorisation qu'on en tire peuvent être infinies. ■

# Serious Illness. Critical Coverage.



If serious illness interrupts your life, don't let worries about money get in your way of getting better. Critical Illness Insurance provides a tax-free cash payment to spend any way you need.

**For a personalized quotation or to apply online, please visit us at:**

**[www.iapacific.com/cga](http://www.iapacific.com/cga)**

Or contact Jan Munro Thompson at:

1.800.881.3688

In Québec contact Jacques Leclerc at:

1.800.363.7873



™Trademark of Industrial Alliance Insurance and Financial Services Inc., used under license by Industrial Alliance Pacific Insurance and Financial Services Inc.



## ■ UPDATE / MISE À JOUR

### Over 2,000 New CGAs in 2010

CGA-Canada is pleased to announce a total of 2,486 individuals have successfully completed the CGA program and joined the association as newly qualified Certified General Accountants. These new CGAs were honoured for their achievements at their local admission to membership ceremonies.

The CGA family is growing every year. There are now 75,000 members and students across Canada and internationally. The strength of our designation rests in our partnership with our national, provincial, and international associations and together we will continue to forge ahead.

► **Plus de 2 000 nouveaux CGA en 2010**  
CGA-Canada est heureuse d'annoncer que 2 486 personnes ont réussi le Programme d'études professionnelles des CGA et sont devenues membres. On a honoré ces CGA nouvellement accrédités lors de cérémonies locales de remise des permis.

La famille des CGA s'élargit chaque année. Elle compte actuellement 75 000 membres et étudiants au Canada et à l'étranger. La vigueur du titre est tributaire du partenariat qui unit CGA-Canada aux associations affiliées provinciales et territoriales ainsi qu'aux associations affiliées étrangères, et ensemble, nous continuons de progresser.

### CGA-Canada One of Nation's Top Employers

CGA-Canada has been recognized as one of Canada's Top 100 Employers for 2011 by MediCorp Canada Inc. Out of 2,750 applications received, the association was

ranked among the best companies for the quality of its work environment, vacation and leave options, employee engagement activities, professional development, and community involvement. "It's an honour to be recognized as one of Canada's Top 100 Employers," says Anthony Ariganello, president and CEO of CGA-Canada. "The association realizes that employees who are happy at work take better care of the organization and the members they serve. CGA-Canada has a diverse group of talented and dedicated employees and investing in them is a win-win situation for all."

### ► CGA-Canada - un des meilleurs employeurs au pays

CGA-Canada a été reconnue comme l'un des 100 meilleurs employeurs pour 2011 par MediCorp Canada Inc. Des 2 750 candidatures, celle de CGA-Canada a retenu l'attention en raison de la qualité de l'environnement de travail, des options quant aux vacances et aux congés, du dévouement du personnel, du perfectionnement professionnel et de l'engagement dans la collectivité. « C'est un honneur de figurer parmi les 100 meilleurs employeurs du Canada, affirme le président et chef de la direction de CGA-Canada, Anthony Ariganello. Nous sommes conscients du fait que les employés satisfaits se dévouent plus entièrement aux intérêts de l'organisation et des membres qu'ils servent. CGA-Canada est composée d'un groupe diversifié d'employés talentueux et dévoués. Tout le monde y gagne lorsque nous investissons dans nos employés. »

### Reviewer's Forum a Great Success

CGA-Canada wrapped up its second annual Reviewer's Forum in Toronto on

November 26. Close to 50 CGAs from across Canada attended two days of presentations by leaders in the field. The sessions included:

- GAAS versus CAS - Ringing in the New Regime by Gary Porter, FCGA, board member, Canadian Public Accountability Board.
- Risk-Based Auditing - Focus on Efficiency by Dale Gislason, FCGA, partner, Gislason Targownik Peters.
- The Role of the Auditing and Assurance Standards Oversight Council by David Rattray, FCGA, associate partner, Centre for Public Management.
- IFRS - Highlights and Nuances and Private Enterprise, XFI and NOP Frameworks - What's New and What's Not? by Stephen Spector, FCGA.
- Standards Updates - Are You Ready? by Michelle Causton, FCGA, principal, The MC Experience. Causton outlined a number of additions to the CGA Code of Ethical Principles and Rules of Conduct (CEPROC) and introduced the new requirements contained within the CGA Independence Standard that became effective December 15, 2010.
- Risk Management and The Tax Practice by John Nagy, FCGA, partner, Reid Hurst Nagy. A hands-on seminar highlighting how to mitigate the risks within your firm.
- The Role of the International Federation of Accountants (IFAC), Statement of Membership Obligations and the IFAC Small and Medium Practice Committee, a presentation based on her role as chair, by Sylvie Voghel, FCGA, partner and vice-president, Enveloppe Concept Inc.





At the November 25, 2010 CGA-Canada/CPA Ireland presentation on entrepreneurship are (left to right): Moe Jones, FCGA; Eamonn Siggins, chief executive, CPA Ireland; Joyce Evans, chair, CGA-Canada; Anthony Ariganello, president and CEO, CGA-Canada; and Gordon Ruth, executive director, CGA-BC.

► Photo prise le 25 novembre 2010 lors de la présentation de CGA-Canada et CPA Ireland sur l'entrepreneuriat (de gauche à droite) : Moe Jones, FCGA; le chef de la direction de CPA Ireland, Eamonn Siggins; la présidente du conseil de CGA-Canada, Joyce Evans; le président et chef de la direction de CGA-Canada, Anthony Ariganello et le directeur général de CGA-Colombie-Britannique, Gordon Ruth.

“The Reviewer’s Forum is a quick and easy way to get updated on all the new accounting standards and developments of the year,” says Sylvie Voghel, FCGA. “As a member body on IFAC, CGA-Canada has obligations and requirements to adapt to international standards. This Forum will become more important over the years to ensure practitioners understand and comply with the standards.”

CGA-Canada is already planning next year’s forum. Visit [ppm.cga-canada.org](http://ppm.cga-canada.org) to buy the 2010 Forum binder.

► **Le Forum des inspecteurs professionnels 2010 connaît un franc succès**

CGA-Canada a conclu, le 26 novembre à Toronto, son deuxième forum annuel des inspecteurs professionnels. Près de 50 CGA de partout au pays ont assisté pendant deux jours aux séances animées par des autorités dans le domaine, notamment sur les sujets suivants :

- Les différences entre les NAGR et les NCA – le régime nouveau est arrivé, par Gary Porter, FCGA, membre du conseil du Conseil canadien sur la reddition de comptes;
- L’audit fondé sur le risque dans une perspective d’efficacité de la mission, par Dale Gislason, FCGA, associé, Gislason Targownik Peters;
- Le rôle du Conseil de surveillance de la normalisation en audit et certification, par David Rattray, FCGA, associé délégué, Centre de gestion publique;
- IFRS – Faits saillants et nuances, par Stephen Spector, FCGA;
- Mise à jour sur les normes – Êtes-vous prêts?, par Michelle Causton, FCGA, directrice, The MC Experience. M<sup>me</sup> Causton a traité des ajouts au *Code des principes d’éthique et règles*

*de conduite* (CPERC) des CGA et des nouvelles exigences de la *Norme sur l’indépendance* des CGA, qui sont entrées en vigueur le 15 décembre.

- La gestion des risques et les fiscalistes, par John Nagy, FCGA, associé, Reid Hurst Nagy. Ce séminaire pratique portait sur l’atténuation des risques dans un cabinet.
- Le rôle de l’International Federation of Accountants (IFAC), les énoncés des obligations des membres et le Comité des cabinets comptables de petite et moyenne taille de l’IFAC, par Sylvie Voghel, FCGA, associée et vice-présidente, Enveloppe Concept inc., qui a parlé de son rôle de présidente du Comité.

« Le Forum des inspecteurs professionnels constitue un moyen simple et rapide d’obtenir une mise à jour sur toutes les nouvelles normes comptables et les développements de l’année », explique M<sup>me</sup> Voghel. « En tant qu’organisme membre de l’IFAC, CGA-Canada a l’obligation de s’adapter aux normes internationales. Le Forum prendra de l’importance au cours des années à venir et permettra aux professionnels en exercice de comprendre ces normes et de s’y conformer. »

CGA-Canada prépare déjà le forum de l’année prochaine. Visitez le site [ppm.cga-canada.org](http://ppm.cga-canada.org) pour acheter les documents présentés au Forum 2010.

**CGA-Canada Hosts IASB Outreach Meeting**

CGA-Canada hosted its first outreach meeting with the International Accounting Standards Board (IASB) in Toronto on November 22, 2010. Recently, IASB and the Financial Accounting Standards Board (FASB) have extended their outreach activities. April Pitman, IASB project manager for the

“Revenue from contracts with customers” project and Barbara Davidson, IASB project manager for the “Leases” project, made presentations on the proposed changes to these standards. The two boards expect to finalize these two standards by mid-2011 after considering all comments and feedback received from the outreach meetings and responses to the exposure drafts. These two projects are part of the joint convergence projects agreed upon by IASB and FASB. The meeting was attended by CGA-Canada and CGA Ontario staff members, practitioners, and preparers.

In 1999, CGA-Canada took the pioneering step of formally recommending the adoption of international financial reporting standards in Canada. Since then the association has been a regular contributor to the development of accounting standards by responding to exposure drafts, undertaking research, and disseminating knowledge on related issues of interest.

► **CGA-Canada est l’hôte d’une réunion participative de l’IASB**

Le 22 novembre, à Toronto, CGA-Canada a été l’hôte de sa première réunion participative avec l’International Accounting Standards Board (IASB). Récemment, l’IASB et le Financial Accounting Standards Board (FASB) ont élargi leurs activités de relations externes. Deux gestionnaires de projet de l’IASB, April Pitman (projet Produits tirés de contrats conclus avec les clients) et Barbara Davidson (projet Contrats de location), ont présenté les modifications qu’on propose d’apporter à ces normes. Les deux conseils comptent mettre la dernière main à ces normes d’ici le milieu de 2011, après l’étude des commentaires recueillis à la suite des réunions



participatives et des exposés-sondages. Ces deux initiatives font partie des projets conjoints d'harmonisation auxquels ont accepté de participer l'IASB et le FASB. Des préparateurs, des professionnels en exercice et des employés de CGA-Canada et de CGA-Ontario étaient présents.

En 1999, CGA-Canada se montrait à l'avant-garde de la profession en recommandant officiellement l'adoption des normes internationales d'information financière au Canada. Depuis, l'Association contribue régulièrement à l'élaboration des normes de comptabilité en formulant des commentaires sur des exposés-sondages et par l'entremise de ses activités de recherche et de communication.

### CGA-Canada's Own Obtains Ontario Public Accounting Licence

A long, hard battle was won in Ontario when the right to equitable access to public accounting licensing was established. The victory culminated early this fall with the first set of examinations for CGAs. Dawn McGeachy, BAccS, FCUIC, ACUIC, LPA, FCGA, director, public practice, Research and Standards at CGA-Canada was among the first group to take the comprehensive course – Applications in Public Accounting, qualify to write the 10-hour exam, and

pass. McGeachy says, "This is a new era for public accounting; it is both a personal and professional accomplishment, one that I share with colleagues from coast to coast."

### ► Une employée de CGA-Canada obtient son permis d'exercice de l'expertise comptable en Ontario

Les CGA ontariens ont gagné une bataille longue et ardue et ont maintenant un accès équitable à l'exercice de l'expertise comptable. Au début de l'automne dernier, la première série d'examens à l'intention des CGA a été présentée. La directrice, Exercice en cabinet, à CGA-Canada, Dawn McGeachy, FCGA, faisait partie du premier groupe qui a suivi le cours *Applications in Public Accounting*, et a réussi à l'examen de 10 heures. M<sup>me</sup> McGeachy affirme qu'on inaugure une ère nouvelle pour l'expertise comptable; qu'il s'agit d'une réalisation sur le plan personnel et professionnel qu'elle partage avec ses confrères et consœurs de tout le pays.

