

CGA

MAGAZINE

Developing a Game Plan for Succession

► Relève : Avoir un plan de match

Creating a Playful, Productive Workplace

► Créer un milieu de travail ludique et productif

Filing the Final Tax Return

► Produire la déclaration de revenu finale

**Implementing the Next Stages
of CGA-Canada's Strategic Plan**
Passer aux prochaines étapes du
plan stratégique de CGA-Canada

Risk Management is a Fine Balance

La gestion des risques :
un équilibre délicat





A “best guess” is still a guess.
We make sure you know
a property’s real value.

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 have the breadth and depth of experience to work with you on IFRS.

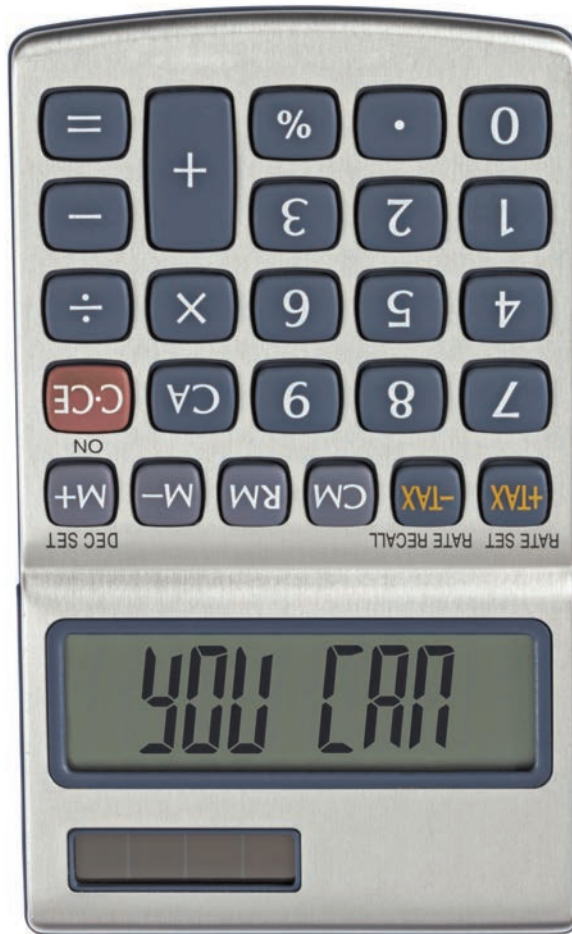
Make a real property expert – an AACI or CRA – part of your team today.
Visit www.aicanada.ca

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



Appraisal Institute
of Canada

REAL VALUE EXPERTS



Your clients will be surprised how the numbers add up

See for yourself with the FCC Transition Loan

Farm buyers can watch their equity jump. Farm sellers get guaranteed payments over time. Crunch the numbers and see how the Transition Loan can work for your clients.

www.fcc.ca/TransitionLoan



Farm Credit Canada
Advancing the business of agriculture

Canada





Contents • Sommaire

REGULARS

|||||
RUBRIQUES

7 EDITOR'S NOTE ■ D'ENTRÉE DE JEU

52 CLASSIFIEDS ■ PETITES ANNONCES

54 BACKPAGE ■ LE MOT DE LA FIN
Canada Battles the IRS
▶ Le Canada aux prises avec l'IRS
Vern Krishna

FAST TRACK

|||||
COUP D'ŒIL

8 Top 5 Countries for Business
▶ Le Top 5 des meilleurs pays
pour les affaires

9 At a Glance
▶ Vue d'ensemble

10 CyberGuide
▶ Repères W3

11 CRA Corner
▶ L'ARC sur le vif

NETWORK

|||||
CARREFOUR

26 Perspective
▶ Perspective

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

32 Associations
▶ Associations

35 Reflections
▶ Réflexions

“Risk may offer you opportunities to get better business results or outcomes.”

« Le risque peut être vecteur de prospérité. »

BUSINESS

ENTREPRISE

Ask an Expert ▪ Consultez l'expert

12 **Client Relations** **Les relations clients**

The importance of keeping a healthy rapport with clients.

► L'art d'entretenir de saines relations avec les clients.

Mark Wardell

Further than Figures ▪ Savoir-être

14 **Are We Having Fun Yet?** **Siffler en travaillant**

Creating a workplace that is playful and productive.

► Créer un milieu de travail où ludique rime avec productif.

Merge Gupta-Sunderji

Feature ▪ Article de fond

16 **New Approaches to Taking Care of Business** **Une nouvelle façon de mener ses affaires**

Rather than avoiding risk, many companies are seeing it in a positive light.

► Voir le risque d'un bon œil au lieu de l'éviter.

Gundi Jeffrey

PROFESSION

PROFESSION

Feature ▪ Article de fond

36 **Staying on Course** **Maintenir le cap**

CGA-Canada's Chair Terry LeBlanc, FCGA, on the power of a strong strategic plan.

► Terry LeBlanc, président du conseil de CGA-Canada, FCGA, sur la valeur d'un plan stratégique solide.

Beverly Cramp

Standards ▪ Normes

44 **Revenue Recognition: Take Three?** **Comptabilisation des produits des activités ordinaires : prise trois?**

The FASB and IASB revisit standards on recognition, measurement, and disclosure.

► Le FASB et l'IASB revoient les normes visant la comptabilisation, l'évaluation et les informations à fournir.

Stephen Spector

Tax Forum ▪ Fiscalité

46 **Commercial or Personal Activity?** **Activité commerciale ou personnelle?**

The courts use a straightforward test to determine viability of commercial activities.

► Les tribunaux utilisent un critère simple pour évaluer la viabilité des activités commerciales.

Don Goodison

Tax Strategy ▪ Stratégie fiscale

48 **The Final Tax Return** **La déclaration finale**

Filing a return for a deceased person can be wrought with complications.

► Produire la déclaration d'une personne décédée : une tâche parfois semée d'embûches.

J. Thomas McCallum

CAREER

CARRIÈRE

Development ▪ Perfectionnement

50 **Developing a Game Plan** **Avoir un plan de match**

A solid plan for succession and retirement is critical.

► L'importance d'un plan de relève et de retraite efficace.

Mindy Abramowitz



REQUEST FOR NOMINATIONS

Vice-Chair of the Certified General Accountants Association of Canada Board of Directors

CGA-Canada advances the interests of its members and the public through national and international representation and the establishment of professional standards, practices, and services.

As part of our new governance structure, we are inviting nominations for Vice-Chair to serve on our Board of Directors for a one-year term beginning December 2012. Members in good standing of CGA-Canada may stand for election for the position of Vice-Chair on the Board of Directors. The Board meets three times a year. Some travel will be required.

Individuals are appointed to serve on CGA-Canada's Board of Directors on the basis of:

- Their knowledge and experience;
- Their ability to understand the interests and concerns of Certified General Accountants in advancing the organization's mandate.

For a full description of the position, the Nomination Form is available from the CGA-Canada website at www.cga.org/canada.

Nominations must be received by March 31, 2012.

Please submit nominations to:

Association Secretary
CGA-Canada
100 – 4200 North Fraser Way
Burnaby, B.C. V5J 5K7
Fax: 604 683 6483
associationsecretary@cga-canada.org

APPEL DE CANDIDATURES

pour le poste de vice-président ou de vice-présidente du conseil d'administration de l'Association des comptables généraux accrédités du Canada (CGA-Canada)

CGA-Canada a pour mission de promouvoir les intérêts de ses membres et du public par ses interventions à l'échelle nationale et internationale et par la mise au point de normes, pratiques et services professionnels.

Conformément à son nouveau modèle de gouvernance, CGA-Canada souhaite pourvoir le poste de vice-président ou de vice-présidente de son conseil d'administration pour un mandat d'un an, à compter de décembre 2012. Les membres en règle de CGA-Canada sont autorisés à poser leur candidature au poste de vice-président ou de vice-présidente du conseil d'administration. Les réunions du conseil d'administration ont lieu trois fois par année et nécessitent des déplacements.

Les personnes qui sont nommées au conseil d'administration de CGA-Canada le sont en raison :

- de leurs connaissances et de leur expérience;
- de leur aptitude à comprendre les intérêts et les préoccupations des comptables généraux accrédités pour faire progresser l'exécution du mandat de l'organisation.

Le formulaire de candidature comprend une description complète du poste et se trouve sur le site Web de CGA-Canada: www.cga.org/canada-fr.

Les candidatures doivent être présentées au plus tard le 31 mars 2012 au:

Secrétaire de l'Association
CGA-Canada
100 – 4200 North Fraser Way
Burnaby (C.-B.) V5J 5K7
Télécopieur : 604 683 6483
associationsecretary@cga-canada.org



We see more than numbers.
Comptez sur notre vision.

www.cga.org/canada | www.cga.org/canada-fr

CGA
MAGAZINE

Publisher / Éditrice
Lorraine Pitt

Associate Publisher / Coéditrice
Editor / Rédactrice en chef
Peggy Homan

Art Director / Directeur artistique
Advertising Co-ordinator / Coordonnateur de la publicité
Gavin Carroll

Assistant Art Director / Directeur artistique adjointe
Bryce Pugh

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

Contributors / Collaboratrices
Janice Turner, Stephanie Thatcher

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
416 226 4862
604 605 5123

Classified Advertising / Petites annonces

Doris Hollett
cgamagazine@cga-canada.org
604 605 5091
1 800 663 1529
604 605 5123

Circulation / Diffusion
subscription@cga-canada.org



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

Visit CGA Magazine on CGA-Canada's Web site
www.cga.org/canada

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

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

Annual subscription rate: \$25 for members, students, and non-members. Single copies, current and back issues are \$5. GST/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.

Subscribers can choose to stop receiving the magazine at any time by written notice to CGA Magazine.

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

Lisez CGA Magazine sur le site Web de CGA-Canada.
www.cga.org/canada-fr

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

Sauf indication contraire, CGA-Canada ou ses associations affiliées ne 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.

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



The Importance of Charting a Clear Course

L'importance d'un itinéraire bien tracé

TERRY LEBLANC, FCGA, is a strategic thinker. And he continues to be directly involved with setting and implementing the strategic direction of the Association. In an unusual – if not unprecedented – development late in 2011, Terry returned to the demanding role of Chair of CGA-Canada's Board. As you know, he chaired the Board in 2010 and brings tremendous experience, commitment, and passion to the role.

As Chair of CGA-Canada's Strategic Planning Committee in 2009, he introduced the new strategic plan, *Moving into the Next Decade*, with the following statement: "As your Strategic Planning Committee, we are confident this has been a positive, productive, and thorough process, which has captured our key challenges and opportunities and articulated the very essence of CGA-Canada's vision and mission. As we contemplate our new strategic direction, we look forward to a challenging and exciting journey ahead and to continued success."