### CGA-Canada and CPA Ireland Discuss Entrepreneurship

Anthony Ariganello, president and CEO of CGA-Canada, and Eamonn Siggins, chief executive of the Institute of Certified Public Accountants in Ireland, spoke before a full house at the Vancouver Board

of Trade on November 25, 2010 about the need for a national strategy to help entrepreneurs grow.

Both associations called for their respective governments to commit to a national entrepreneurship strategy. In particular, Ariganello focused on three issues that the association believes will show real improvement for SMEs in Canada – simplification of the tax system, a reduction of the administrative burden, and recognition of the overall benefit of greater bilateral and multilateral trade.

### ► CGA-Canada et CPA Ireland discutent d'entrepreneuriat

Le 25 novembre, devant une salle comble à la Chambre de commerce de Vancouver, Anthony Ariganello et le chef de la direction de l'Institute of Certified Public Accountants in Ireland (CPA Ireland), Eamonn Siggins, ont parlé de la nécessité d'adopter une stratégie nationale pour aider les entrepreneurs à croître et à réussir.

Les deux organismes ont exhorté leur gouvernement respectif à élaborer une stratégie nationale sur l'entrepreneuriat. M. Ariganello a surtout insisté sur trois mesures qui, selon l'Association, amélioreraient concrètement le sort des PME canadiennes : la simplification du système fiscal, une réduction du fardeau



## FROM LOCAL TO MULTINATIONAL

At BDC, we're dedicated to taking entrepreneurs to the next level. Through financing and consulting services, we provide flexible and made-to-measure solutions so that businesses get exactly what they need. At BDC, it's entrepreneurs first.



FINANCING | VENTURE CAPITAL | CONSULTING

bdc.ca

Canada

administratif et la reconnaissance des avantages globaux d'une libéralisation des échanges bilatéraux et multilatéraux.

### CGA-Canada Releases Second Access to Finance Report

In October 2010, CGA-Canada in collaboration with the Association of Chartered Certified Accountants (ACCA), a global body for professional accountants, and CNDCEC, the professional body for certified accountants in Italy – commissioned Forbes Insights to survey more than 1,750 SMEs to provide insight into progress towards post-recovery growth. All businesses that participated in the survey had 250 or fewer employees, and the survey targeted representative samples of three SME segments – micro businesses, small businesses, and medium-sized businesses. The survey addressed six different geographical markets: Canada, China, Italy, Singapore, South Africa, and the U.K.

One of the key findings of the report was that while most SMEs believed the worst of the recession had passed, many businesses – even those that saw high growth and were less affected by the global downturn – felt they did not have adequate cash reserves to survive another financial crisis. The study

provides recommendations to ensure SMEs have the tools and support required to navigate ahead. [cga.org/canada](http://cga.org/canada)

### ► CGA-Canada publie un deuxième rapport sur l'accès aux capitaux

En octobre, CGA-Canada, en collaboration avec l'Association of Chartered Certified Accountants (ACCA), un organisme mondial de professionnels comptables, et le CNDCEC, l'organisme professionnel des comptables accrédités italiens, a demandé à Forbes Insights de mener une étude sur la croissance depuis la reprise auprès de plus de 1 750 PME au Canada, en Chine, en Italie, à Singapour, en Afrique du Sud et au Royaume-Uni. Tous les répondants comptaient 250 employés ou moins, et le sondage ciblait des échantillons représentatifs des trois segments des PME : les micro-entreprises, les petites entreprises et les moyennes entreprises.

Selon cette étude, bien que la plupart des PME estiment avoir déjà traversé le pire de la récession, beaucoup d'entreprises jugent que leurs réserves de trésorerie ne sont pas suffisantes pour leur permettre de survivre à une autre crise financière, et cela même chez celles qui ont connu une forte croissance et ont moins souffert du ralentissement mondial. L'étude contient des recommandations pour aider les PME. Pour consulter l'étude (en anglais), visitez [www.cga.org/canada-fr](http://www.cga.org/canada-fr)

### Research Project Funded by CGA-Canada

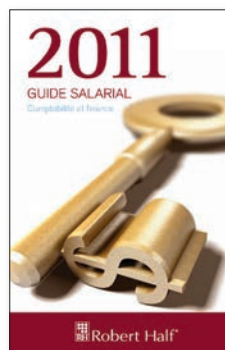
A research project funded by the CGA-Canada Research Foundation has been accepted for publication in the *Journal of Business Ethics*. *Lessons to be Learned: An Examination of Canadian and U.S. Financial Accounting and Auditing Textbooks* was produced by Irene M. Gordon, FCGA, a professor at Simon Fraser University. The study found that over 50 per cent of undergraduate and MBA students admitted to past cheating. The findings may be of interest to educators and textbook authors studying the future of accounting education.

### ► Projet de recherche financé par CGA-Canada

Le rapport d'un projet de recherche financé par la Fondation de recherche de CGA-Canada sera publié dans le *Journal of Business Ethics*. Le rapport, intitulé *Lessons to be Learned: An Examination of Canadian and U.S. Financial Accounting and Auditing Textbooks*, a été préparé par Irene M. Gordon, FCGA, professeure à l'Université Simon Fraser. L'étude révèle que plus de 50 % des étudiants (1<sup>er</sup> cycle et MBA) admettent avoir déjà triché. Les professeurs et les auteurs de manuels intéressés à l'avenir de la formation comptable voudront prendre connaissance des constatations de l'étude. ■



## Voici la clé pour attirer et fidéliser les meilleurs talents financiers.



Contactez-nous afin d'obtenir votre exemplaire gratuit du Guide salarial 2011.

1.800.803.8367    1.800.474.4253    1.888.400.7474  
[accountemps.ca](http://accountemps.ca)    [roberthalffinance.ca](http://roberthalffinance.ca)    [roberthalfmr.ca](http://roberthalfmr.ca)

 **Robert Half**<sup>®</sup>  
L'excellence en recrutement spécialisé





**Phill Rafuse, FCGA, and his boat Me n' De Sea on a trip to Pictou, Nova Scotia.**

► *Phill Rafuse, FCGA, et son bateau Me n' De Sea lors d'un voyage à Pictou en Nouvelle-Écosse.*

## CGA-PEI President Phill Rafuse on being a CGA in PEI

Phill Rafuse, président de CGA-Île-du-Prince-Édouard : la profession de CGA sur l'île



**Phill Rafuse, FCGA**

### **What are the most pressing issues for CGAs in PEI?**

The main one is raising awareness of the CGA brand. We've got about 115 members who are trying to keep everyone apprised of who we are and raise awareness, so it's a big job.

### **What are your goals for the coming year?**

The biggest goal I've set is to bring a greater sense of CGA to the students. Often students don't feel they are supported enough in the association and I'd like to give them a better sense of belonging in the CGA family.

### **What's your day job?**

I'm self-employed. Until recently I was in partnership with a couple of other people providing specialized tax consulting on SR&ED tax credits. It involves a special part of the Act which allows companies to recoup a lot of their expenses for doing scientific research and experimental development work. I do that work from my own business and I have a firm that does management consulting services.

### **What do you enjoy most about what you do?**

I've met creative people across the country who are advancing technology and science in

a way that most people can't even imagine. They're doing it out of necessity, advancing technology through problem solving.

### **Are you currently mentoring anyone?**

Not right now, but I have in the past. I've been around for a few years and I refer to myself as "recycled." I served as president of CGA Nova Scotia for three terms, then I moved to PEI, and now I'm being recycled as president here.

### **How do you unwind after a busy day?**

I pretty much hibernate in the winter months, but during the summer I'm a motorcyclist, and both an ATV and boating enthusiast. My wife and I enjoy boating immensely; almost every day after work we're out on our cabin cruiser. ■■

### **Quelles sont les questions les plus pressantes pour les CGA de l'Île-du-Prince-Édouard?**

La question la plus pressante est la reconnaissance de la marque CGA. Nous avons quelque 115 membres qui s'efforcent de faire connaître à tous l'Association et la marque. C'est un travail considérable.

### **Quels sont vos objectifs pour la nouvelle année?**

Le principal objectif que je me suis fixé est de rapprocher les étudiants de l'Association. Souvent, les étudiants ne se sentent pas suffisamment soutenus par l'Association et je veux qu'ils aient un meilleur sentiment d'appartenance à la famille des CGA.

### **Quel est votre emploi actuel?**

Je suis travailleur indépendant. Jusqu'à tout récemment, je faisais partie d'une société de personnes fournissant des conseils fiscaux spécialisés sur les crédits d'impôt pour la RS&DE. Ces crédits permettent aux entreprises de récupérer une bonne partie des dépenses engagées pour faire de la recherche scientifique et du développement expérimental. Je fais ce travail à mon compte et j'ai un cabinet de services de conseil de gestion.

### **Qu'aimez-vous le plus dans votre travail?**

J'ai rencontré partout au pays des gens créatifs qui font progresser la technologie et la science d'une façon inimaginable. C'est par nécessité, en trouvant des solutions aux problèmes auxquels ils sont confrontés, qu'ils trouvent les solutions qui font avancer la technologie.

### **Agissez-vous actuellement à titre de mentor?**

Non, pas en ce moment, mais je l'ai déjà fait. Je n'en suis plus à mes premières armes et je considère que mon expérience est une ressource recyclable. J'ai été président de CGA-Nouvelle-Écosse pendant trois mandats et, maintenant que j'habite à l'Île-du-Prince-Édouard, j'y suis « recyclé » en président.

### **Comment vous détendez-vous après une dure journée?**

Durant l'hiver, j'hiberne, mais l'été, je suis un passionné de moto, de VTT et de navigation. Ma femme et moi aimons énormément faire du bateau; nous en faisons presque tous les jours après le travail. ■■

**Gayle McConnell**

CGA  
 Has been appointed principal for the chartered accounting firm, Manning Elliott LLP (Vancouver, Abbotsford).  
 ▶ A été nommée directrice du cabinet de CA Manning Elliott s.r.l. (Vancouver, Abbotsford).

**Alkarim S. Ladha**

FCCA, CBV / EEE, CGA  
 Principal at Alkarim S. Ladha Inc., in Vancouver B.C., has obtained the designation of Chartered Business Valuator from the Canadian Institute of Chartered Business Valuators.  
 ▶ Directeur chez Alkarim S. Ladha Inc., à Vancouver en Colombie-Britannique, a obtenu le titre d'expert en évaluation d'entreprise de l'Institut canadien des experts en évaluation d'entreprises.

**Verna Samuel**

CGA  
 Is co-owner and director of finance for Human Resources Pluss Inc. (hr+), a consulting company incorporated in July 2010 in the Republic of Dominica.  
 ▶ Est copropriétaire et directrice des finances de Human Resources Pluss Inc. (hr+), une société de conseils constituée en société en Dominique, en juillet 2010.

**Hsiu Jung Wu**

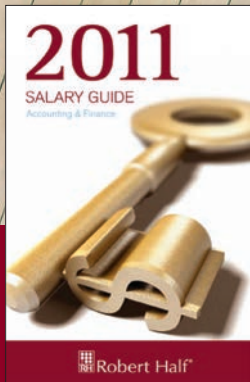
MBA, CPA (ND), CGA  
 Has opened a full service public practice firm in Vancouver, B.C.  
 ▶ A ouvert un cabinet d'expertise comptable qui offre une gamme complète de services à Vancouver en Colombie-Britannique.

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



The key to attracting and retaining top financial talent is here.



Download your FREE 2011 Salary Guide or use our interactive salary calculator at [roberthalf.com/SalaryCenter](http://roberthalf.com/SalaryCenter).

**Robert Half**<sup>®</sup>  
 Excellence in Professional Staffing

1.800.803.8367



Une maladie bouleversante. Une protection rassurante.



Si une maladie grave vous obligerait à faire une pause, les tracés financiers ne devraient pas compromettre votre guérison. L'assurance maladie grave vous permet d'obtenir une somme d'argent, libre d'impôts, que vous pouvez utiliser selon vos besoins.

**Pour obtenir une soumission personnalisée ou pour souscrire une assurance en ligne, rendez-vous à :**

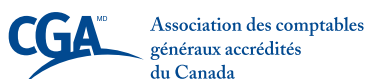
[www.iapacific.com/cga/français](http://www.iapacific.com/cga/français)

Ou communiquez avec Jacques Leclerc, au Québec

1.800.363.7873

Jan Munro Thompson, à l'extérieur du Québec

1.800.881.3688



MC Marque de commerce d'Industrielle Alliance, Assurance et services financiers inc., dont Industrielle Alliance Pacifique, Assurance et services financiers inc. est un licencié autorisé.



## Proactive Marketing

### Stratégies proactives de marketing

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

HAVING BEEN A CGA all of my working life, I think I can safely say that accountants aren't always natural communicators. Of course, accountants aren't alone in this regard. There are countless architects, dentists, lawyers, engineers and others who are absolute experts in their fields, but less skilful at promoting and marketing themselves.

For accountants in public practice – who are facing increasing competition on a variety of fronts – that has to change. You may be absolutely fantastic at what you do – and have a good core group of clients. But if only those people know about you – and you don't enlist them in your promotional efforts – you may not be able to grow your business. And if you don't tell your own story well, you have another marketing challenge in front of you. Indeed, an International Federation of Accountants's paper on the role of SMPs in providing business support for SMEs noted that few SMPs had proactive marketing strategies. While this may have worked in the past, the authors stated, "given the changes in the marketplace it may be worth examining for the future."

I'd take it a step further. I believe this matter must be examined. Accountants can learn from the marketing savvy of others in the business sector. When I was president of Avon Canada, I needed to understand the challenges of attracting and retaining customers. It's my sense that if SMPs are to better serve the SME community, they need to do a better job of marketing themselves as ready, willing, and able to do so. And here is where the true worth of a well-respected designation comes in. Credentials like your CGA designation convey immense credibility and should be a focal point of your promotional efforts.

What else is important? Ask yourselves: How is what I do different or better than the competition? Who are my potential customers? How can I reach them? What makes my client service exceptional?

Marketing by SMPs shouldn't be just another 'to do' on what is certainly an already lengthy list. It should be at – or at least very close to – the top.

In a future column, I'll look at what some successful SMPs are doing to market themselves. ■

J'AI ÉTÉ CGA pendant toute ma vie professionnelle et je peux affirmer, sans risque de me tromper, que les comptables ne sont pas toujours des communicateurs nés. Bien entendu, ils ne sont pas seuls dans ce cas. Quantité de spécialistes – architectes, dentistes, avocats, ingénieurs et autres – qui sont indiscutablement des experts dans leur domaine, se révèlent moins habiles à se faire valoir et à se vendre.

Pour les comptables travaillant en cabinet privé, qui se heurtent à une concurrence accrue sur divers fronts, la situation doit changer. Il est possible que vous soyez tout à fait formidable dans votre champ d'activité et possédiez un bon noyau de clients, mais si ces derniers sont seuls à vous connaître et que vous ne les mettez pas à contribution pour faire votre publicité, votre entreprise ne croîtra pas. Et si vous ne savez pas bien raconter votre propre histoire, un autre défi vous attend. En effet, selon un document publié par l'International Federation of Accountants (IFAC) sur le rôle que jouent les petits et moyens cabinets (PMC) dans le soutien aux petites et moyennes entreprises (PME), peu de PMC disposent de stratégies proactives de marketing. Selon l'IFAC, même si ces stratégies ne se sont pas révélées indispensables jusqu'à maintenant, leur adoption pourrait être envisagée pour l'avenir.

J'irai encore plus loin. Je crois que leur adoption doit être envisagée. Les comptables peuvent tirer profit du savoir en marketing des autres acteurs du secteur des affaires. Quand j'étais président de la société Avon Canada, je devais comprendre les défis liés à l'attraction et à la fidélisation de la clientèle. À mon avis, les PMC devront mieux assurer leur marketing s'ils veulent être perçus comme étant préparés, disposés et aptes à mieux servir les PME. Et c'est là qu'un titre très respecté prend toute son importance. Un titre professionnel comme votre titre de CGA vous apporte une grande crédibilité et devrait être au centre de vos efforts en matière de publicité.

Quels autres éléments sont importants? Demandez-vous ce que vous faites différemment de vos concurrents et ce que vous faites mieux qu'eux, qui sont vos clients potentiels et ce qui rend votre service à la clientèle exceptionnel.

Le marketing doit être davantage qu'un simple élément sur la liste déjà longue des choses que doit faire un PMC. Il doit figurer au sommet de cette liste – ou du moins parmi les grandes priorités.

Dans une prochaine chronique, j'examinerai comment des PMC prospères se font valoir. ■



# Building National and Regional CGA Firms

*by / par Beverly Cramp*

## La création de cabinets de CGA régionaux et nationaux

A focus on creating services is key to the success of building national firms.



La mise en place de services est la clé du succès de la création de cabinets nationaux.



**W**ITH HIS NEWLY-MINTED CGA designation in 1980, John Nagy's career path followed that taken by many of his peers before and after him. Already working with a CGA accounting firm that had been established in 1964, Nagy eventually bought in as a partner. When the founding partner retired, Nagy bought out the remaining partnership interest.

"I had staff, a couple of CGAs, a bookkeeper, and a receptionist. Ultimately, I was the sole decision-maker though," says Nagy. "There were no peers around with whom to bounce around ideas. I was operating on my own."

This is not unusual. Most CGA firms are sole proprietorships. And that is how the general public perceives it too. "CGA firms are usually recognized as sole practitioners," says Rock Lefebvre, FCGA, vice president of research and standards for CGA-Canada. "But there are a growing number of alternative business models for CGAs that involve individual practitioners linking together with other sole practitioners to form larger networked firms. These regional and increasingly national firms are often individual practices that have elected

to work together with common practices, common marketing schemes, and, in some cases, a common name. There are a number of different models as there is no one cookie cutter approach. The one thing most have in common is the sharing of member office resources and knowledge."

#### **Porter Héту International**

One of the largest of these networked organisations is Porter Héту International. PHI was established in 1988 after Gary Porter, FCGA, and Jacques Héту, FCGA, linked their Ontario and Quebec accounting practices in order to expand their knowledge and resources to better serve clients. Since then, PHI has become an organization of independent CGA firms with over 50 members across Canada as well as internationally. Outside of Canada, PHI has member offices in China, Barbados, Venezuela, Turkey, France, and Luxembourg.

Each member office is sovereign and can use its original name or fly under the PHI banner. Regardless of the name on the office door, the PHI association offers a multitude of networking possibilities. In addition to an annual, two-day conference, which is a major

opportunity for the exchange of ideas and information, PHI professionals can access each other on a daily basis by a special email discussion group. Member firms can post questions on the email discussion group to all other members, usually getting a quick and well-informed response.

Being part of a larger CGA firm is good for bringing in new business according to Vancouver-based Brian Blamey, BA, CGA, a partner of the PHI member firm Galloway Botteselle & Company and past chair of PHI (ended November 2010). "We have had work referred to us by other PHI member firms whose clients moved to Vancouver," he says. "For the clients, it was as if they continued with the same accounting firm in their new location because all our member offices have similar procedures and professionalism. From another perspective, I am able to provide referrals to my clients if they move to another province and want the same accounting service they get from us. It's not only good for PHI's member offices, it helps our clients by providing the least amount of disruption when they relocate."

Blamey was already working for Galloway Botteselle when he earned his

CGA designation. “I could see there was the potential to become a partner at the firm so I stayed on rather than set up on my own. We were already part of PHI. We had the advantage of being big, while maintaining our independence. When we bid on large projects involving work spread across several provinces, we can use the offices of our member firms in other cities. This is a huge advantage because we don’t have to arrange special office leasing arrangements – the resources were already in place.”

Blamey regularly taps into the knowledge and experience of his peers and vice versa. One recent instance came to the fore when the Province of Ontario changed legislation to allow medical practices to incorporate. That legislation had been in place in British Columbia for as long as Blamey had been practising. “I was getting phone calls regularly from PHI Ontario offices that were in the process of educating themselves about how to handle the new tax issues associated with incorporating medical practices. We could help them right off the bat.”

#### **Evancic Perrault Robertson**

Boning up on the constant legislative changes that affect businesses is a big factor in the attractiveness of networked CGA firms. “As a sole proprietor, where do you get help with all the regulation changes?” asks Paul Walker, FCGA, and chairman of EPR, another national CGA firm. “With access to our many offices and staff, we are often ahead of the race at staying current.”

Unlike PHI, whose member offices use their original partnership names, all EPR offices use the association name. According to EPR national administrator, Verle Spindor, the firm was founded in Maple Ridge, B.C. in 1979 by several individuals. “A group of like-minded CGAs got the firm going in western Canada,” she says. “We began with firms located in offices from Vancouver to Winnipeg. In the past four years or so, the firm has grown rapidly and now has 44 locations with 33 members across Canada.”

A major new initiative underway at EPR is the establishment of specialized internal services that will be available for all members. One important new service is a dedicated tax group. “There will be six or seven EPR member staff that will help all the other firms that don’t have in-house tax expertise,” says Walker. “This way, we utilize our own strengths rather than having to go outside the firm.”

#### **Bigger is Not Always Better**

Such a focus on creating services for the betterment of the firm, rather than growth for growth’s sake, is key to the success of building national firms says CGA Canada’s Lefebvre. “Think bigger if bigger gives your accounting business an environment to excel in. My only caution is to keep it pure and focus on strategic strengths. Bigger is not always better.”

For smaller CGA practices wishing to grow their operations, it is not a given they will be able to join one of the already established national CGA firms. “We look at it as a two-way street,” says PHI’s Blamey. “It’s not only about what our firm can offer a smaller player; it’s also about what they can bring to the table and do for PHI. Sole proprietorships that have few or no staff are not really the types of accounting practices that we’re looking for.”

Recently PHI was approached by a small CGA accounting operation. “They had a couple of senior partners who were looking to retire. They viewed PHI as a key to their succession plan. But that is not what we are about. PHI is not going to buy out a member firm or put in place new partners for those wishing to retire,” says Blamey.

#### **Organic Growth at a Regional Level**

Growth for sole proprietorships may have to come via the slower, organic growth attained by joining forces at a local or regional level. Reid Hurst Nagy, which has British Columbia offices in Richmond and Kelowna, took this route. The firm now employs a total of 37 people. “The genesis of the firm was the merger of two practices in 2000: my sole proprietorship with Reid Hurst & Company, which had been born in the 1970s,” says Nagy.

“We called our new practice Reid Hurst Nagy. For me, the merger was motivated after I finished a stint as president of CGA-BC. I was burnt out from all the extra meetings and work related to being on the executive of the association while continuing to run my practice. One of the promises of the merger was centralized administration and other economies of scale. I could see it would lift much of the administrative burden I had been carrying. I can now say I have not written a cheque to pay for an office expense since 2000. And I haven’t had to do a payroll calculation either as it is handled by our staff.”