Those words were applicable at the time and are even more relevant now. Turn to the Profession feature on page 36 to read more about the clear themes and goals guiding the evolution of the Association and the CGA designation.

In addition to having a sound strategic plan, many organizations invest extensive time and resources in developing an enterprise risk management plan. This issue's Business feature (page 16) explores new ways of managing risks and provides an overview of the basic elements of an effective risk management framework. Watch for a second article on this topic in the March-April magazine, as writer Gundi Jeffrey provides additional guidance on current risk disclosure requirements.

Best wishes for a healthy, productive, and prosperous New Year. ■

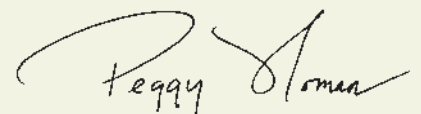
TERRY LEBLANC, FCGA, est un penseur stratégique qui continue à participer directement à la définition et à la mise en œuvre de l'orientation stratégique de l'Association. À la suite d'une situation inhabituelle – et probablement sans précédent – à la fin de 2011, M. LeBlanc a repris le rôle exigeant de président du conseil d'administration de CGA-Canada. Fort de son expérience à la présidence du conseil en 2010, il aborde ce rôle avec une passion et un engagement renouvelés.

M. LeBlanc, qui était président du comité de planification stratégique de CGA-Canada en 2009, présentait le nouveau plan stratégique intitulé *Entrer de plain-pied dans la nouvelle décennie* de la façon suivante : « Le comité de planification stratégique est convaincu que le processus a été positif, productif et exhaustif, et qu'il a permis de cerner les difficultés et possibilités clés, et d'exprimer l'essence même de la vision et de la mission de CGA-Canada. C'est avec enthousiasme que nous entrevoyons les défis de l'avenir et le succès continu de l'Association sous l'impulsion de la nouvelle orientation stratégique. »

Ces paroles sont encore plus pertinentes aujourd'hui qu'elles ne l'étaient alors. À la section Profession, à la page 36 du présent numéro, vous en apprendrez plus sur les thèmes et objectifs précis qui guident l'évolution de l'Association et du titre de CGA.

En plus de se doter d'un plan stratégique solide, de nombreuses organisations investissent beaucoup de temps et de ressources dans leur plan de gestion du risque d'entreprise. L'article de fond de la section Entreprise (page 16) traite des nouvelles façons de gérer les risques et des éléments fondamentaux d'un cadre efficace de gestion des risques. L'auteur, Gundi Jeffrey, s'intéressera en outre aux exigences actuelles en matière d'information sur les risques dans le numéro de mars-avril.

Que la nouvelle année vous apporte santé et prospérité. ■



PEGGY HOMAN, Editor / Rédactrice en chef

Top 5 Countries for Business

Le Top 5 des meilleurs pays pour les affaires

Canada is the top global destination for business, says a recent Forbes ranking that shows Canada rise to the number one spot from fourth place the year prior. Forbes described Canada as “an affluent, high-tech industrial society in the trillion-dollar class.” The ranking factored in 11 criteria including: technology; corruption; personal and financial freedom; stock performance; property rights; and taxes. The United States is ranked 10th.

► Décrit comme « une société industrielle riche et technologiquement avancée dont l'économie se chiffre en milliards de dollars », le Canada est le meilleur pays pour les affaires, selon le palmarès du magazine Forbes. Il se classait quatrième l'an dernier. L'évaluation reposait sur 11 facteurs, notamment la technologie, la corruption, la liberté, le rendement des actions, le droit à la propriété et l'imposition. Les États-Unis se classent 10^e.

- 1 **Canada**
► Canada
- 2 **New Zealand**
► Nouvelle-Zélande
- 3 **Hong Kong**
► Hongkong
- 4 **Ireland**
► Irlande
- 5 **Denmark**
► Danemark

Source – Forbes



“The future of the euro is inseparable from European unity. The journey before us is long and will be anything but easy.”

Angela Merkel, Chancellor of Germany

► **« L’avenir de l’euro est indissociable de l’unité européenne. La route qui nous attend est longue et difficile. »**

La chancelière allemande, Angela Merkel

FAST TRACK • COUP D’ŒIL

■ **At a Glance** • Vue d’ensemble

Golden Girl Finance Grows

Golden Girl Finance – a modern source for financial literacy – has partnered with The Knowledge Bureau with the goal of inciting interest in more women to pursue careers in finance. “We recognized that Golden Girl Finance was connecting with women and truly engaging them, and that’s a great fit with our educational initiatives in promoting the creation and sustainability of family wealth,” says Evelyn Jacks, founder and president of The Knowledge Bureau. www.goldengirlfinance.ca

► **GoldenGirlFinance.ca prend de l’ampleur**

Le site GoldenGirlFinance.ca – une source moderne en matière de littératie financière – a conclu un partenariat avec l’institut The Knowledge Bureau afin d’encourager les femmes à faire carrière en finance. « Nous avons constaté que GoldenGirlFinance était un site qui retenait véritablement l’attention des femmes, ce qui s’inscrit parfaitement dans nos initiatives de formation qui font la promotion de la création et de la viabilité du patrimoine familial », explique la fondatrice et présidente du Knowledge Bureau, Evelyn Jacks. www.goldengirlfinance.ca



Big Tax Breaks for U.S. Corporations

While the statutory U.S. corporate income tax rate is one of the highest in the world at 35 per cent, very few Fortune 500 companies paid it between 2008-2010 says a new report authored by two think tanks – the Institute on Taxation and Economic Policy, and Citizens for Tax Justice. The study says the average effective tax rate was 18.5 per cent. It also states that 30 large and profitable U.S. companies paid no income taxes at all in those two years.



► **Les sociétés américaines reçoivent d’importants allègements fiscaux**

Selon un nouveau rapport préparé par deux groupes de réflexion, l’Institute on Taxation and Economic Policy et Citizens for Tax Justice, bien que le taux d’imposition des sociétés prévu par la loi aux États-Unis soit l’un des plus élevés au monde – 35 % –, très peu de sociétés du Fortune 500 ont été imposées à ce taux entre 2008 et 2010. L’étude révèle que le taux d’imposition effectif moyen était de 18,5 %, et que 30 grandes sociétés prospères n’ont en fait payé aucun impôt ces deux années.



Wages Fail to Keep Pace with Inflation

Recent numbers from Statistics Canada show that Canadians’ paycheques are growing at the slowest rate in nearly two years. Average weekly earnings are highest in Alberta and are well above the national average of \$872.75. Overall, consumer spending is slow as many Canadian households try to reduce their staggering debt loads.

► **Les salaires ne suivent pas le rythme de l’inflation**

Selon des chiffres publiés récemment par Statistique Canada, les salaires des Canadiens augmentent au taux le plus faible que l’on ait connu depuis presque deux ans. C’est en Alberta que la rémunération hebdomadaire moyenne est la plus élevée; elle y est bien supérieure à la moyenne nationale de 872,75 \$. Globalement, les dépenses de consommation ont ralenti, car bon nombre de ménages canadiens tentent d’alléger leurs dettes écrasantes.

The internet's a driving force in the change from mass media to "my media," in which consumers will be their own programmers.

Internet est un moteur dans l'évolution des médias de masse, qui deviennent des médias personnalisés, et dans lesquels les consommateurs se chargent de leur propre programmation.

Source - Jerry Yang, co-founder and CEO of Yahoo / Jerry Yang, cofondateur et PDG de Yahoo.

by/par Robin Day

Cyber Tip

When editing documents and spreadsheets, the ribbon at the top of the screen often takes up too much valuable space. There are a couple of easy ways to get it out of the way. Use the keyboard shortcut CTRL-F1, or double-click the active tab on the ribbon itself. When the ribbon is minimized you can click on any of the tabs to have it re-appear temporarily or repeat the process used to hide it to restore it for good.

► Cyberconseil

Lorsque vous modifiez des documents et des feuilles de calcul, le ruban au haut de l'écran occupe souvent trop d'espace. Vous pouvez le faire disparaître en utilisant les touches de raccourcis CTRL-F1 ou en double-cliquant sur l'onglet actif du ruban. Lorsque le ruban est réduit, cliquez sur n'importe quel onglet afin de le faire réapparaître temporairement ou répétez le processus utilisé pour cacher le ruban afin de le faire réapparaître pour de bon.

ROBIN DAY, MBA, CGA, is first-year program head in BCIT's Financial Management program. rday@bcit.ca.

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

Privacy in the Cloud

If you think cloud computing is in your future, you might want to check out the blog written by Canadian privacy lawyer David T.S. Fraser. The blog documents some of the legal issues surrounding cloud computing in relation to Canadian privacy laws.

► Vie privée dans le nuage

Si vous vous croyez destiné à l'informatique en nuage, le blogue de David T.S. Fraser, un avocat canadien spécialisé en droit relatif au respect de la vie privée, pourrait vous intéresser, car il porte sur certaines questions juridiques touchant l'informatique en nuage et les lois canadiennes sur la protection de la vie privée.

blog.privacylawyer.ca/2011/04/cloud-computing-and-privacy-faq.html

(en anglais)

Corporate Culture Hub

Denison Consulting is a leading consultancy group in the area of corporate culture and leadership. Their web site is an excellent resource for information on understanding and improving corporate culture.

► Centre de culture d'entreprise

Denison Consulting est un groupe-conseil de premier rang du domaine de la culture d'entreprise et du leadership. Son site Web constitue une excellente ressource pour comprendre et améliorer la culture d'entreprise.

www.denisonconsulting.com

(en anglais)

Lend a Hand at Tax Time

The Community Volunteer Income Tax Program has been around since 1971 and many CGAs have been a part of this great program. The CRA site explains how the program works and provides information on how to get involved.

► Donnez un coup de main pendant la période des impôts

Le Programme communautaire des bénévoles en matière d'impôt existe depuis 1971 et beaucoup de CGA y ont déjà pris part. Le site de l'ARC explique son fonctionnement et offre de l'information sur la façon de participer.

www.cra-arc.gc.ca/volunteer

► **www.cra-arc.gc.ca/benevole**

ERP Software Guide

ERP.com is a great resource for anyone faced with the daunting task of selecting and implementing Enterprise Resource Planning software. With a database of over 2,400 products and reviews, ERP.com can help you narrow down the choices and avoid some of the pitfalls.

► Conseils sur les PGI

ERP.com est une excellente ressource pour quiconque doit choisir et mettre en œuvre un progiciel de gestion intégré. C'est grâce à une base de données contenant plus de 2 400 produits et critiques qu'ERP.com peut vous aider à circonscrire vos choix et à éviter certains pièges.

www.erp.com

■ TAX UPDATES

MISES À JOUR FISCALES

Success for Students in Trades

Students in New Brunswick, Ontario, and British Columbia can take part in an educational pilot project aimed at equipping students with the tools they need to become successful tradespersons or entrepreneurs in the construction and renovation industries. Developed through a federal-provincial-territorial partnership, the project provides relevant information on being fiscally responsible and adopting good business practices. www.tradelinks.ca

► **Cap sur la réussite pour les étudiants de métiers**

Les étudiants du Nouveau-Brunswick, de l'Ontario et de la Colombie-Britannique peuvent prendre part à un projet-pilote éducatif qui vise à leur donner les outils nécessaires pour réussir en tant que gens de métier ou entrepreneurs dans l'industrie de la construction et de la rénovation. Résultat d'un partenariat entre les gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux, le projet enseigne comment devenir responsable sur le plan financier et adopter de

bonnes pratiques commerciales. www.tradelinks.ca/menu-fra.html

Update to T2 Returns

Effective November 2011, all certified tax preparation software for T2 returns will use self-identified North American Industry Classification System (NAICS) codes. As a result, corporations will no longer need to fill out lines 281, 282, and 283, which will be removed from the 2011 T2 return.

► **Mise à jour des déclarations T2**

Depuis novembre 2011, tous les logiciels certifiés de préparation de déclarations T2 utiliseront les codes autodéfinis du Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN). Par conséquent, les sociétés n'auront plus à remplir les lignes 281, 282 et 283, qui seront d'ailleurs supprimées de la déclaration T2 de 2011.

Changes to CPP Contribution Rules

Until December 31, 2011, employers stop deducting CPP contributions from an employee's pensionable earnings when the employee is 60 to 70 years of age and gives proof that he or she is receiving a CPP or QPP retirement pension. Starting January 1, 2012,

employers may have to deduct CPP contributions from the pensionable earnings paid to an employee who is 60 to 70 years of age, even if the employee is receiving a CPP or QPP retirement pension. For more details, visit www.cra-arc.gc.ca/payroll.

► **Changements apportés aux règles de cotisation au RPC**

En vertu des règles actuelles (en vigueur jusqu'au 31 décembre 2011), les employeurs cessent de retenir les cotisations au Régime de pensions du Canada (RPC) sur le revenu d'emploi ouvrant droit à pension des employés âgés de 60 à 70 ans qui prouvent qu'ils reçoivent une pension de retraite du RPC ou du Régime des rentes du Québec (RRQ). À partir du 1^{er} janvier 2012, les employeurs pourraient devoir effectuer de telles retenues dans ces cas. Vous trouverez plus de renseignements sur www.cra-arc.gc.ca/retenuces.



ARE YOUR CLIENTS READY TO **ENTER NEW MARKETS?**

At BDC, our innovative solutions can help your clients enter new markets. Our consulting and financing services work hand in hand to offer entrepreneurs made-to-measure solutions, which may include working capital financing, customized assistance and strategic advice. It's just the flexibility and insight they need to capitalize on new markets and grow their business on their terms.



FINANCING | VENTURE CAPITAL | CONSULTING

www.bdc.ca/newmarkets

Canada



The importance of keeping a healthy rapport with clients.

Client Relations

Les relations clients

L'art d'entretenir de saines relations avec les clients.

by / par Mark Wardell

REMEMBER THAT OLD saying, "You never get a second chance to make a first impression?" Well, it's true. Building a relationship begins the moment you say, "Nice to meet you." Maybe even sooner if your new contact has learned anything about you or your firm before you meet.

As an accountant your goal is not just to make a good impression and generate a sale. Your goal is to attract ideal clients that will stay with you for life. I'd go so far as to say that it's critical to the growth of your business to both make a good first impression and keep that impression throughout the relationship. So you need to put some thought into what exactly you want that impression to be.

Here's a brief story: A client of ours started losing business suddenly. He soon realized that the business loss was related to a particular salesperson. He decided to call up the customers who had left his business to find out why, but no specific complaints were forthcoming. The service was fine, the price point was fine, and the products were fine.

Finally it all came out. One salesperson, in an effort to establish and nurture her business relationships, had taken up the practice of hugging all of her customers. It probably seemed innocent enough to her at the time, but after a while, many of her

customers became uncomfortable with this level of affection and started taking their business elsewhere.

There is an important lesson here. It's not all about the quality of service. The success of your firm depends to a large degree upon your interpersonal skills with clients. We can all take something from this story because we've all been there: regretting a slightly less than professional encounter with a client. Yet there are several things you can and should do to improve your interpersonal skills and maintain great client relationships (the cornerstone of your business).

First, take a look at the way you communicate with your clients. To ensure your clients feel valued, it's important to schedule regular meetings to keep in touch and learn of any new developments or changes in your clients' businesses. You should definitely use CRM software to track that you are connecting with each client as often as you should be.

Next, reward client loyalty. Offering referral fees are one option. And some firms give corporate gifts at Christmas, which are most welcome when they are something the client really wants.

However, the most important way to build trust is to find ways to add additional value to the services your client already

receives. At Wardell we recommend putting in place a system to make sure every client is receiving the attention they deserve. Our code name for this system is "Operation Client Lockdown." The idea is to find out exactly what your clients value most about your particular services, and then to increase your level of service by integrating directly into your customer's value stream.

For example, if you have a customer who is frustrated with the quality of work done by their bookkeeper, you might offer to have one of your employees take over some or even all of this function for them.

Remember, it is far easier and more effective to get more business from an existing client than to go and find a new one, so once you've developed a client relationship, make sure you do everything in your power to keep it. ■

VOUS SOUVENEZ-VOUS de ce vieux diction : « C'est la première impression qui compte »? Eh bien, c'est vrai! Une relation commence à s'établir dès que vous prononcez : « Enchanté de vous connaître », et peut-être même avant si votre nouvelle connaissance s'est déjà renseignée sur vous ou votre entreprise avant de vous rencontrer.

En tant que comptable, vous n'avez pas pour seul objectif de faire bonne impression et de

réaliser une vente; vous voulez aussi attirer des clients idéaux qui vous seront toujours fidèles. Il est essentiel pour la croissance de votre entreprise que la première impression soit bonne et qu'elle dure pendant toute la relation. Vous devez donc réfléchir à ce que vous voulez exactement que cette impression soit.

Anecdote : l'un de nos clients a vu ses affaires diminuer brusquement. Il s'est rapidement rendu compte qu'une vendeuse en particulier était à la source du problème. Il a décidé de téléphoner aux clients perdus pour en parler, mais aucun n'a formulé de plainte précise. Le service était de qualité, le prix était correct et les produits étaient bons.

Il a fini par découvrir le pot aux roses. Une vendeuse qui cherchait à souder les relations avec les clients avait pris l'habitude de leur donner l'accolade. Ce geste, qui pour elle était anodin, mettait mal à l'aise ses clients, peu accoutumés à de telles effusions, et les uns après les autres, ils s'adressaient ailleurs pour leurs achats.

Morale de l'histoire : la prospérité d'une entreprise ne tient pas uniquement à la qualité du service, mais, dans une large mesure, aux compétences en relations humaines. Nous pouvons tous en tirer des leçons, car nous avons tous eu un jour à regretter un comportement qui aurait pu

être plus professionnel à l'égard d'un client. Voici certaines mesures que vous pouvez (et que vous devez) prendre pour améliorer vos communications interpersonnelles et conserver d'excellentes relations avec vos clients (pierre angulaire de votre entreprise).

Commencez par examiner la manière dont vous communiquez avec vos clients. Pour vous assurer que vos clients se sentent appréciés, prévoyez des rencontres à intervalles réguliers pour garder le contact avec eux et vous renseigner sur l'état de leurs affaires. Pensez à vous équiper d'un logiciel de gestion des relations clients, essentiel pour vous assurer de rencontrer chacun de vos clients régulièrement.

Ensuite, récompensez les clients loyaux, par exemple en offrant des commissions pour recommandation. À l'occasion des fêtes de fin d'année, certains cabinets offrent aussi des cadeaux d'entreprise, généralement bien reçus lorsqu'ils correspondent à ce que le client désire vraiment.

Ce qui compte toutefois le plus pour gagner la confiance des clients est de trouver des façons d'ajouter de la valeur aux services qui leur sont déjà fournis. Chez Wardell, nous recommandons de mettre en place un mécanisme pour veiller à ce que chaque client reçoive l'attention à laquelle il a droit. Nous appelons ce mécanisme « Opération verrou ». Il consiste à trouver la

caractéristique exacte de vos services à laquelle les clients attachent le plus d'importance puis à accroître votre niveau de service en intégrant cette caractéristique directement dans la chaîne de valeur des clients.

Par exemple, vous pourriez proposer à un client mécontent de la qualité du travail de son teneur de livres que l'un de vos employés s'occupe de certaines tâches, voire de toutes les tâches liées à cette fonction.

Rappelez-vous qu'il est beaucoup plus facile et plus efficace de faire plus d'affaires avec un client qu'on a déjà que d'en trouver un nouveau, donc, une fois la relation établie avec un client, assurez-vous que vous faites tout ce qu'il faut pour la faire durer. ■

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

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

Is data entry really the best use of your time?

Let Cantax and CCH iScan take care of it for you

Tax season is time-consuming enough. Why spend hours manually entering your clients' slips, receipts and forms? With Cantax T1 and CCH iScan, now you can simply scan all those documents and forms into one neatly organized PDF with data you can work with — quickly, easily and accurately.

- Increase your T1 processing capacity
- Reduce the time and cost of data entry
- Achieve 100% accuracy with our Validation Service

To learn more, download our 2011-12 Cantax Smart Solutions Guide at www.cantax.com/GetTheGuide.

15% discount*
for CGA Members

cantax[®]
The Best Value in Professional Tax Software.
Period.

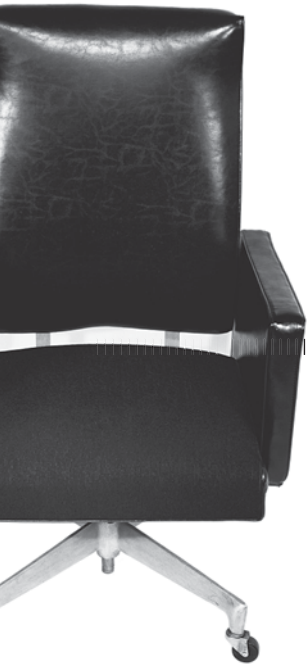


 **CCH**
a Wolters Kluwer business

In strategic partnership with

 **CGA**
CERTIFIED GENERAL ACCOUNTANTS

*"Cantax" is a registered trademark of CCH Canadian Limited.
*On selected Cantax packages. Promo code: CAN2016 1107



Creating a workplace that is playful and productive.

Are We Having Fun Yet?