The merger quickly opened new business development opportunities for Nagy and his

partners. “I could begin bidding on larger projects. One of these was First Nation audits. The number of person hours required to do the job is more than a single proprietorship can handle in the time allotted.”

#### **Reid Hurst Nagy**

Reid Hurst Nagy re-acquired a former First Nation audit account. “We were asked to quote and won the job. It’s a 400 to 500 hour engagement. For a single person, that would be a third of a year. As a larger CGA firm, we had sufficient resources to allocate so that the field work could be done in a week and the rest of the job completed in the office,” says Nagy. “That pushed our audit business to about 40 per cent of our practice, way higher than the average five per cent for most CGA accounting firms.”

The ability to market himself based on the basis of the firm’s name recognition has also helped Nagy. “We focus our marketing budget on building brand recognition for Reid Hurst Nagy. People in Richmond know who we are, whereas they didn’t necessarily know who John Nagy was. I hear perspective clients say all the time, ‘oh yes, I’ve seen your ads, I’ve been to your seminars.’”

Nagy points out that combining office resources and expertise has worked well for his firm. “We have systems and processes in place so that I never feel I’m running by the seat of my pants. We have better training and increased ability to buy expertise to come to us if we so choose. There is someone down the hall that keeps current on tax matters. I didn’t have that luxury as a sole practitioner. With such diverse resources in-house, our staff can focus on niche markets. In fact we encourage our employees to each build an area of expertise.”

Nagy admits there may be some working in large firms who occasionally pine for the days when they were on their own, able to make decisions swiftly without having to consult partners. He’s not one of them. “I know I’m much happier this way. I think as long as you get the right partners, your entrepreneurial spirit won’t be interfered with. Plus I have the opportunity to make a lot more money. Our firm is going to continue to grow. We are looking at other places in B.C. as well as possibilities across the country. Just watch us.” ■■

.....  
**BEVERLY CRAMP** is a Vancouver-based freelance writer.

EN 1980, TITRE DE CGA en poche, John Nagy optait pour le même cheminement de carrière que beaucoup de ses pairs avant et après lui. Travaillant déjà dans un cabinet de CGA établi en 1964, il devait plus tard rejoindre les rangs à titre d'associé pour finalement racheter la participation de l'associé fondateur au moment de son départ à la retraite.

« J'avais du personnel, deux CGA, un commis comptable et une réceptionniste. Au final, j'étais cependant seul à prendre les décisions, expliquait-il. Je n'avais pas de pairs avec qui échanger des idées. Je dirigeais ma propre affaire. »

Ce genre de situation n'est pas rare. La plupart des cabinets de CGA revêtent la forme d'entreprises individuelles et sont ainsi perçues par le grand public. « On croit généralement que les CGA exercent la profession à titre individuel », explique le vice-président, Recherche et normalisation à CGA-Canada, Rock Lefebvre, FCGA. « Il existe pourtant un nombre croissant d'autres modèles d'affaires permettant aux praticiens autonomes d'établir des liens réciproques pour former des cabinets réseautés élargis. Ces cabinets d'envergure régionale et, de plus en plus, nationale sont souvent des entreprises individuelles qui ont choisi de travailler de concert en partageant les mêmes méthodes, les mêmes programmes de marketing et, dans certains cas, la même dénomination. Les solutions varient puisqu'il n'existe pas de formule universelle. La plupart ont toutefois en commun le partage des ressources et des connaissances entre les cabinets membres du réseau. »

### Porter Héту International

Porter Héту International (PHI) figure parmi les plus importantes de ces organisations

réseautées. PHI a vu le jour en 1988, lorsque Gary Porter, FCGA, et Jacques Héту, FCGA, ont regroupé leurs cabinets comptables de l'Ontario et du Québec afin d'élargir leur bassin de connaissances et de ressources pour mieux servir leurs clients. PHI est maintenant une association de cabinets de CGA indépendants comptant plus de 50 membres au Canada et à l'étranger, notamment en Chine, à la Barbade, au Venezuela, en Turquie, en France et au Luxembourg.

Chaque cabinet membre est souverain et peut exercer ses activités sous sa dénomination d'origine ou sous la bannière PHI. Peu importe la dénomination affichée, PHI offre une multitude de possibilités de réseautage. Outre un congrès annuel de deux jours, occasion privilégiée d'échanger des idées et des informations, PHI propose un groupe de discussion par courriel permettant aux professionnels de communiquer quotidiennement les uns avec les autres. Les cabinets membres peuvent ainsi adresser leurs questions à tous les autres membres et, dans la plupart des cas, obtenir rapidement une réponse éclairée.

Faire partie d'une association de CGA élargie contribue à stimuler les affaires, selon le Vacouvérois Brian Blamey, B.A., CGA, associé du cabinet Galloway Botteselle & Company, membre du groupe PHI, et ex-président de PHI (depuis novembre 2010). « D'autres cabinets membres de PHI nous ont recommandés à leurs clients qui venaient s'établir à Vancouver, dit-il. Une fois installés, ces clients ont eu l'impression de poursuivre leur relation avec le même cabinet comptable, car tous nos membres appliquent des méthodes similaires et affichent le même professionnalisme. Réciproquement,

je peux recommander un cabinet à mes clients qui s'établissent dans une autre province et désirent les mêmes services comptables que ceux que nous leur offrons. Non seulement cette formule est-elle efficace pour les cabinets membres du groupe PHI, mais elle permet aux clients d'opérer la transition en douceur en cas de délocalisation. »

Brian Blamey travaillait chez Galloway Botteselle lorsqu'il a décroché son titre de CGA. « J'envisageais la possibilité de devenir associé du cabinet; je suis donc resté plutôt que de lancer ma propre affaire. Nous faisons déjà partie du groupe PHI, ce qui nous conférerait l'avantage de la taille tout en nous assurant l'indépendance. Lorsque nous proposons nos services pour de grands projets qui s'étendent à plusieurs provinces, nous pouvons faire appel aux cabinets membres du groupe dans d'autres villes. L'avantage est énorme, car cela nous évite de devoir louer des bureaux, puisque nous disposons déjà de ressources sur place. »

M. Blamey puise régulièrement dans les connaissances et l'expérience de ses pairs, et vice versa. L'occasion s'est récemment présentée lorsque l'Ontario a modifié sa législation pour permettre aux cabinets médicaux de se constituer en personne morale. Cette législation était déjà en vigueur en Colombie-Britannique au moment où Brian Blamey commençait à exercer la profession. « Je recevais régulièrement des appels de bureaux ontariens membres du groupe PHI, désireux de se renseigner sur la façon de traiter les questions fiscales liées à la constitution en société des cabinets médicaux. Nous étions d'emblée en mesure de les aider. »

## Groupe EPR

Les difficultés que soulèvent les continuelles modifications législatives qui touchent les entreprises sont un facteur d'importance dans l'attrait du réseautage des cabinets de CGA. « À titre de praticien autonome, où peut-on obtenir de l'aide en ce qui a trait à toutes les modifications apportées à la réglementation? » C'est la question que pose Paul Walker, FCGA et président du Groupe EPR, un autre groupe national de cabinets de CGA. « La multiplicité des ressources dont nous disposons, tant les bureaux que leur effectif, nous donne souvent une longueur d'avance pour ce qui est d'être au fait de l'actualité. »

À la différence de PHI, dont les cabinets membres utilisent la dénomination d'origine de la société de personnes, tous les cabinets du groupe EPR portent le nom de l'association. L'administratrice nationale d'EPR, Verle Spindor, explique que l'organisation a été fondée à Maple Ridge en 1979 par plusieurs CGA. « Un groupe de CGA aux vues similaires a lancé l'association dans l'ouest du Canada, dit-elle. Au départ, nous avions des cabinets de Vancouver à Winnipeg. Depuis environ quatre ans, l'association progresse à grands pas; elle est aujourd'hui établie dans 44 emplacements et compte 33 membres au Canada. »

EPR mène actuellement un nouveau projet d'envergure visant l'instauration de nouveaux services internes spécialisés qui seront offerts à tous les membres. L'un de ces services est celui de la fiscalité. « Six ou sept membres du personnel d'EPR assisteront l'ensemble des cabinets qui ne possèdent pas d'expertise fiscale à l'interne, explique M. Walker. Ainsi utiliserons-nous nos propres forces plutôt que de puiser nos ressources à l'extérieur du cabinet. »

## La croissance n'est pas toujours un idéal

Cet objectif de mettre sur pied des services pour améliorer le fonctionnement des cabinets, plutôt que de faire de la croissance un aboutissement en soi, est la clé du succès de la création d'associations nationales de cabinets, selon Rock Lefebvre. « Voir plus grand, certes, mais à condition que l'expansion procure à votre cabinet un environnement propice à l'excellence. Ma seule recommandation : garder sans dévier le cap sur les forces stratégiques. La croissance n'est pas toujours un idéal. »

Pour les cabinets de CGA de taille modeste souhaitant élargir leurs horizons, joindre les rangs d'une association nationale établie de cabinets de CGA n'est pas une simple formalité. « Nous envisageons cette décision comme une voie à double sens, explique Brian Blamey de

PHI. Nous songeons non seulement à ce que notre association peut offrir au cabinet, mais également à ce que ce dernier peut apporter à PHI et accomplir pour le groupe. Les cabinets individuels dont l'effectif est restreint ou inexistant ne sont pas vraiment les candidats que nous recherchons. »

Un petit cabinet de CGA s'est récemment adressé à PHI. « Le cabinet comptait deux associés principaux qui, songeant à prendre leur retraite, estimaient que PHI était la clé de leur plan de relève. Mais là n'est pas notre mission. PHI ne rachète pas les cabinets membres ou ne se charge pas de remplacer les associés qui souhaitent prendre leur retraite », de préciser M. Blamey.

## La croissance organique à l'échelon régional

Pour assurer leur croissance, les cabinets individuels doivent parfois emprunter le chemin plus long de la croissance organique en conjuguant leurs forces à l'échelon local ou régional. Reid Hurst Nagy (RHN), qui possède des bureaux à Richmond et Kelowna, en Colombie-Britannique, a opté pour cette solution. Ce cabinet compte aujourd'hui un effectif total de 37 personnes. « Il est né de la fusion de deux cabinets en 2000 : mon propre cabinet, que j'exploitais à titre individuel, et Reid Hurst & Company, créé dans les années 1970, relate John Nagy.