Siffler en travaillant

Créer un milieu de travail où ludique rime avec productif.

by / par Merge Gupta-Sunderji

OVER AND OVER again, organizational research has shown that when employees have fun at work, they enjoy their jobs more, and that leads to increased employee morale, greater innovation, higher commitment, and decreased turnover. But for many leaders, this concept of “workplace fun” creates concerns. “What if my employees start goofing off and lose productivity, or even worse, offend clients and customers?” they ask. The proven truth is that when employees look forward to coming to work each day, they are not only more engaged in their responsibilities, they perform better on the job. So, how can you use fun and humour to create a workplace that is playful, productive, and profitable?

Start by making a conscious and deliberate effort to be more light-hearted. The tone of your organization or your department is set at the top. As a leader, be aware that your behaviour will set the stage as to whether or not you have a fun workplace atmosphere. So ease up a little when things go wrong. It’s true that some emergencies can be serious predicaments, but not every crisis is the end of the world! Let your people see you laughing at yourself and be comfortable with people occasionally getting a laugh at your expense. It makes you more approachable and lets others know that it’s okay to have a good time in your department.

Second, plan for fun. This doesn’t mean that you can’t respond spontaneously to moments of merriment, but don’t leave it up to chance. Involve your staff by letting them do the planning. Give them some simple rules (such as it must be legal and in good taste) and if you can, a small budget to work with. Whether it’s hallway bowling, trivia afternoon at the local sports bar, or office chair relay races, you’ll find their creativity and enthusiasm endless. And, because this is being organized by the employees themselves, there is much greater buy-in. That leads to increased job satisfaction and improved productivity.

Third, invest in some fun props. Companies like Best Buy and Google invest thousands of dollars in playthings, but you don’t have to break the bank to achieve the same outcome; you can get some fun inexpensive diversions that will create just as much enthusiasm and excitement. Hula hoops, giant Lego pieces, Nerf guns, Pez dispensers, pogo sticks, Frisbees, Silly Putty – your imagination is the limit. Let your employees help you pick out the props; that way there’ll be no complaining about the boss picking the wrong stuff!

Make a list of 10 things you could do in your department to foster an atmosphere of fun and levity. Or, even better, brainstorm a list with your staff. Keep in mind that food

is often a source of great pleasure – potluck lunches, providing candy at meetings, or going out to lunch every so often – the research shows that culinary delights are clearly a way that people have fun and bond together. Whether it’s putting up comical art, wearing casual clothes on Fridays, or holding fun and crazy contests, push yourself to get at least 10 items. Obviously, your list will need to fit your budget and organizational culture, but make a list and put it into action.

Finally, be patient. Fun workplaces aren’t created overnight. An organization’s culture doesn’t immediately change from one in which seriousness is rewarded to one in which fun and play are encouraged. Creating a fun workplace is a process, not an event. If change is going to be effective, it takes planning *and* it takes time to sink in. Start by changing your own attitude first and then work on changing others. Take small steps and bring people over one at a time. ■

LA RECHERCHE organisationnelle a montré à maintes reprises que les employés aiment mieux leur emploi lorsqu’ils s’amuse au travail et que cela influence favorablement leur moral et leur engagement à l’égard de l’entreprise, ainsi que l’innovation, tout en réduisant le roulement. La notion de « milieu de travail ludique » inquiète toutefois de

nombreux dirigeants. « Et si mes employés se mettent à chahuter et réduisent la productivité de l'entreprise ou, pire, froissent les clients? », disent-ils. Il est prouvé que lorsque les employés ont hâte de se rendre au travail tous les jours, ils sont plus conscients de leurs responsabilités et s'acquittent mieux de leurs tâches. Comment pouvez-vous alors créer un milieu de travail ludique, productif et rentable en misant sur l'humour et le plaisir?

Commencez par faire un effort conscient et délibéré pour être moins grave. Ce sont les chefs d'entreprise ou de service qui donnent le ton. Vous êtes le « patron » et à ce titre, votre comportement est déterminant pour l'ambiance au travail. Alors, soyez un peu plus souple lorsque quelque chose ne va pas. Si certaines urgences peuvent créer des situations difficiles, toutes n'empêchent pas la terre de tourner! Permettez-vous un peu d'autodérision et riez parfois avec les autres à vos dépens : cela vous rend plus abordable et indique aux autres qu'on peut plaisanter dans votre service.

En deuxième lieu, planifiez les occasions ludiques. Cela ne veut pas dire que vous ne pouvez réagir spontanément aux moments de gaieté, mais ne vous fiez pas seulement au hasard. Faites participer votre équipe en lui confiant la planification de ces occasions. Établissez quelques règles simples (légal et de bon goût, par exemple) et, si vous le pouvez,

un petit budget. Qu'il s'agisse d'une partie de quilles dans les couloirs, d'un jeu-questionnaire au café sportif du coin ou d'une course de relais en chaises de bureau, vous vous apercevrez que la créativité et l'enthousiasme de vos employés sont infinis. Et ils participeront d'autant plus volontiers qu'ils sont les organisateurs. Leur satisfaction au travail et leur productivité s'en trouveront accrues.

En troisième lieu, investissez dans quelques accessoires amusants. Les jouets sont très utiles pour alléger les tensions, et des entreprises comme Best Buy et Google dépensent des milliers de dollars pour en acheter. Vous n'êtes pas obligé d'en faire autant pour obtenir les mêmes résultats. Des objets amusants et peu coûteux susciteront tout autant l'enthousiasme et l'intérêt : cerceaux, pièces de Lego géantes, pistolets NERF, distributeurs de bonbons Pez, échasses à ressorts, disques volants, pâte Silly Putty, etc. Demandez aux employés de vous aider à choisir les accessoires; ainsi, ils ne se plaindront pas de ce que le patron ne rapporte jamais ce qu'il faut!

Dressez une liste de 10 activités susceptibles de créer un climat de travail ludique et agréable dans votre service. Mieux encore, dressez cette liste avec les employés. La nourriture est souvent source de plaisir. Repas-partage, bol de bonbons pendant les réunions ou repas de groupe au restaurant sont autant de moyens éprouvés

de réunir de façon plaisante votre équipe et de favoriser sa cohésion. Qu'il s'agisse d'afficher des dessins humoristiques, d'autoriser les tenues décontractées le vendredi ou d'organiser des concours divertissants, tentez de trouver au moins 10 activités, qui devront bien sûr respecter le budget et la culture de l'organisation, et de les entreprendre.

Enfin, soyez patient. Un milieu de travail ne devient pas ludique du jour au lendemain. Une culture organisationnelle récompensant la gravité n'encouragera pas immédiatement le jeu et le plaisir. Créer un milieu de travail ludique est un processus et non un événement. Pour que le changement donne des résultats, il faut le planifier, mais aussi lui laisser le temps de se faire accepter. Commencez par changer votre propre attitude et donner l'exemple et les autres suivront, un par un. ■■■

.....
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 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) ou composez le 403 605 4756.**



Recommandé par 9 clients sur 10.

“Robert Half est une entreprise passionnée, qui excelle à trouver la bonne personne pour chaque poste et non pas juste quelqu'un pour occuper un bureau. Nous apprécions leur réponse rapide et l'excellence de leur suivi.”

Chef de projet,
Administration régionale des Aéroports

 **Robert Half®**

1.800.803.8367
roberthalf.ca

© 2010 Robert Half 0310-R009



© ISTOCKPHOTO.COM/PESKYMONKEY

New Approaches to Taking Care of Business

by / par Gundi Jeffrey

Une nouvelle façon de mener ses affaires

Rather than avoiding risk, many companies are seeing it in a positive light.

.....
Voir le risque d'un bon œil au lieu de l'éviter.

IT USED TO BE called taking care of business. Now there's a new description for a process that does that – and so much more. Enterprise risk management (ERM), the emerging darling of corporate Canada, helps organizations take care of their business in innovative and much more comprehensive ways.

“We always have been managing risk,” says Professor Daniel Zéghal, FCGA, the director of the CGA Accounting Research Centre at the University of Ottawa. “In the past, we managed risks one at a time. We have never taken a holistic approach to analyzing our risks. Also, in the past, risk was perceived as a very negative factor that you had to avoid. Now, we are seeing it in a more positive view. Risk may offer you opportunities to get better business results or outcomes.”

“Organizations manage risks, but they won't be successful without taking some risks,” explains Warren Newton, CIA, vice-president of Internal Audit and Advisory Services at Powell Dorian, a B.C. consulting firm that specializes in risk management. He notes that, “the process used to be dealt with in silos, with each operational department managing its own risks by the seat of its pants as it went along. Now, corporations are doing much better, coordinating the process throughout the organization on a proactive basis and integrating risk management into their daily operations.”

New Ways of Managing Risks

ERM is a relatively new way of looking at business that gained traction after the recent global recession caused a crisis of confidence in the way some businesses managed and reported their financial affairs. Moreover,

other business trends and challenges suggest that traditional ways of managing risk are no longer effective.

As Zéghal noted in a comprehensive paper he co-wrote in 2006 with Paul Faulkner, FCGA, a past president of CGA Ontario, *Enterprise Risk Management: Don't Risk Not Adopting It*, “advances in technology and communications have made it necessary to respond very quickly to changes, challenges, and opportunities. Government deregulation has created a universal climate for investment and global trade. Customers and clients demand high-quality products and services and at competitive prices. Investors expect and demand outstanding performance and growth from their stocks. A company that cannot effectively manage risk and suffers wide swings in earnings will clearly destroy investor confidence.”*

As a variety of institutions and publications have been singing the praises of ERM as the solution to managing business – and offering concrete guidance on how to implement it and use it – corporate leaders and their boards have taken up the cause with some enthusiasm.

Among the three more significant efforts in providing information and guidance is the International Organization for Standardization ISO 31000, *Risk Management – Principles and Guidelines*, published in late 2009. Developed in Australia and New Zealand, the standard is now widely used around the world, especially in Canada.

In December 2010, the Committee of Sponsoring Organizations (COSO) of the Treadway Commission released two papers to help organizations “advance along the ERM maturity curve.” *Embracing Enterprise Risk Management: Practical Approaches for*

Getting Started and Developing Key Risk Indicators to Strengthen Enterprise Risk Management make the case for a transparent ERM effort and set out a methodology for identifying and managing corporate risk. The two papers go hand in hand with the COSO Enterprise Risk Management Integrated Framework, published in 2004.

Also in 2010, the Canadian Institute of Chartered Accountants proposed a draft *Framework for Board Oversight of Enterprise Risk* for exposure, which sets out a nine-step ERM process that includes identifying risks, analyzing consequences, setting a risk appetite (how much risk is a company willing to bear), choosing a risk response strategy, and monitoring risk on an ongoing basis.

All three efforts basically send the same message, says Liane Kim, CFA, director, Consulting and Deals, PwC LLP in Toronto. “ERM is a tool to help organizations achieve their goals and objectives. It helps you identify what roadblocks lie in the way of achieving those goals, how you might bypass those roadblocks, or put defenses into place, so that you can meet your objectives faster, more cheaply, and more effectively.”

Benefits of a Robust ERM System

According to Zéghal and Faulkner, a robust ERM system offers organizations several significant benefits:

- ERM lets them identify and assess risk and establish acceptable risk levels relative to their growth and return objectives.
- Effective ERM can minimize operational surprises and the consequent losses.
- ERM offers them the ability to provide an integrated response to multiple risks.

- By considering the full range of possible risks, ERM can allow companies to foresee and seize opportunities before they arrive.
- Detailed information about risk allows management to better assess financing needs and improve the allocations of capital.

Newton adds that a good ERM program also improves accountability, organizational resilience, regulatory compliance, governance, reporting, decision making, and planning, while at the same time protecting revenue, brand reputation, and shareholder confidence.

If an organization wants to cash in on these benefits, it needs to implement an ERM framework as espoused in any of the three top models now in popular use. Stripped down, the basic elements of such a framework would include:

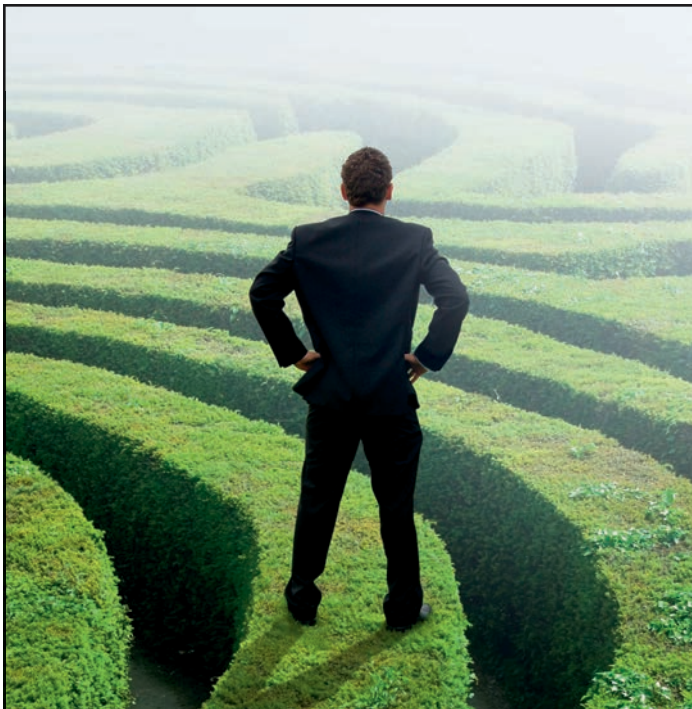
1. **Establish Context:** Understand the current conditions in which your organization operates from an internal, external, and risk management context. "You have to know what your business environment is, the culture of your organization, its risk appetite, everything in the background that will help you

assess what will make or break your business," says Kim.

2. **Identify Risks:** Document the significant threats to your organization's achievement of its objectives. According to Zéghal, these can run the gamut from external risks such as technological advances, changes in levels of competition, market forces, the economy, natural disasters, changes in government, legislation, changing demographics, and social priorities to internal risks such as your own infrastructure, personnel having accidents or going on strikes, and product quality problems.
3. **Analyze Consequences:** Quantify the impact of the risks you have identified and the likelihood of their occurrence and, if possible, create probability distributions of the outcomes of interrelated risks.
4. **Prioritize:** Rank the order of importance of the risks identified. Kim says you need to develop meaningful criteria to rank the risks, such as the severity of the impact on your organization and the ability to mitigate the consequences or not. She adds that there is real value in the discussions that take place during this

prioritization. "Senior management rarely get together to discuss risk issues and, with this forum, they do."

5. **Assess Risk Tolerance:** Determine your capability and appetite for the potential consequences of the risks identified, that is, your capability for taking on and absorbing risks.
6. **Choose Response Strategy:** Develop plans to avoid, reduce, control, share, insure against, accept, or in certain cases, potentially exploit those risks. Zéghal points out that, "in Canada, we are losing our competitive edge because labour is costly compared to labour in other countries. If you were to robotize some of your operations, you could be taking advantage of that risk of not being able to compete and even get a competitive edge over your competitors who haven't thought of that idea." ERM does not suggest you avoid risk, Zéghal adds. "It suggests that you take advantage of it and develop strategies to reduce exposure to it, as well as reduce the negative consequences by adopting good strategies to counterbalance it."



We see where financial salaries are going before they get there.



Our Salary Centre tools offer in-depth compensation data for more than 130 financial positions. To review salary trends, calculate local salary ranges and download a FREE 2012 Salary Guide, visit roberthalf.ca/salarycentre.

1.800.803.8367



Robert Half®

Excellence in Professional Staffing

7. **Monitor:** Continually measure and monitor the risk environment and the performance of your risk management strategies. “Once your framework is in place,” Kim says, “you need to monitor, measure outcomes, and report to management on an ongoing basis. The business environment isn’t static, it’s dynamic, and so you need to do the whole process all over again.”

Better the Second Time Around

According to Newton, “it’s taking baby steps. You will learn from each iteration of the ERM process. The second time you do it, you will have a better sense as to how to assess risk, how it affects your organization, and how serious the risks actually are.”

No matter how you go about it, Kim says developing a robust risk management process “gives you the ability to plan for whatever threatens your organization. You can implement plans to avoid risk or transfer risks to a third party, perhaps by paying them to do so. Or you can take steps to mitigate the impact should a certain risk materialize.”

Key in building a successful ERM program, says Newton, is tailoring it to meet the needs of the organization. To that end, he advises that management check out various ERM frameworks and choose the bits and pieces that best serve its interests. The COSO framework, he says, offers more high-level guidance for developing an ERM system, while ISO 31000 offers more practical implementation guidance.

He also points out that buy-in from the top – CEOs, board of directors – is an essential ingredient for success, to make sure the process is allocated appropriate resources. Equally important is appointing a chief risk officer or a dedicated staff person who would be the leader of the ERM program. “You need someone driving the program, someone who knows the organization and its challenges and opportunities and can coordinate information across different functional groups.”

This is not just another project, says Kim. “It’s a tool to help management meet its goals and objectives. Once a good system is in place, management really relies on it. It gives them information about their business, it gives them transparency about what their people

are doing, and it tells them where they might need to apply additional resources. Instead of fighting fires as they flare up, they are now out of the fire-fighting mode entirely.”

“Changing times and a record of dismal business failures have led to the realization that the old, fragmented silo approach to the management of risk was simply not good enough anymore,” concludes Zéghal. “If you can predict risks and plan for them, you will avoid sudden drops in profits. This stability is a boon to all of your stakeholders.”

He adds that “in today’s world, ERM is *the* most important managerial function. This is a new culture and a new attitude in managing a company’s resources, especially in this very uncertain business environment. Without it, it’s like driving down a highway blind-folded.” ■

.....
GUNDI JEFFREY is a freelance business and finance writer.

* Published as part of Enterprise Risk Management: Rethinking Risk in the 21st Century. Ottawa: CGA Accounting Research Centre, 2006.

The cost of having the right person for the job is nothing compared to the cost of having the wrong one!

Tired of trying to fit a square peg in a round hole? Or a round peg in a square hole? Why take chances with your most important resource . . . your staff?

At PTC Accounting and Finance, we'll send you the best possible candidates available. Whether you are in the market for interim accounting and finance jobs, full projects, or looking to hire a top quality candidate, we have the resources to bring you and your perfect match together.

call us at
905-660-9550
 1-877-303-9550
 help is on the way!

CONTRACTS & PROJECTS

Professionals available include CFO's, Controllers, FP&A Managers, Analysts, Cost Accountants, Tax and Treasury Specialists, Auditors, Project Managers and more.



ptc

PTC Accounting & Finance Inc.
www.ptcaccounting.com

DE PLUS EN PLUS, la notion de « saine gestion des affaires » cède la place à une notion similaire, mais plus étoffée. La gestion du risque d'entreprise (GRE), nouvelle coqueluche des sociétés canadiennes, est une approche plus innovatrice et plus complète de la gestion des affaires.

« Les entreprises ont toujours géré les risques », explique le directeur du Centre de recherche en comptabilité des CGA à l'Université d'Ottawa, Daniel Zéghal, FCGA. « Autrefois, elles les géraient un à la fois plutôt que dans un cadre d'analyse global. Le risque était de plus perçu comme un facteur très négatif, qu'il fallait éviter. Aujourd'hui, on pense que le risque peut être vecteur de prospérité. »

« Une entreprise doit savoir prendre des risques et non seulement les gérer », explique Warren Newton, CIA, vice-président, Audit interne et services-conseils, chez Powell Dorian, société de services-conseils de la Colombie-Britannique spécialisée dans la gestion des risques. « Auparavant, la gestion des risques était fragmentée, chacune des unités opérationnelles gérant ses propres risques en improvisant au fur et à mesure. Aujourd'hui, les sociétés sont plus efficaces, le processus est coordonné de façon proactive dans toute l'organisation et la gestion des risques est incorporée aux activités quotidiennes. »

De nouvelles façons de gérer les risques

La GRE est une méthode relativement nouvelle qui a gagné en popularité depuis la crise de confiance qu'a entraînée la récente récession mondiale à l'égard de la façon dont certaines entreprises gèrent leurs finances et communiquent l'information financière. De plus, il ressort de certaines tendances et difficultés que les méthodes habituelles de gestion des risques ne sont plus efficaces.

Dans un article exhaustif rédigé en 2006 en collaboration avec l'ancien président de CGA-Ontario, Paul Faulkner, FCGA, M. Zéghal faisait observer qu'il ne faut pas prendre le risque de ne pas avoir recours à la GRE. Il soulignait que, du fait des percées de la technologie et des communications, il est nécessaire de réagir très rapidement aux changements, aux difficultés et aux occasions à saisir. La déréglementation crée un contexte favorable à l'investissement et au commerce mondial. Les clients exigent des produits et services de grande qualité à des prix concurrentiels. Les investisseurs exigent un rendement et une croissance exceptionnels pour leurs actions. Une entreprise qui ne peut gérer efficacement le risque et dont les bénéfices fluctuent grandement rebuttera les investisseurs*.

Divers établissements et publications ayant chanté les louanges de la GRE comme solution de gestion, et offert des conseils pratiques sur sa mise en œuvre, les dirigeants d'entreprise et leurs conseils d'administration l'ont adoptée avec un certain enthousiasme.