Nous avons baptisé notre nouveau cabinet Reid Hurst Nagy. Mon mandat qui s'achevait à la présidence de CGA-Colombie-Britannique et le surcroît de travail qu'avaient exigé les réunions et mes responsabilités à la direction de l'association, en parallèle avec la gestion de mon cabinet, m'ont incité à prendre cette décision. La fusion allait notamment permettre de centraliser la gestion et de réaliser d'autres économies d'échelle. J'étais persuadé que cette solution me libérerait d'une grande partie du fardeau administratif que j'avais porté jusque-là. Je me réjouis de dire aujourd'hui que jamais depuis 2000 je n'ai signé un chèque pour régler une dépense de bureau. Et je n'ai pas eu davantage à calculer la paie : notre personnel s'en charge. »

La fusion n'a pas tardé à offrir à John Nagy et à ses associés de nouvelles possibilités d'expansion. « J'ai bientôt pu soumettre des propositions relativement à des projets plus ambitieux, dont celui des audits de Premières Nations. Le nombre d'heures-personnes nécessaires à la réalisation de ces missions est supérieur à celui que pourrait consacrer un cabinet individuel dans les délais impartis. »

## Reid Hurst Nagy

Reid Hurst Nagy a reconquis la clientèle d'une Première Nation. « La proposition qu'on nous a demandé de soumettre a été retenue. Il s'agissait d'une mission de 400 à 500 heures, soit le tiers d'une année pour une personne seule. Compte tenu des ressources étendues de notre cabinet de CGA, nous étions en mesure d'accomplir le travail sur place en une semaine et de terminer la mission dans nos bureaux, explique M. Nagy. Nos services d'audit représentent désormais 40 % de notre volume d'activité, bien plus que la moyenne de 5 % de la plupart des cabinets de CGA. »

La possibilité d'offrir ses services sur le marché en misant sur la reconnaissance de la dénomination du cabinet a également aidé M. Nagy. « Nous avons concentré notre budget de marketing sur la reconnaissance de la marque Reid Hurst Nagy. Les gens de Richmond savent qui nous sommes, alors qu'ils ne connaissaient pas nécessairement John Nagy. Les clients potentiels me disent souvent qu'ils ont vu nos annonces et participé à nos séminaires. »

John Nagy souligne que la mise en commun des ressources et des compétences a réussi pour son cabinet. « Nous disposons de systèmes et de processus, de sorte que je n'ai jamais l'impression d'improviser. Nous avons une meilleure formation et une capacité accrue d'aller chercher les compétences dont nous avons besoin si nous le souhaitons. Certains membres du groupe se tiennent à la fine pointe en matière fiscale. Je n'avais pas ce luxe lorsque j'exerçais à titre individuel. Fort de ces ressources diversifiées, notre personnel peut se concentrer sur les créneaux commerciaux. En fait, nous encourageons nos employés à se constituer un domaine de compétence personnel. »

M. Nagy admet qu'il se trouve dans les grands cabinets des professionnels pour regretter l'époque où ils étaient autonomes et pouvaient prendre des décisions promptement, sans avoir à consulter d'associés. Lui n'est pas de cet avis. « Je sais que je suis beaucoup plus heureux ainsi. Si l'on choisit les bons associés, je crois que l'esprit d'initiative n'en souffre pas. Mieux encore, ce mode de fonctionnement est beaucoup plus rentable. Notre cabinet poursuivra sa croissance. Nous sommes à la recherche d'autres emplacements en Colombie-Britannique ainsi que d'occasions dans tout le pays. Ouvrez l'œil. » ■

BEVERLY CRAMP est rédactrice pigiste établie à Vancouver.





Changes to classifying leases are in the works.

## Lease Contracts

## Contrats de location

Changements en vue pour les contrats de location.

by / par Stephen Spector

ACCORDING TO the *World Leasing Yearbook 2010*, leasing activity in 2008 amounted to \$640 billion US. However, the assets and liabilities arising from many of those contracts do not show up on a lessee's balance sheet. On August 17, 2010, the International Accounting Standards Board (IASB) published for comment (jointly with the US FASB) proposals to improve the reporting of lease contracts. If adopted,

### Defining a key component of the financial statements in terms of what it is not exemplifies the weakness in the current standards.

the proposals will improve the quality (and quantity) of financial reporting information available to investors about the financial effects of lease contracts.

Currently, accounting requirements for leases depend on how a lease is classified. Classification as a *capital* lease is based on arbitrary criteria, and many lease contracts are structured just so they do not trigger these "bright lines." Moreover, classification as an *operating* lease is not based on explicit criteria; rather, an operating lease is "any lease that is not a capital lease." Defining a key component of the financial statements

in terms of what it is not exemplifies the weakness in the current standards.

Furthermore, classification as an operating lease results in the lessee not recording any assets or liabilities on its balance sheet. Consequently, many investors have to adjust the financial statements using disclosures and other available information to estimate the effects of lessees' operating leases for the purpose of investment analysis.

IAS 17, *Leases*, uses what is known as the "risks and rewards" approach to lease recognition. The IASB proposals would alter this to a "rights and obligations" perspective, resulting in a consistent approach to lease accounting for both lessees and lessors. *All* leases would be reported on the balance sheet, thus providing more complete and useful information to investors and other users of financial statements.

#### How Will it Work?

Suppose a firm leases equipment used in its production process. The lessee has

acquired a right to use the asset, and it pays for that right with the lease payments. Now suppose a firm leases the factory in which it manufactures its products. As with the equipment, the lessee has acquired a right to use the asset (in this case, the factory space), and it pays for that right with the lease payments. In both instances, the lessee has the right to use the asset/factory; moreover, the lessee also has the ability to restrict others' access to the asset/factory and the lessee gains the future benefits associated with the asset/factory. No matter how you structure it, the right meets the definition of an asset. Therefore, a lessee would record:

- an asset for its right to use the underlying asset (the right-of-use asset), and
- a liability to pay rentals (liability for lease payments).

The right-of-use asset would originally be recorded at the present value of the lease payments. It would then be amortized over the life of the lease and tested for impairment. A lessee could revalue its right-of-use assets. The right-of-use asset would be presented within the property, plant, and equipment category on the balance sheet but separately from assets that the lessee owns.

Notwithstanding the benefits associated with consistent accounting treatment, the following will not be affected by the proposals:

- Contracts that are labelled as leases, but are actually purchase or sale arrangements.
- Lessors with investment properties accounted for at fair value under IAS 40, *Investment Property*, will continue to apply the requirements in IAS 40.
- Accounting for biological assets will remain within IAS 41, *Agriculture*.

In addition, leases of intangible assets (e.g., software, patents, and licences) and leases to explore for or use minerals, oil, natural gas, and similar non-regenerative resources, will be excluded until accounting for such items can be considered more broadly.

Comments on the proposals were due late in December 2010. The IASB expects to issue the revised IFRS sometime towards the end of 2011, to be effective possibly in 2012, but more likely 2013. ■

**S**ELON le *World Leasing Yearbook 2010*, les activités de location ont représenté 640 G\$ US en 2008. Toutefois, les actifs et passifs découlant de nombreux contrats de location ne figurent pas aux bilans des preneurs. Afin d'améliorer l'information financière relative aux contrats de location, l'International Accounting Standards Board et le FASB des États-Unis ont, le 17 août 2010, publié pour commentaires un exposé-sondage conjoint proposant des modifications qui, si elles sont adoptées, accroîtront la qualité (et la quantité) de l'information fournie aux investisseurs concernant les effets financiers de ces contrats.

Actuellement, la méthode de comptabilisation des contrats de location diffère selon le classement de ces derniers. Le classement en *contrat de location-financement* repose sur des critères arbitraires, et de nombreux contrats sont structurés de façon à ne pas y répondre. De plus, le classement en *contrat de location simple* n'est pas fondé sur des critères explicites; ce type de contrat est défini par son contraire, soit comme « tout contrat de location qui n'est pas un contrat de location-financement ». Une telle définition d'un élément clé des états financiers illustre bien la faiblesse des normes actuelles.

Qui plus est, le classement en contrat de location simple conduit le preneur à ne comptabiliser aucun actif ni passif à son bilan. De nombreux investisseurs doivent donc, dans leurs analyses de placement, ajuster les états financiers des preneurs à l'aide des informations fournies dans les notes annexes ou d'autres renseignements disponibles pour évaluer l'incidence de tels contrats.

Alors qu'IAS 17 *Contrats de location* fait appel à la méthode des « risques et avantages » pour la comptabilisation des contrats de location, le projet de l'IASB préconise une approche fondée sur les « droits et obligations », qui donnerait lieu à une comptabilisation cohérente des contrats de location par les preneurs et les bailleurs. *Tous* les contrats de location

## La définition d'un élément clé des états financiers par son contraire illustre bien la faiblesse des normes actuelles.

seraient inscrits au bilan, ce qui fournirait une information plus complète et plus utile aux investisseurs et aux autres utilisateurs d'états financiers.

### En pratique

Supposons qu'une entreprise (le preneur) loue son matériel de production. Elle a ainsi acquis un droit d'utiliser cet actif qu'elle paie en versant un loyer. Supposons à présent qu'elle loue l'usine dans laquelle elle fabrique ses produits. Comme pour le matériel, elle a acquis un droit d'utiliser l'actif (dans ce cas l'usine) moyennant des paiements locatifs. Dans les deux cas, le preneur a le droit d'utiliser l'actif; il a aussi le pouvoir d'en interdire l'accès et il profite des avantages futurs associés à l'actif. Peu importe la structure du contrat de location, ce droit répond à la définition d'un actif. Le preneur comptabilise donc :

- un actif pour son droit d'utiliser l'actif sous-jacent (le droit d'utilisation);
- un passif pour son obligation de verser les loyers (l'obligation d'effectuer des paiements locatifs).

Le droit d'utilisation est comptabilisé initialement à la valeur actuelle des paiements locatifs puis amorti sur la durée du contrat de location et soumis à des tests de dépréciation. Le preneur peut réévaluer son droit d'utilisation. Le droit d'utilisation est présenté au bilan dans la catégorie des immobilisations corporelles, mais dans un poste distinct des immobilisations appartenant au preneur.

Nonobstant les avantages d'une approche cohérente, les éléments suivants ne sont pas touchés par les dispositions proposées :

- les contrats catalogués comme contrats de location, mais qui représentent des contrats d'achat ou de vente;
- les contrats visant des immeubles de placement évalués à la juste valeur en application d'IAS 40 *Immeubles de placement*, pour lesquels les bailleurs continueront d'appliquer IAS 40;
- les contrats portant sur des actifs biologiques, qui demeureront dans le champ d'application d'IAS 41 *Agriculture*.

La norme ne s'appliquera pas non plus aux contrats de location portant sur des immobilisations incorporelles (p. ex., logiciels, brevets et licences) ou sur la prospection ou l'utilisation de minerais, de pétrole, de gaz naturel et d'autres ressources non renouvelables similaires, jusqu'à ce que la comptabilisation de ces éléments soit évaluée de façon plus approfondie.

La période de commentaires sur les dispositions proposées a pris fin en décembre 2010. L'IASB prévoit publier une IFRS révisée vers la fin de 2011, avec entrée en vigueur possible en 2012, mais plus probablement en 2013. ■

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](mailto: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](mailto:shspector@shaw.ca)



Refusing to refund the tax overpayments of a business.

## Keeping the Change

### Garder la monnaie

L'ARC refuse de rembourser le trop-payé d'impôt d'une entreprise.

by / par Don Goodison

A CLIENT RECENTLY brought in his corporate year ends for 2007, 2008, and 2009. He had been too busy to get the stuff together; however, he had made payments on time to cover his taxes and avoid penalties and interest. No problem – or so we thought. When his 2007 return was filed, it turned out that he had overpaid his taxes by some \$7,000. But he was gleefully informed by the CRA that it would not be refunding the \$7,000 because the return was filed beyond the three year limit pursuant to subsection 164(1) of the *Income Tax Act*. The CRA referred to the decision of the Tax Court of Canada in *Landmark Auto Sales Ltd. v. Her Majesty the Queen; 2008 DTC 2966; Docket 2007-2584 (IT)*.

The appellant in this case failed to file tax returns for 2002 and 2003. In 2005, the Minister issued a request to file, which Landmark ignored. The Minister then issued arbitrary assessments: \$5,720.95 including interest and penalties for 2002. Landmark made three monthly payments of \$2,200 pending the filing of its returns.

Landmark filed its 2002 return on September 26, 2006. The Minister issued a Notice of Reassessment on November 24, 2006 showing:

Result of this Reassessment	\$ 5,842.96 Cr
Prior balance	\$ 787.07
Total balance	\$ 787.07

Landmark's request to have the credit balance applied to tax owing in other tax years was refused. Landmark appealed to the Tax Court of Canada.

The Minister applied to have the appeal dismissed on the basis that it was based on a 'nil' assessment. The court turned down the Minister's application and at trial, the respondent argued that the appeal should be dismissed not only because it was based on a 'nil' assessment, but also because the return was not filed within the time required by subsection 164(1). Subsection 164(1) allows the Minister to not refund a taxpayer filing a return more than three years after the year end.

The appellant countered that subsection 164(2) permitted the Minister to apply the overpayment to other amounts owed by it. Subsection 164(2) states:

*Instead of making a refund or repayment that might otherwise be made under this section, the Minister may, where the taxpayer is, or is about to become, liable to make any payment to Her Majesty in right of Canada or in right of a province, apply the amount of the refund or repayment to that other liability and notify the taxpayer of that action.*

The appellant also referred to a Statutory Set-Off signed by a Collections Officer on November 7, 2005, in which the CRA was directed to retain \$9,049.13 by way

of deduction from such amounts as may be payable by the CRA to the appellant. Landmark argued that this authorized the Minister to apply the \$5,842.96 against the other tax debts.

Regretfully, after examining all the evidence, the Tax Court dismissed the case on the basis that there were no grounds for appeal. There were no taxes owing for 2002 and the return had been filed after the time required by subsection 164(1).

Landmark was not able to seek the relief provided by subsection 164(1.5) as this relief is only available to individuals. The court was unable to offer relief to Landmark under subsection 164(2) due to the clause "that might otherwise be made" because the repayment must first be otherwise payable. Because the returns were filed late, no tax was otherwise payable at the time of the payments. The set-off argument was rejected because at the time of payment, no amounts were payable.

I don't agree with the court on the issue that no taxes were payable at the time the payments were made. The Minister had issued arbitrary assessments with taxes owing. The payments were in satisfaction of these amounts. However, the taxpayer was doomed from the start as subsection 164(1) unfairly gives the Minister the right not to refund overpayments or apply them to other taxes owing if the related return is filed more than three years after its year end. ■

RÉCEMMENT, un client m'a apporté les dossiers de fin d'exercice de son entreprise pour les années 2007, 2008 et 2009. Il avait toutefois effectué ses paiements d'impôt à temps pour éviter les pénalités et intérêts. Lors de la production de sa déclaration de 2007, il s'est avéré que mon client avait un trop-payé d'impôt de quelque 7 000 \$, mais l'Agence du revenu du Canada (ARC) l'a informé qu'elle n'allait pas le rembourser, car la déclaration avait été produite après le délai de trois ans prévu au paragraphe 164(1) de la Loi de l'impôt sur le revenu. L'ARC a cité la décision de la Cour canadienne de l'impôt (CCI) dans l'affaire *Landmark Auto Sales Ltd. c. Sa Majesté la Reine* [2008 DTC 2966; dossier 2007-2584 (IT)].

Dans cette affaire, l'appelante avait omis de produire ses déclarations de revenus de 2002 et de 2003. En 2005, le ministre lui avait demandé, en vain, de produire les déclarations, puis avait établi une cotisation arbitraire de 5 720,95 \$, dont les intérêts et pénalités pour 2002. Landmark avait effectué trois versements mensuels de 2 200 \$ en attendant de produire ses déclarations.

Le 26 septembre 2006, Landmark a produit sa déclaration de revenus pour 2002. Le 24 novembre 2006, le ministre a établi une nouvelle cotisation, montrant les chiffres suivants :

Résultat de la nouvelle cotisation	5 842,96 \$	CT
Solde antérieur	787,07 \$	
Solde total	787,07 \$	

Landmark a demandé qu'on impute sur l'impôt qu'elle devait payer pour d'autres années d'imposition la somme portée au crédit de son compte, mais le ministre a refusé. Elle a donc interjeté appel devant la CCI.

Le ministre a demandé que l'appel soit rejeté, au motif qu'il était fondé sur une cotisation portant qu'aucun impôt n'était payable. La cour a refusé et, au procès, l'intimée a argué que l'appel devrait être rejeté non seulement en raison de ce dernier motif, mais aussi parce que la déclaration n'avait pas été produite dans le délai prévu au paragraphe 164(1). Selon cette disposition, le ministre n'est pas tenu de rembourser un contribuable qui produit sa déclaration plus de trois ans après la fin de l'année.

Pour sa part, l'appelante a fait valoir que le paragraphe 164(2) permettait au ministre d'imputer le paiement en trop sur les autres montants dus. Le paragraphe 164(2) se lit comme suit :

*Lorsque le contribuable est redevable d'un montant à Sa Majesté du chef du Canada ou du chef d'une province ou est sur le point de l'être, le ministre peut, au lieu de rembourser un paiement en trop ou une somme en litige, qui pourrait par ailleurs être remboursé en vertu du présent article, imputer la somme à rembourser sur ce dont le contribuable est ainsi redevable et en aviser celui-ci.*

L'appelante a aussi porté à l'attention du tribunal la Compensation statutaire signée par l'agent de recouvrement le 7 novembre 2005, dans laquelle on demandait que l'ARC retienne 9 049,13 \$ par voie de déduction sur les sommes dont l'ARC pourrait devenir redevable à l'appelante. Selon Landmark, ce document avait pour effet d'autoriser le ministre à imputer les 5 842,96 \$ sur les autres dettes fiscales de l'appelante.

Après avoir examiné toute la preuve, c'est à regret que la CCI a rejeté l'appel au motif qu'il n'y avait aucun fondement sur lequel il puisse être accueilli. Il n'y avait aucun impôt à payer pour 2002, et la déclaration avait été produite après le délai prévu au paragraphe 164(1).

L'appelante n'étant pas un particulier, elle n'a pas demandé l'allègement prévu au paragraphe 164(1.5). La cour n'a pas pu offrir d'allègement à Landmark, conformément au paragraphe 164(2), en raison des termes « qui pourrait par ailleurs être remboursé » qui s'y trouvent, car le remboursement doit d'abord s'appliquer à des montants à payer par ailleurs. Comme les déclarations ont été produites tardivement, il n'y avait aucun impôt à payer par ailleurs au moment du versement des paiements.

Je suis en désaccord avec la cour sur l'absence d'impôt à payer au moment où les paiements ont été versés. Le ministre avait établi une cotisation arbitraire montrant une créance fiscale. Toutefois, le contribuable n'avait aucune chance de succès dès le départ, car le paragraphe 164(1) donne injustement au ministre le droit de refuser de rembourser les trop-payés ou de les déduire des autres impôts à payer si la déclaration est produite plus de trois ans après la fin d'année. ■

**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](mailto: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](mailto: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.*

**cantax**<sup>®</sup>  
The Best Value in Professional Tax Software.  
Period.

## Got your 2010/2011 Cantax Solution Guide yet?

Download it today



**CGAs save 15% on selected packages**

Claire Shawcross\* uses Cantax to get the most out of each billable hour. We can help you increase efficiency too.



Download our guide today to learn how.  
[www.cantax.com/GetTheGuide](http://www.cantax.com/GetTheGuide)

**CCH**  
a Wolters Kluwer business

In Strategic Partnership with  
Une alliance stratégique avec  
**CGA**<sup>™</sup> Certified General Accountants  
Comptables généraux accrédités

\*Claire Shawcross, CGA is based in Surrey, BC  
"Cantax" is a registered trademark of CCH Canadian Ltd.

1000

Promo Code CAN408





How should they be taxed?

## Those Wily Derivatives

### Ces astucieux produits dérivés

Comment les imposer?

by / par Brian Robson

**T**WO QUESTIONS surround the taxation of derivative financial instruments: Should ensuing gains or losses be taxed on realization or should accrual accounting be applied? Should a derivative's gain be taxed as ordinary income or as a capital gain?

#### Accrual Accounting?

Under IFRS derivative financial instruments should generally be carried at fair value at each balance sheet date. In abridged terms, the consequential debit or credit should be charged to net income or, in the case of an effective cash flow hedge, to other comprehensive income.

Given the accounting treatment, does income for tax purposes need to reflect mark-to-market gains or losses? The *Income Tax Act* requires financial institutions to mark-to-market "specified debt obligations" and certain "mark-to-market property." The latter now catches derivative financial instruments that derive their fair market values from "tracking property."

Additionally, the CRA stated in its technical news that mutual fund companies may use mark-to-market accounting for financial instruments. As a corollary, they may deduct gains and losses on derivative contracts on an accrual basis. Arguably all taxpayers should be permitted to adopt the

same treatment where the gain or loss is taxable as ordinary income.

Citing the Supreme Court's finding in *Canderel Ltd. v. Her Majesty the Queen*, the CRA said that a taxpayer could choose to apply mark-to-market accounting for taxation when it resulted in a "truer picture" of the taxpayer's income. It went on to say that such determination could only be made on a case-by-case basis. While it is dangerous to read too much into the CRA's

### Determining whether a gain or loss on a derivative contract is on account of income or capital is like diving into murky water.

interpretations since they are not law, these views are nonetheless interesting.

They clarify that the agency does not consider mark-to-market gains or losses non-deductible contingencies, as defined in jurisprudence, which differs from the classical accounting definition. With caution, external interpretation leaves the door open for some taxpayers to choose mark-to-market accounting for taxation purposes subject to two provisos. First, the taxpayer must consistently apply this method. Second, it may only use mark-to-market accounting where the resulting gain or loss is on account of income.

#### On Account of Income or Capital?

Determining whether a gain or loss on a derivative contract is on account of income or capital is like diving into murky water. There is often some uncertainty. And periodically someone gets bitten.

In 1993, Revenue Canada (now CRA) indicated that all amounts payable or receivable pursuant to an interest rate swap agreement will be considered to be on account of income. It further stated that

the use of any underlying borrowed funds is no longer of consequence in determining the treatment for income tax purposes of the amounts payable or receivable pursuant to an interest rate swap agreement. Regarding currency swaps, which are analogous to a currency forward contract, the CRA said in 1991 "[i]f the forward contract is intended as a hedge, the forward contract is considered separately from the underlying transaction that is being hedged, although its nature as capital or income is characterized by the underlying transaction." This approach was later sanctioned by the Supreme Court

of Canada in 1999 in *Shell Canada Ltd. v. Her Majesty the Queen* where the court found certain currency swaps used by Shell to hedge general purpose debt to be capital losses.

From this, we could simply conclude that gains or losses from interest rate swaps are ordinary income and gains or losses from currency swaps are taxed on account of capital or income depending on the nature of the monetary item that is being hedged. Unfortunately, it is not that simple. For example, how should a cross-currency interest rate swap be taxed? Does one look to or ignore the monetary item being hedged? Should the contract be notionally bifurcated and each element taxed differently?

The courts have also said that if a foreign currency contract was made in connection with the taxpayer's trading operations or for the purpose of carrying on a trading operation, any consequential gains or losses will be treated as occurring in the course of the taxpayer's trade and will be ordinary income. Moreover, if the derivative transaction is speculative, that is, made in the hope of profit, it will be treated as an adventure in the nature of trade and any gain or loss will be taxed as income.

The harvest here is that CGAs need to take a careful look, not just at the financial accounting for swaps and other instruments, but also at how their clients' or employer's derivative contracts are being taxed. ■

**D**EUX QUESTIONS se posent au sujet de l'imposition des instruments dérivés. Les gains ou pertes qui en résultent devraient-ils être constatés lorsqu'ils sont réalisés, ou devrait-on utiliser la comptabilité d'exercice? Le gain devrait-il être imposé à titre de revenu ordinaire ou de gain en capital?