La norme ISO 31000, *Management du risque – Principes et lignes directrices*, publiée à la fin de 2009 par l'Organisation internationale de normalisation, est l'une des trois grandes initiatives entreprises pour fournir de l'information et des conseils sur la gestion organisationnelle. Cette norme, qui a été élaborée en Australie et en Nouvelle-Zélande, est aujourd'hui largement utilisée dans le monde, en particulier au Canada.

Afin d'aider les organisations à progresser dans leur gestion du risque d'entreprise, le Committee of Sponsoring Organizations (COSO) de la Treadway Commission a publié, en décembre 2010, deux mémoires sur la gestion des risques : *Embracing Enterprise Risk Management: Practical Approaches for Getting Started* et *Developing Key Risk Indicators to Strengthen Enterprise Risk*

Management. Dans ces mémoires, le COSO prône une GRE transparente et présente une méthode d'identification et de gestion des risques d'entreprise. Les deux documents vont de pair avec le référentiel COSO, *Enterprise Risk Management – Integrated Framework*, publié en 2004.

En 2010, l'Institut Canadien des Comptables Agréés a publié sous forme d'exposé-sondage un *Cadre de surveillance du risque d'entreprise à l'intention des conseils d'administration*, qui prévoit un processus en neuf étapes comprenant l'identification des risques, l'analyse des conséquences, l'appréciation de la tolérance au risque, le choix d'une stratégie de réponse et le suivi permanent.

« Ces trois initiatives transmettent essentiellement le même message », souligne Liane Kim, CFA, directrice, Conseils et transactions, chez PwC LLP/s.r.l./s.e.n.c.r.l. à Toronto. « La GRE est un outil qui aide les organisations à atteindre leurs objectifs. Elle permet de cerner les obstacles qui empêchent la réalisation des objectifs, les manières de contourner ces obstacles ou les mesures défensives qu'il convient de prendre afin de réaliser les objectifs plus rapidement, plus économiquement et plus efficacement. »

Les avantages d'un système de GRE robuste

Selon MM. Zéghal et Faulkner, un système de GRE robuste offre plusieurs avantages importants. Il permet notamment :

- d'identifier et d'évaluer les risques ainsi que d'établir des niveaux de risque acceptables par rapport aux objectifs de croissance et de rendement;
- d'éviter les surprises liées à l'exploitation et de réduire les pertes qui en découlent;
- d'adopter une approche intégrée permettant de réagir à divers risques;

- de tenir compte de la gamme complète de risques possibles et, partant, de prévoir les occasions à saisir et de s'y préparer;
- d'obtenir des informations détaillées sur les risques qui permettent à la direction de mieux évaluer les besoins de financement et d'améliorer la répartition du capital.

M. Newton ajoute qu'un bon programme de GRE permet aussi d'améliorer la reddition de comptes, la résilience de l'organisation, la conformité à la réglementation, la gouvernance, l'information d'entreprise, la prise de décisions et la planification, tout en protégeant le chiffre d'affaires, la réputation de la marque et la confiance des actionnaires.

Pour pouvoir profiter de ces avantages, une organisation doit mettre en œuvre un cadre de GRE semblable à ceux que proposent les trois modèles les plus répandus aujourd'hui. Dans sa plus simple expression, un tel cadre repose sur les éléments suivants :

1. **Établissement du contexte** : Comprendre l'environnement interne et externe dans lequel l'organisation exerce ses activités, dans une perspective de gestion des risques. « Il faut connaître l'environnement de l'entreprise, sa culture, sa tolérance au risque et tout autre facteur pouvant mener l'entreprise au succès ou à la faillite », précise M^{me} Kim.
2. **Identification des risques** : Consigner en dossier les menaces importantes qui pourraient empêcher la réalisation des objectifs. Ces menaces, selon M. Zéghal, sont tant les facteurs externes de risque comme les percées technologiques, la modification du paysage concurrentiel, les forces en présence sur le marché, l'économie, les catastrophes naturelles, les changements de gouvernement, les lois, l'évolution des facteurs démographiques et les priorités sociales, que les facteurs internes comme l'infrastructure de l'entreprise, les accidents du travail ou les grèves ainsi que les problèmes de qualité des produits.
3. **Analyse des conséquences** : Chiffrer l'incidence des risques identifiés et la probabilité qu'ils se matérialisent et, si possible, établir une distribution de probabilités des issues possibles des risques interreliés.
4. **Établissement des priorités** : Classer les risques identifiés par ordre d'importance. Selon M^{me} Kim, il faut déterminer des critères significatifs de classement des risques, tels que la gravité des répercussions sur l'organisation et la capacité d'atténuer ces répercussions. Elle souligne la valeur des discussions qui mènent à ce classement : « Sans cette étape, la haute direction se réunirait rarement pour discuter des risques. »

5. **Appréciation de la tolérance au risque** : Déterminer la capacité de l'organisation d'assumer les conséquences possibles des risques identifiés et sa tolérance à leur égard.
6. **Choix d'une stratégie de réponse** : Dresser des plans afin d'éviter, de réduire, de contrôler ou de partager ces risques, d'assurer l'entreprise contre eux, de les accepter ou, dans certains cas, d'en tirer parti. M. Zéghal donne l'exemple suivant : « Le Canada perd son avantage concurrentiel, parce que la main-d'œuvre y est coûteuse par rapport à celle d'autres pays. Au cours des 10 dernières années, le coût des robots a baissé de 100 % alors que le coût de la main-d'œuvre a augmenté de presque autant. Une entreprise qui automatiserait une partie de ses activités pourrait tirer parti du risque de ne pas être en mesure de livrer concurrence, et même se démarquer de ses concurrents qui n'auraient pas eu la même idée. » Il ajoute que la GRE ne signifie pas que l'entreprise doit éviter le risque, mais bien le transformer en avantage, élaborer des stratégies pour réduire sa vulnérabilité et atténuer les conséquences défavorables par l'adoption de stratégies efficaces pour contrebalancer le risque.
7. **Suivi** : Évaluer continuellement l'environnement de risque et l'efficacité des stratégies de gestion du risque de l'organisation et en faire un suivi. D'expliquer M^{me} Kim : « Une fois le cadre mis en place, il faut faire un suivi, évaluer les résultats et en informer systématiquement la direction. L'environnement de l'entreprise n'est pas statique; il est dynamique et il faut continuellement reprendre le processus au complet. »

De meilleurs résultats la deuxième fois

« Il faut y aller à pas de tortue, affirme M. Newton. Chaque application du processus de GRE est instructive. La deuxième fois, l'entreprise a une meilleure idée de la façon d'évaluer les risques, de leurs effets et de leur gravité réelle. »

Selon M^{me} Kim, quelle que soit la démarche adoptée, la mise en place d'un processus robuste de GRE « permet à l'organisation de se préparer aux menaces qui planent sur elle et d'établir des plans pour éviter les risques ou les transférer à d'autres, parfois moyennant rémunération. L'organisation peut aussi prendre des mesures pour atténuer les répercussions de l'éventuelle matérialisation d'un risque. Par exemple, elle peut réduire au minimum l'incidence du risque qu'une usine ferme si un fournisseur n'est pas en mesure de livrer une composante essentielle à la production en prévoyant, dans le contrat qui la lie à ce fournisseur, une clause obligeant celui-ci

à s'approvisionner ailleurs et à s'assurer que la composante est livrée dans les délais. »

M. Newton explique que pour être efficace, un programme de GRE doit être adapté aux besoins de l'organisation. Il conseille donc aux équipes de direction de composer leur programme en choisissant les éléments des différents cadres de GRE qui seront les plus utiles. Selon lui, le référentiel du COSO donne de meilleures indications générales pour élaborer un système de GRE, tandis que la norme ISO 31000 fournit plus de conseils pratiques sur la mise en œuvre.

Il souligne aussi que la collaboration des dirigeants (PDG et conseil d'administration) est primordiale pour la réussite du système de GRE, afin que les ressources appropriées soient affectées au système, et qu'il est tout aussi important de nommer un responsable des risques ou du programme de GRE. « Il faut que le programme soit piloté par quelqu'un qui connaît l'organisation, ses forces et ses faiblesses, et qui peut coordonner les informations provenant des différents groupes fonctionnels », dit-il.

« Ce n'est pas un projet comme les autres, fait observer M^{me} Kim. C'est un outil pour aider la direction à atteindre ses objectifs. Lorsque le système de GRE est efficace, la direction peut véritablement s'y fier. Le système la renseigne sur les activités commerciales, sur les activités des employés et sur les secteurs auxquels des ressources supplémentaires devraient être affectées. Au lieu d'affronter les crises au fur et à mesure qu'elles se présentent, la direction peut trouver des solutions globales aux problèmes et éviter les crises. »

« Les changements qui caractérisent notre époque et le nombre record de faillites retentissantes sont autant de raisons pour lesquelles il ne convient plus d'aborder la gestion du risque de façon fragmentée, conclut M. Zéghal. Lorsqu'on peut prévoir les risques et planifier en conséquence, on peut éviter les chutes de bénéfices. Une telle stabilité est avantageuse pour toutes les parties prenantes d'une organisation. »

Il ajoute que, de nos jours, la gestion du risque d'entreprise est sans contredit la plus importante fonction de gestion. Elle correspond à une nouvelle culture et une nouvelle façon d'aborder la gestion des ressources d'une entreprise, surtout dans le contexte actuel marqué par l'incertitude. Ne pas l'appliquer reviendrait à conduire une voiture les yeux bandés. ■■■

.....
GUNDI JEFFREY est journaliste pigiste.

* Publié dans *Enterprise Risk Management: Rethinking Risk in the 21st Century*. Centre de recherche en comptabilité des CGA, Ottawa, 2006.

Ensemble, c'est bien mieux...



Protection étendue. Valeur supérieure.