### Comptabilité d'exercice?

Conformément aux normes IFRS, les instruments dérivés devraient généralement être comptabilisés à la juste valeur à la date du bilan. Le débit ou le crédit correspondant devrait donc être imputé au produit net ou, dans le cas d'une couverture efficace de flux de trésorerie, aux autres éléments du revenu étendu.

Le revenu aux fins de l'impôt doit-il alors refléter les gains ou pertes évalués à la valeur du marché? Selon la Loi de l'impôt sur le revenu, les institutions financières doivent évaluer à la valeur du marché les « titres de créance déterminés » et inclure dans le calcul certains « biens évalués à la valeur du marché ». Ces derniers couvrent dorénavant les instruments dérivés qui tirent leur juste valeur marchande de « biens de référence ». L'Agence du revenu du

Canada (ARC) a aussi indiqué dans ses nouvelles techniques que les sociétés de placement à capital variable peuvent évaluer les instruments financiers à la valeur du marché. En corollaire, elles peuvent constater les gains et pertes sur contrats dérivés selon la comptabilité d'exercice. Selon la théorie de la parité, on peut soutenir que tous les contribuables peuvent adopter le même traitement si le gain ou la perte est de la nature du revenu ordinaire.

Citant la Cour suprême du Canada (CSC) dans l'affaire *Canderel Limitée c. Sa Majesté la Reine*, l'ARC a précisé qu'un contribuable pourrait choisir la méthode d'évaluation à la

## Déterminer si un gain ou une perte sur un contrat dérivé est de la nature du revenu ou du capital, c'est comme nager en eaux troubles.

valeur du marché aux fins de l'impôt, si elle donne « l'image la plus fidèle » du revenu. Une telle détermination ne pourrait être faite qu'au cas par cas. Même s'il est périlleux de trop se fier aux interprétations de l'ARC, qui n'ont pas force de loi, elles sont néanmoins intéressantes. Elles précisent que l'ARC ne considère pas les gains ou pertes évalués à la valeur marchande comme des éventualités non déductibles selon leur définition jurisprudentielle, qui diffère de la définition comptable classique. Les interprétations externes ouvrent à certains contribuables la possibilité de choisir l'évaluation à la valeur marchande aux fins fiscales, mais avec deux réserves. Premièrement, le contribuable doit appliquer cette méthode de façon constante. Deuxièmement, il ne peut l'utiliser si le gain ou la perte qui en résulte est de la nature du revenu.

### Revenu ou capital?

Déterminer si un gain ou une perte sur un contrat dérivé est de la nature du revenu ou du capital, c'est comme nager en eaux troubles. Il y a souvent des incertitudes et parfois même des surprises.

En 1993, l'ARC a indiqué que toutes les sommes payables ou à recevoir en vertu d'un accord de swap de taux d'intérêt seront considérées au titre du revenu. L'utilisation de fonds empruntés sous-jacents n'est plus pertinente pour déterminer le traitement fiscal de ces sommes. Pour un swap de devises, analogue à un contrat de change à terme, l'ARC a indiqué, en 1991, que si le contrat est utilisé comme couverture, il est considéré séparément de l'opération sous-jacente faisant l'objet de la couverture, même si c'est l'opération sous-jacente qui détermine s'il est de la nature du capital ou du revenu. La CSC a confirmé cette opinion en 1999 dans l'affaire *Shell Canada Ltée c. Sa Majesté la Reine*, concluant que les pertes

subies sur certains swaps de devises utilisés par Shell pour couvrir une dette à vocation générale représentaient des pertes en capital.

Nous pourrions donc simplement conclure que les gains découlant de swaps de taux d'intérêt sont imposés au titre du revenu ordinaire ou que les pertes sont déduites de ce revenu, et que les gains ou pertes découlant de swaps de devises sont constatés au titre du capital ou du revenu, selon la nature de l'élément monétaire faisant l'objet de la couverture. Malheureusement, ce n'est pas si simple. Ainsi, comment un swap de devises devrait-il être imposé? Doit-on tenir compte ou

non de l'élément monétaire couvert? Le contrat devrait-il être divisé, et chaque élément, imposé différemment?

Les tribunaux ont aussi établi que si un contrat en devises a été conclu dans le cadre des opérations de courtage d'un contribuable ou aux fins d'exploiter une entreprise de courtage, tout gain qui en résulte sera considéré comme faisant partie des activités du contribuable et constituera un revenu ordinaire, et toute perte sera déductible de ce revenu. De plus, l'opération spéculative (parce qu'elle vise la réalisation d'un profit) portant sur un produit dérivé sera considérée comme un projet comportant un risque ou une affaire de caractère commercial, et tout gain sera considéré comme un revenu et toute perte sera déductible de ce revenu.

Les CGA doivent examiner de près non seulement la comptabilisation des swaps et autres instruments, mais également la façon dont les contrats sur les produits dérivés de leurs clients ou employeurs sont imposés. ■

**BRIAN ROBSON, LL.M., CGA**, is a director of Tax and Accounting at a large manufacturer based in Mississauga.

► **BRIAN ROBSON, LL. M., CGA**, est directeur, Fiscalité et comptabilité dans une grande entreprise de fabrication située à Mississauga.



The pros and cons of the ubiquitous smart phone.

## Mobile Device Culture

### Appareils mobiles : la culture du mouvement

Les pour et les contre de l'omniprésence du téléphone intelligent.

by / par Mindy Abramowitz

**T**HE NEXT TIME you hear the expression “phoned in” remember it’s probably not criticism. More likely it’s a reference to how people do business using mobile devices. Whether you have joined the wave of businesspeople using smart phones or not, you undoubtedly have been a recipient of communication bearing the ubiquitous signature “sent from my” iPhone, Blackberry, Android, or a host of other devices.

Behaviour associated with how information is shared has undergone a radical change, as have people’s expectations of each other. For some this change signals corporate culture run rampant; for others it heralds an era of increased productivity and freedom. Whatever your position, knowing what’s out there can help shape your approach to communication.

#### The Art of Summary

The ability to transmit large and complex collections of data while on the go offers no assurances about the recipient’s ability to absorb and understand it. You might find your labour over a sophisticated piece of analysis and its presentation all but nullified by an overwhelmed reader squinting at it on the inhospitable screen of a smart phone.

How do you communicate effectively using business tools where such a disparity exists between them? Of course there are apps to solve almost any difficulty: large file viewers, text scrollers, data visualizations, and the like. But taking a moment to summarize key points in a concise message directs the reader’s attention to the information that counts and brings focus to the entire exchange. Basically, get right to the point, keep it bite-sized, and keep in mind that your audience might comprise a technologically diverse group.

#### Tax and Accounting Apps

Countless personal and professional finance applications for smart phones are available to help accountants and laypeople look up financial data on the fly. Some of the software was created to stand alone while others can export data to more robust industry standards like QuickBooks.

In fact, Intuit is already active in the U.S. mobile market with its iPhone applications Quicken Online Mobile, QuickBooks Online Mobile, and GoPayments, and plans to introduce its web-based research product, ProLine Tax Research, for iPhone and iPad users shortly. Other major names in tax

and accounting software, like CCH and Carswell, have smart phone products ready or in the offing.

And since most smart phones come equipped with stripped down versions of Excel, Word, and PowerPoint, you are likely using smart phone applications already.

#### Constant Availability

Corporate and cultural trends in mobile device use are well-advanced on an international scale. Users in countries like Japan and China have favoured smart phones over desktop computing for personal and professional purposes since the beginning of the mobile era.

Some avid smart phone users report phenomenal increases in their productivity once they start using their devices, but others do not share the experience of uncomplicated efficiency. Some find the perpetual accessibility their smart phones offer problematic. Their devices prevent them from ever being out of touch, but their increasing reliance on them also makes them feel like they are slaves to their phones.

On *Psychology Today*’s “The Power of Prime” blog, Jim Taylor, PhD, outlines some of the major missteps resulting from smart

phone dependence and suggests strategies to avoid them. His advice includes the following tips for setting boundaries:

- Don't check your phone first thing in the morning when you wake or last thing at night before going to sleep. Allow yourself some transition time between periods of active engagement and rest.
- Put your mobile device away and avoid looking at it when you cannot respond to requests immediately. Reviewing messages with divided attention not only detracts from your focus on the task at hand, but your awareness of other pending obligations inevitably becomes a source of stress. Keep phones out of sight during meetings or at least refrain from consulting yours when you should be engaged in other activities.
- Remember that you can choose when to use your phone and when to put it away. It is up to you to manage other people's expectations of your availability and to determine how and when you will take advantage of your phone as a productivity tool. ■

**L**ES APPAREILS mobiles sont devenus incontournables en affaires. Que vous ayez ou non suivi la vague des gens d'affaires qui utilisent les téléphones intelligents, vous avez sans doute reçu des messages accompagnés de l'omniprésente signature « envoyé de mon » iPhone, Blackberry ou autre appareil.

La manière de communiquer l'information a connu une transformation radicale, tout comme les attentes envers les gens. Pour certains, ce changement reflète les excès de la culture d'entreprise; pour d'autres, il annonce une époque de productivité et de liberté accrues. Peu importe votre position, plus vous en saurez à ce sujet, plus vous pourrez façonner votre manière d'aborder la communication

### L'art d'être bref

Le fait qu'on puisse transmettre, où qu'on se trouve, des rassemblements de données volumineux et complexes ne veut pas dire que le destinataire sera en mesure de les comprendre. Ainsi, les efforts investis dans la réalisation et la présentation d'une analyse pointue pourraient être pratiquement annihilés si le destinataire est dépassé en essayant de la déchiffrer sur l'écran peu commode d'un téléphone intelligent.

Comment peut-on communiquer efficacement au moyen d'outils commerciaux si divers? Il existe bien sûr des applications permettant de contourner presque toutes les difficultés, notamment en matière de visualisation de gros fichiers, de défilement de textes ou de représentation visuelle de données. Mais prendre le temps de résumer les points

importants dans un message concis permet d'orienter l'attention du lecteur sur l'information qui compte et de cadrer tout l'échange. Il s'agit essentiellement d'aller droit au but, d'offrir l'information en petites bouchées et de se rappeler que les différents destinataires peuvent être plus ou moins « branchés » sur le plan technologique.

### Applications pour la fiscalité et la comptabilité

Il existe en matière de finances personnelles et professionnelles d'innombrables applications pour téléphones intelligents qui permettent aux comptables et aux autres utilisateurs de vérifier les données financières au vol. Certains de ces logiciels sont autonomes, tandis que d'autres peuvent transférer des données vers des classiques du secteur plus étoffés, comme QuickBooks.

De fait, Intuit est déjà actif sur le marché des appareils mobiles aux États-Unis, grâce à ses applications Quicken Online Mobile, QuickBooks Online Mobile et GoPayments pour l'iPhone, et compte bientôt offrir son produit de recherche sur le Web, ProLine Tax Research, aux utilisateurs de l'iPhone et de l'iPad. D'autres grands noms des logiciels fiscaux et comptables, comme CCH et Carswell, ont également sorti ou préparent des produits pour téléphones intelligents.

Et comme la plupart des téléphones intelligents sont munis de versions simplifiées d'Excel, de Word et de PowerPoint, vous utilisez probablement déjà des applications pour ces appareils.

### Disponibilité continue

À l'échelle internationale, l'utilisation des appareils mobiles, tant par les entreprises que par les particuliers, constitue une tendance bien ancrée. Dans des pays comme le Japon et la Chine, les utilisateurs préfèrent les téléphones intelligents aux ordinateurs de bureau à des fins personnelles comme professionnelles depuis le début de l'époque des appareils mobiles.