Assurance-vie temporaire | Assurance-vie temporaire des enfants à charge
Assurance décès et mutilation par accident | Assurance en cas de maladie grave
Assurance protection du revenu

Programme d'assurance personnelle de CGA-Canada

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

www.iapacific.com/cgafrancais

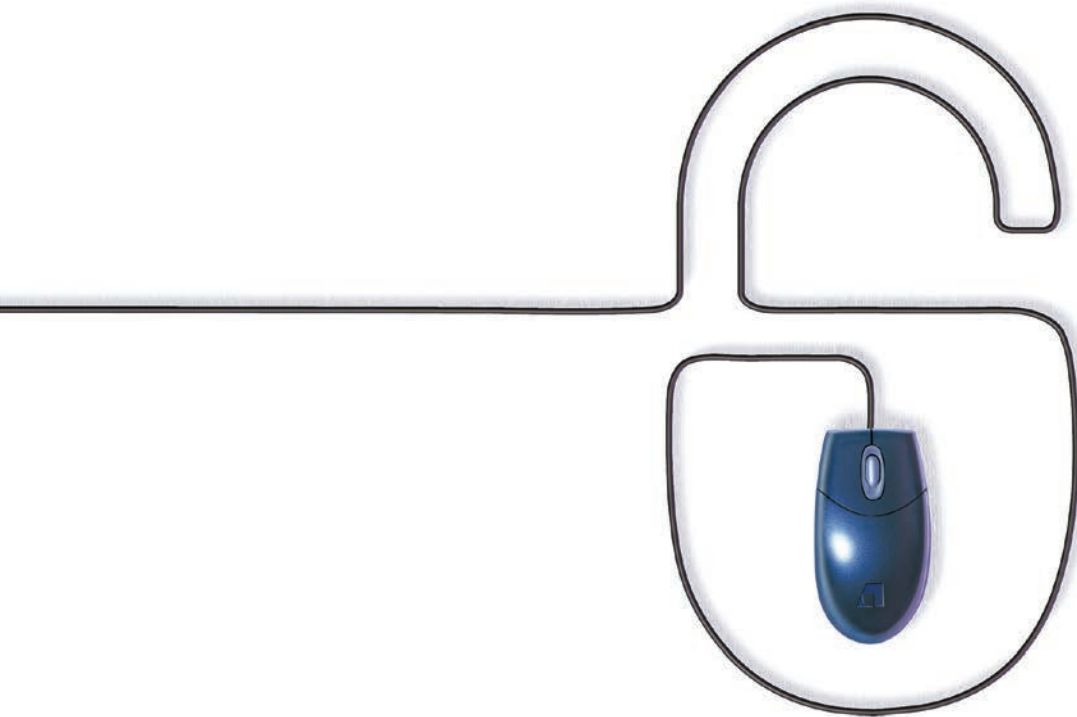
Ou communiquez avec Samson Groupe Conseil Inc. :

1.877.492.9812

sgc@samsongroupeconseil.com



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.



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

Canadian Institute of Management and CGA-Canada Form Partnership

L'Institut canadien de gestion et CGA-Canada concluent un partenariat

The Canadian Institute of Management (CIM) and CGA-Canada have partnered to pre-qualify CGAs for the CIM's Professional Manager (P.Mgr.) designation.

L'Institut canadien de gestion (ICG) et CGA-Canada ont conclu un partenariat rendant les CGA admissibles au titre de gestionnaire professionnel (P. Mgr.) conféré par l'ICG.

Read the full story on page 29.

► Article en page 29.

26
Perspective

Perspective

28
News from CGA-Canada

Échos de CGA-Canada

32
Associations

Associations

35
Reflections

Réflexions



Saluting Our Academic Partners

CGA-Canada et le milieu universitaire : un partenariat constructif

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

CGA-CANADA IS WHERE the academic community and the business worlds intersect. That's because CGA-Canada's education team establishes the real-world education and certification requirements for students in the CGA program, across the country and around the world.

It's an ambitious and demanding endeavour that relies heavily on the excellence of Canadian academics who work as CGA course authors, instructors, examiners, and specialist consultants. Their expertise is complemented by the contributions of CGAs in industry, public practice, government, and not-for-profits. Together, the know-how of academics and practitioners enable the association to keep its qualification program ahead of the needs of the marketplace.

We have a successful Senior Academic Program that recognizes the education and experience of accounting PhDs. This program provides accomplished academics with an accelerated path to the CGA designation. Through their teaching, role modelling, writing, and research, they are helping to develop the next generation of accountants.

And speaking of research, CGA-Canada was pleased to award two CGAs \$10,000 grants each to fund academic research projects this year as part of their doctoral studies. The association has distributed more than \$60,000 for accounting-related research since 2009.

Muriel Dufour, who is pursuing a PhD at the École Nationale d'Administration Publique, is researching the transfer of financial resources between organizations in the face of natural disasters. Esther Maier is pursuing a PhD in general management at the Richard Ivey School of Business, University of Western Ontario. She is exploring the use of budgets and other financial practices to coordinate day-to-day activities in the film and television industry.

CGA-Canada is also a long-time supporter of the Canadian Academic Accounting Association, contributing financial and volunteer help to the association's activities year round. Additionally, our association supports academics and academic institutions with a wide variety of teaching tools and resources.

CGA-Canada and the academic community: It's a partnership with a strong history and a bright future. ■

CGA-CANADA SE TROUVE à la croisée du monde universitaire et du monde des affaires, grâce à son équipe de formation qui établit, pour ses étudiants du Canada et de l'étranger, des exigences en matière de formation et d'accréditation qui font concrètement écho aux impératifs sur le terrain.

Cette entreprise tout aussi ambitieuse qu'exigeante met largement à profit l'excellence des universitaires canadiens qui font fonction d'auteurs, d'instructeurs, d'examineurs et de spécialistes auprès de CGA-Canada. Grâce à leur expertise et à l'apport de CGA qui travaillent dans les secteurs public et privé, dans les organismes sans but lucratif et en cabinet, l'Association est en mesure de produire un programme d'accréditation qui excède les besoins du marché.

L'Association a mis sur pied un programme d'accréditation accélérée qui prend en compte la formation et l'expérience des titulaires d'un doctorat en comptabilité pour leur permettre de joindre rapidement les rangs croissants des CGA qui œuvrent dans le milieu universitaire au Canada. Par leur enseignement, leur exemple et leurs travaux, ces universitaires aident à former la prochaine génération de comptables.

En outre, CGA-Canada a pu remettre, cette année, deux bourses de 10 000 \$ qui aideront des CGA à financer des recherches entreprises dans le cadre de leurs études de doctorat. Depuis 2009, l'Association a accordé plus de 60 000 \$ à des recherches en comptabilité.

Les travaux de Muriel Dufour, étudiante au doctorat à l'École nationale d'administration publique, portent sur les transferts de ressources financières entre organisations en cas de catastrophe naturelle. Esther Maier, qui fait un doctorat en gestion générale à l'Université Western Ontario, étudie la façon dont les professionnels comptables et non comptables utilisent la budgétisation et d'autres méthodes financières pour coordonner les activités courantes dans le secteur du cinéma et de la télévision.

Par ailleurs, CGA-Canada appuie depuis longtemps, par un soutien financier et des services bénévoles, le fonctionnement de l'Association canadienne des professeurs de comptabilité. De plus, elle fournit aux universitaires et aux établissements d'enseignement une gamme variée d'outils et de ressources pédagogiques.

Le partenariat entre CGA-Canada et le milieu universitaire est riche d'une longue histoire et porteur d'un brillant avenir. ■

We're better, together.



Comprehensive coverage. Superior value.

Term Life Insurance | Dependent Children Term Life Insurance
Accidental Death & Dismemberment Insurance | Critical Illness Insurance
Income Protection Insurance | Permanent Life Insurance

CGA-Canada Personal Insurance Program

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

www.iapacific.com/cga

Or contact Jan Munro Thompson at:

1.800.881.3688

thom425@attglobal.net



™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

CGA-Canada Joins CICA-CMA Canada Talks to Unify the Canadian Accounting Profession

On October 28, 2011, CGA-Canada announced that it was entering the ongoing exploratory talks between Canada's Chartered Accountants and Certified Management Accountants to discuss the possibility of the three national bodies merging operations.

The three organizations are now working together at the national level to explore how they can merge operations to best support members and their respective provincial organizations. Similar discussions are also underway in B.C., Alberta, Saskatchewan, Ontario, and Newfoundland and Labrador among the provincial CA, CMA, and CGA organizations. In all cases, the organizations have agreed to a series of eight principles which were developed to guide the discussions.

The organizations continue to consider the feedback received from members, candidates, and students as well as academic, business community, and government stakeholders. For further information and updates, visit visioncga.org.

► CGA-Canada se joint aux pourparlers d'unification de la profession comptable canadienne

Le 28 octobre 2011, CGA-Canada a annoncé qu'elle se joignait aux pourparlers exploratoires en cours entre les comptables agréés et les comptables en management accrédités en vue de

discuter de la possibilité de fusionner les activités des trois organismes comptables nationaux.

Les trois organismes travaillent maintenant de concert, au niveau national, pour explorer la manière de réaliser la fusion des activités qui procurera un soutien optimal aux membres et à leurs organismes provinciaux respectifs. Des pourparlers semblables sont également en cours entre les associations provinciales de CA, de CMA et de CGA en Colombie-Britannique, en Alberta, en Saskatchewan, en Ontario et à Terre-Neuve-et-Labrador. Tous les organismes en pourparlers adhèrent à huit principes directeurs.

Les organismes continuent d'étudier les commentaires reçus des membres, des candidats et des étudiants de même que du milieu universitaire, du monde des affaires et du secteur public. On trouve des renseignements à jour sur visioncga.org.

Annual Report is Live

CGA-Canada's 2010-11 Annual Report is available online to view or download. The report is full of information about the work of the Association undertaken on behalf of its members, and is an opportunity to read about progress against the Association's six strategic goals. To access the report, go to www.cga.org/canada/annualreport.

► Le rapport annuel est en ligne

Le rapport annuel 2010-2011 de CGA-Canada vous renseigne sur le travail que fait l'Association pour ses membres et sur les progrès accomplis à l'égard des six objectifs stratégiques. À lire ou à télécharger à cga.org/canada-fr/rapportannuel.

Narrow Approach to Saving Hurts Nest Egg Growth

How Canadians save for retirement may be as, if not more, important than how much they save, says a recent CGA-Canada Issue In Focus report. "Saving regularly for your retirement is commendable," says Rock Lefebvre, CGA-Canada's vice-president of research and standards. "But without considering the best blend of alternatives, you could be overlooking some important strategies for building retirement capital."

Details and comparison tables are available at cga.org/canada in the report, entitled *Planning for Retirement: There is No Substitute*. Based on four savings scenarios, the report compares the estimated saving outcomes of single individuals, couples with no dependents, and couples with two children.

"There are a variety of ways to save for retirement and not all are equally valuable in all instances," says Lefebvre. "Determining the most efficient route requires a critical and thorough assessment of your own personal circumstances and retirement goals."

► Une vision trop étroite peut empêcher de bien faire fructifier ses économies

La façon dont les Canadiens épargnent pour leur retraite est sans doute aussi importante, sinon plus, que les montants épargnés, selon un récent rapport de la série *Point de mire* de CGA-Canada. « Si on ne se donne pas la peine de trouver la meilleure combinaison d'options, on risque de se priver de stratégies importantes pour l'accumulation de capital en vue de la

retraite », affirme le vice-président, Recherche et normalisation à CGA-Canada, Rock Lefebvre.

Le rapport *La planification de la retraite – Un outil incontournable* est affiché sur cga.org/canada-fr. Fondé sur quatre scénarios d'épargne, ce rapport compare les résultats estimatifs des différentes options d'épargne de personnes seules, de couples sans personnes à charge et de couples avec deux enfants.