Des utilisateurs passionnés attribuent à leur téléphone intelligent une amélioration phénoménale de leur productivité, mais d'autres ne notent pas une telle efficacité sans souci. Certains trouvent que l'accessibilité continue qu'offre leur appareil pose problème: leur téléphone leur permet de ne jamais perdre contact, mais leur dépendance accrue à son égard leur donne l'impression d'en être l'esclave.

Dans le blogue qu'il tient sur le site de *Psychology Today*, le psychologue Jim Taylor, présente quelques-uns des principaux pièges que recèle la dépendance au téléphone intelligent et propose des stratégies pour les éviter. Voici certains de ses conseils pour fixer des limites :

- Ne vérifiez pas vos messages dès le réveil ou juste avant de vous coucher. Ménagez-vous

une transition entre les périodes d'activité et les moments de repos.

- Rangez votre appareil mobile et ne le regardez pas quand vous ne pouvez répondre aux demandes immédiatement. La lecture de vos messages a non seulement pour effet de détourner votre attention de l'activité en cours, mais le fait de savoir que d'autres obligations attendent devient inévitablement une source de stress. Gardez les téléphones hors de vue pendant les réunions, ou du moins retenez-vous de consulter le vôtre alors que vous devriez vous consacrer à d'autres tâches.
- Rappelez-vous que vous pouvez choisir quand utiliser votre appareil. C'est à vous de gérer les attentes relatives à votre disponibilité et de déterminer quand et comment tirer profit de l'outil de productivité qu'est votre téléphone. ■

**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

## Career Opportunity

■ ARE YOU LOOKING TO TAKE YOUR accounting practice to the next level? If so, we encourage you to consider joining the Kemp Harvey Group of Certified General Accountants. With twelve partners located in eight offices across British Columbia, the Kemp Harvey Group can provide you with guidance and support from dynamic professionals such as yourself. As tax laws continue to escalate in complexity, and as we transition into international accounting standards, it is becoming increasingly difficult for a small practice to adapt all on its own. Partnering with the team at the Kemp Harvey Group can assist you in keeping up to date with these new policies and procedures, while still maintaining your independence. The Kemp Harvey Group embraces the individuality of small firms, while empowering them to reach their full potential with the strength and support offered by a team of associated professional leaders. For more information, visit our website at:

[www.khgcga.com](http://www.khgcga.com) or contact Jim Burch at:

[jim.burch@khgcga.com](mailto:jim.burch@khgcga.com)

## 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](mailto:accounting@firstleaside.com)

■ NEW CGA PRACTICE IN CALGARY LOOKING TO ADD to existing client base. Seeking to purchase small firm or block of clients with corporate year ends, compilations, T2's and not for profits. Integrity and commitment to client service for your clients.

Please respond to:

[kam@laraway.ca](mailto:kam@laraway.ca)

## Practice for Sale

■ ACCOUNTING PRACTICE SALES – Please see our website at [www.accountingpracticesales.com](http://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](mailto:poe@knology.net)

■ ACCOUNTING PRACTICE SALES CURRENT LISTINGS:

Toronto, ON – \$750,000

Southwest of Lloydminster, AB – \$725,000

Northeast, AB – \$840,000

Calgary, AB – \$195,000

Central Northern, AB – \$145,000

Lake Cowichan, BC – \$75,000

Southern Interior, BC – \$717,000 (Gross)

Prince Albert, SK – \$590,000

Trois-Rivieres, QC – \$425,000

To view the most up to date listing information please visit:

[www.accountingpracticesales.com](http://www.accountingpracticesales.com)

■ SUCCESSFUL ACCOUNTING AND TAX PREPARATION practice for sale in exciting Moncton, New Brunswick. Owners retiring after 30 years. Turn key operation includes building and experienced staff. Can separate business from building. Financing available. Asking \$487,000 negotiable. Call Andre at:

**506 381 2002**

## Professional Services

■ 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](http://www.AlanCohenCGA.com)

When replying to a *CGA Magazine* box number, address to:

► Lorsque vous répondez à une annonce chiffrée de *CGA Magazine*, adressez votre réponse à :

*CGA Magazine*

100 – 4200 North Fraser Way, Burnaby, BC, V5J 5K7  
[cgamagazine@cga-canada.org](mailto:cgamagazine@cga-canada.org)

To place a Classified ad in *CGA Magazine*, contact Doris Hollett at:

► Pour passer une petite annonce dans *CGA Magazine*, communiquez avec Doris Hollett au :

604 605 5091 or/ou 800 663 1529 [cgamagazine@cga-canada.org](mailto: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](http://www.accountingpracticesales.com)

# Master of Financial Accountability

Get ready for a tough new world of leadership and governance. Learn to 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 details and an invitation to an info session at 416 736 5744 or email [mfac@yorku.ca](mailto:mfac@yorku.ca)

**Apply now.**

[www.yorku.ca/mfac](http://www.yorku.ca/mfac)



## Sale of a business Purchase of a business Strategic planning

At Northern Mergers we work closely with our clients' accountants to facilitate the buy/sell process. Our goal is to ensure that shareholder value is ultimately maximized with every transaction.

For information contact: **Anthony Tolomizenko, BSc, MBA, CGA**  
416.620.7493 or 1.888.993.9003

**NORTHERN MERGERS & ACQUISITIONS CORPORATION**  
[www.northernmergers.com](http://www.northernmergers.com)



**No. 1 Accounting & Tax Franchise**  
**Small Business Specialists since 1966**  
Join Padgett's 400 offices

### DO YOU WANT TO BRANCH OUT ON YOUR OWN?

Padgett offers a fresh yet proven alternative to the challenges of going it alone

As a Padgett franchise owner, you will have access to time-tested systems and marketing techniques as soon as you open your doors for business. You can count on superior one-on-one training, ongoing courses and seminars, a dedicated franchise support team and state-of-the-art systems.

We're helping to grow success stories, one entrepreneur at a time.  
For more info call 1-888-723-4388 ext. 222, or visit [www.padgettfranchises.ca](http://www.padgettfranchises.ca)



## Display Advertising Publicité par grande annonce

Market your message to *CGA Magazine's* global audience of more than 70,000 business owners, practitioners, finance professionals, and senior leaders.

► Montrez votre message à plus de 70 000 lecteurs de *CGA Magazine* dans le monde : propriétaires d'entreprises, praticiens, professionnels de la finance et hauts dirigeants.

Contact / Contactez : Ingrid Mueller  
☎ 416 226-4862  
✉ [imueller@cga-canada.org](mailto:imueller@cga-canada.org)



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](http://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)



## Tax Simplification is Imperative

### Simplifier le système fiscal : une nécessité

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

CANADIANS ENJOY BEING TAXED. Why else would we placidly tolerate a tax regime that is so mind-numbingly complex, incomprehensible, and expensive? We are at a critical junction in tax compliance. Individuals who do not have even the remotest understanding of tax law must, under threat of civil and criminal sanctions, comply with the fiction that everyone is presumed to know the law. What does that do to the rule of law?

The need to simplify the tax system is imperative. In less than one century, Canada has managed to grow a modest twelve-page enactment into a monolithic and virtually illegible statute. And a law that is incomprehensible to citizens is also incapable of fair administration.

If the legal system presumes every person to know the law, then the state has a moral obligation to ensure that a person of average intelligence should be able to read and understand the laws that directly affect him or her. But Canada is a long way from writing tax legislation that intelligent people can understand.

Given the complexity of business, tax statutes must, to some extent, be structurally complex. There is no reason, however, to exacerbate the situation through linguistic torture. A citizen should be entitled to comprehend the law by which he or she is governed. This is even more important in the tax system where our courts adopt a “closed statute” approach to the *Income Tax Act* and interpret it solely on the words that Parliament writes. Thus, equity and tax law are strangers to each other.

As the tax system becomes increasingly complex and expensive, individuals lose the ability to understand and comply with the law. The law becomes a vague abstraction with which they cannot identify. Complexity is an incentive for tax avoidance. Tax simplification is now an economic, political, and moral imperative. ■

**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.

LES CANADIENS DOIVENT AIMER payer de l'impôt. Comment expliquer autrement la sérénité avec laquelle nous tolérons un système fiscal si lamentablement complexe, incompréhensible et coûteux? Nous avons atteint un point critique dans l'observation fiscale. Des particuliers qui n'ont même pas la moindre connaissance de la législation fiscale doivent, sous peine de sanctions civiles et pénales, faire comme si la maxime selon laquelle nul n'est censé ignorer la loi s'appliquait à eux. Et la règle de droit dans tout ça?

La nécessité de simplifier le système fiscal est impérative. En moins d'un siècle, le Canada a réussi à transformer une législation modeste d'une douzaine de pages en une loi monolithique et à peu près illisible, de surcroît incompréhensible pour les citoyens et impossible à administrer de façon équitable.

Si nul n'est censé ignorer la loi, le législateur a donc une obligation morale de s'assurer qu'une personne d'intelligence moyenne puisse lire et comprendre les lois qui la touchent directement. Or, nous sommes bien loin, au Canada, d'une loi fiscale rédigée en des termes que des gens intelligents peuvent comprendre.

La complexité des affaires explique, dans une certaine mesure, la complexité structurelle des lois fiscales. Mais rien ne justifie cependant la torture linguistique qui ne fait qu'empirer la situation. Un citoyen devrait avoir le droit de comprendre la loi qui le régit. Et cela s'avère encore plus important dans un système fiscal où nos tribunaux s'en remettent à la lettre de la Loi de l'impôt sur le revenu pour fonder leur interprétation uniquement sur les mots utilisés par le législateur. L'équité et la loi fiscale sont bien loin l'une de l'autre.

Comme le système devient de plus en plus complexe et coûteux, les particuliers ont perdu la capacité de comprendre la loi et de l'observer. La loi est devenue une abstraction vague à laquelle ils ne peuvent s'identifier. La complexité est une incitation à l'évitement fiscal. Il ne fait plus aucun doute que la simplification du système fiscal est dorénavant un impératif économique, politique et moral. ■

**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.



LAURENTIAN UNIVERSITY ONLINE MBA PROGRAM

# “How far can I go? Just watch me.”

HOW APPROPRIATE THAT SOMEONE WITH SO MUCH ENERGY would find herself moving up the management ladder at a provincial power utility.

“I’m very driven,” says Shannon Nickel, CGA and recently appointed Manager of Financial Markets in the Treasury Division at Manitoba Hydro. So when she decided to obtain her MBA, she chose Laurentian University’s online MBA program.

Shannon says Laurentian was a perfect fit. “The advanced standing I was offered for my CGA studies allowed me to complete the program in 15 months while continuing to work full-time.”

With the combination of an MBA and CGA designation, Shannon says her goals are now within reach. “I love the challenge at Manitoba Hydro and I’m going as far as I can go.”

Discover your true value with an MBA from Laurentian University.



**Laurentian**University  
Université **Laurentienne**

*Learning. It's in our Nature.*

[cga.laurentian.ca](http://cga.laurentian.ca)



**Certified General  
Accountants Association  
of Canada**



*Shannon Nickel's career at Manitoba Hydro is powering ahead, thanks to her CGA designation and online MBA from Laurentian University.*





---

---

# WE'RE BACK

---

---

**MYOB** *is back in* 

*as* **AccountEdge**



Long time, no see. AccountEdge has returned to Canada with the same great accounting software you knew as MYOB.

See for yourself. Accountants can request a free, full copy at [ca.accountedge.com/freecopy](http://ca.accountedge.com/freecopy)