« Il existe divers moyens de mettre de l'argent de côté pour la retraite, mais ils n'offrent pas tous les mêmes avantages dans toutes les situations, explique M. Lefebvre. Pour trouver la solution la plus profitable, il faut procéder à une évaluation rigoureuse et complète de sa situation personnelle et de ses objectifs de retraite. »

Canadian Institute of Management and CGA-Canada Form Partnership

The Canadian Institute of Management (CIM) and CGA-Canada have partnered to pre-qualify CGAs for the CIM's Professional Manager (P.Mgr.) designation.

Under the agreement, CGAs in good standing, registered with one of the provincial CGA associations, and holding five years of recognized managerial experience, are qualified to obtain the P.Mgr. designation, and thereafter use the title of Professional Manager. The P.Mgr. designation identifies individuals who meet an established set of criteria reflecting high standards of professional integrity, ethics, work performance, and recognition. It denotes an academic and practical Canadian experience background which provides confidence in the holder's management skills.

More information on the CIM agreement and other partnerships benefitting CGAs is available at cga-pdnet.org, under the Degrees and Designations tab.

► L'Institut canadien de gestion et CGA-Canada concluent un partenariat

L'Institut canadien de gestion (ICG) et CGA-Canada ont conclu un partenariat rendant les CGA admissibles au titre de gestionnaire professionnel (P. Mgr.) conféré par l'ICG.

Aux termes de l'entente, on juge que les membres en règle d'une association provinciale de CGA qui possèdent cinq ans d'expérience reconnue en gestion ont les compétences voulues pour obtenir et utiliser le titre de gestionnaire professionnel. Ce titre désigne des personnes qui satisfont à un ensemble de critères précis suivant des normes rigoureuses d'intégrité professionnelle, de déontologie et de rendement. Il sous-tend une formation et une expérience pratique acquise au Canada qui inspirent confiance dans les compétences en gestion de son détenteur.

Vous trouverez plus de renseignements sur l'entente avec l'ICG et les autres partenariats dont bénéficient les CGA sur cga-pdnet.org/fr, sous l'onglet *Diplômes et titres professionnels*.

CGA-Canada Recognized as One of Canada's Top 100 Employers

Mediacorp Canada Inc. has confirmed CGA-Canada as one of Canada's Top 100 Employers for 2012. "We know that organizational success starts with great employees. We work hard to attract and retain the very best employees and, by investing in them, everyone wins," says Anthony Ariganello, president and CEO of CGA-Canada.

CGA-Canada has employees in Burnaby, B.C. and Ottawa, Ontario. Mediacorp noted several CGA-Canada initiatives:

- Tuition subsidies for ongoing employee career development and professional accreditation as well as formal mentoring and a leadership training program
- Great financial rewards including a matching RSP plan, maternity and parental leave top-ups, and an adoption assistance subsidy
- A staff wellness program, including an onsite fitness facility, organized sports teams, and communal bicycles for use on nearby trails
- Staff half-day Fridays once a month from September to May

► CGA-Canada se classe au nombre des 100 meilleurs employeurs du Canada

Mediacorp Canada Inc. a reconnu CGA-Canada comme l'un des 100 meilleurs employeurs pour 2012. « Nous savons que le succès d'une organisation repose d'abord sur la qualité de ses employés. Nous nous efforçons d'attirer et de fidéliser la crème des employés; et quand nous investissons dans notre personnel, tout le monde y gagne », affirme le président et chef de la direction de CGA-Canada, Anthony Ariganello.

Mediacorp a notamment souligné les avantages suivants offerts aux employés de CGA-Canada :

- le remboursement des frais de scolarité pour le perfectionnement professionnel continu et la reconnaissance professionnelle, ainsi que des programmes de mentorat et de formation en leadership;
- de généreuses gratifications financières (régime d'épargne-retraite à cotisation équivalente, congés de maternité et congés parentaux complémentaires, subventions d'aide à l'adoption);
- un programme de mieux-être (installations de conditionnement physique, équipes de sport structurées, vélos communs pouvant être utilisés dans les sentiers du voisinage);

- une demi-journée de congé un vendredi par mois, de septembre à mai.

CGA-Canada Talks Taxes with the Finance Committee

CGA-Canada focused on tax simplification during its pre-budget appearance before the House of Commons Standing Committee on Finance, describing it as desirable, beneficial, and achievable. Denis St-Pierre, chair of CGA-Canada's Tax and Fiscal Policy Advisory Group, represented the Association.

CGA-Canada made a series of recommendations, including:

- Tackling the backlog of unlegislated tax proposals by introducing a technical tax bill
- Implementing a sunset provision for unlegislated tax proposals to bring greater clarity and certainty to tax legislation
- Avoiding further targeted personal income tax relief measures and examining the effectiveness of existing measures
- Considering the appointment of a panel of independent experts to review Canada's tax system and ensuring the Finance Committee is involved in the review process

The full list of recommendations and the submission is available in the Research and Advocacy section of cga.org/canada, under the Speeches and Presentations tab. Says CGA-Canada's president and CEO Anthony Ariganello: "The benefits of tax simplification are crystal clear. A simpler tax system means higher compliance rates and lower compliance costs for taxpayers. It means less paperwork for business and lower administrative costs for government. And it means a stronger system with a more secure tax base and predictable revenue."

► CGA-Canada parle de fiscalité devant le Comité des finances

Lors de son audience prébudgétaire devant le Comité permanent des finances de la Chambre des communes, CGA-Canada, représentée par le président du groupe consultatif sur la politique fiscale et budgétaire, Denis St-Pierre, a mis l'accent sur la simplification du système fiscal, qu'elle juge souhaitable, avantageuse et réalisable. L'Association a notamment recommandé :

- de s'attaquer à l'accumulation de mesures fiscales proposées qui n'ont pas encore été inscrites dans la loi;
- de mettre en place une disposition de réexamen pour les mesures fiscales proposées qui n'ont pas été intégrées à la loi pour rendre la législation fiscale plus claire et plus prévisible;

- d'éviter l'adoption de nouvelles mesures ciblées d'allègement de l'impôt sur le revenu des particuliers et d'évaluer l'efficacité des mesures existantes;
- d'envisager de charger un groupe d'experts indépendant d'étudier le système fiscal et de s'assurer que le Comité des finances participe à cette étude.

Le mémoire se trouve à la section Recherche et promotion du site cga.org/canada-fr, sous Discours et exposés. Selon le président et

chef de la direction de CGA-Canada, Anthony Ariganello, « la simplification du système fiscal présente des avantages évidents. Elle se traduit par un accroissement du taux d'observation et une baisse du coût d'observation pour les contribuables. Elle se traduit aussi par une réduction des formalités administratives pour les entreprises et une baisse des coûts administratifs pour l'État. Enfin, elle débouche sur un système plus solide, dont l'assiette fiscale est plus sûre, et les recettes, plus prévisibles. »

CGA-Canada Discusses the Bank of Canada's Overnight Rate

Last fall, CGA-Canada published an Informed View report entitled *The Bank of Canada's Overnight Rate - as low and as long as needed*. The report notes that with the complexity and uncertainty of the global economic outlook, the Association encourages the Bank of Canada to maintain its low overnight rate even though some areas of our economy could benefit from higher interest rates.

In the next year or so, attention directed to the Bank's actions may be particularly elevated as both upward and downward pressures on the rate adjustment persist. Even though rising household debt and building inflation pressures could be tempered by a higher interest rate, the Bank of Canada has cause to maintain the rate as low as needed for as long as needed to mitigate risks arising from external financial and economic instability and uncertainty. The full report is available at cga.org/canada.

► CGA-Canada analyse le taux de financement à un jour de la Banque du Canada

CGA-Canada a récemment publié, et affiché sur cga.org/canada-fr, un rapport de la série *Perspective éclairée* intitulé *Le taux de financement à un jour de la Banque du Canada aussi bas que nécessaire pendant aussi longtemps qu'il le faudra*. Vu la complexité et l'incertitude entourant les perspectives économiques mondiales, elle y incite la Banque à maintenir son taux de financement à un jour à un bas niveau même si des taux d'intérêt plus élevés pourraient favoriser certains secteurs.

Au cours de l'année à venir, les mesures prises par la Banque pourraient être surveillées de très près, des pressions à la hausse et à la baisse sur l'ajustement du taux continuant de s'exercer. Même si une hausse du taux directeur pourrait atténuer l'endettement des ménages et les pressions inflationnistes, la Banque est justifiée de maintenir ce taux aussi bas que nécessaire pendant aussi longtemps qu'il le faut pour réduire les risques découlant de l'instabilité et de l'incertitude des finances et de l'économie d'autres pays. ■■

The online ad said Charlie was healthy.

In fact, Charlie was gravely ill.
He needed help and we were there.

BE AN ANIMAL HERO.

Send your tax-deductible donation to
help us save more animals like Charlie.

VANCOUVER HUMANE SOCIETY

303 - 8623 Granville Street

Vancouver, B.C. V6P 5A2

p: 604.266.9744

www.vancouverhumanesociety.bc.ca



Registered Charity BN 8897 13178 RR 0001



LA SUITE COMPTABLE CCH
INTÉGRÉE | INTELLIGENTE

Pourquoi 29 des 30 plus importants cabinets comptables au Canada, l'ARC et plus de la moitié des sociétés du FP500 préfèrent-ils Taxprep des sociétés à tout autre logiciel d'impôt?

Tout simplement parce qu'il s'agit du meilleur logiciel d'impôt. Construit sur une plateforme robuste et intelligente, et accompagné du meilleur soutien de l'industrie, *Taxprep des sociétés* vous permet de gagner du temps et de maximiser l'exactitude des déclarations que vous préparez, comme nul autre logiciel d'impôt.

- **Une technologie éprouvée sur laquelle vous pouvez compter.** *Taxprep des sociétés* offre une plateforme à la fois stable et fiable. Ses algorithmes précis sont constamment mis à jour : vous avez donc l'assurance que vos calculs seront exacts année après année.
- **Des fonctionnalités qui vous font gagner du temps.** Tirez avantage de fonctionnalités intelligentes, comme l'outil Xpress, qui vous offre la possibilité de réviser et de saisir les données des déclarations par le biais d'un tableau des plus pratiques. Avec plus de 1 600 diagnostics et une fonctionnalité pour la création de diagnostics personnalisés, *Taxprep des sociétés* vous permet d'éviter erreurs et délais de production.
- **Le chef de file en matière d'innovation.** Soyez à l'avant-garde grâce à des innovations à la fine pointe, comme la Connexion des données T2 et le module Réseau avancé, qui permet de centraliser la configuration, la mise à jour et la gestion des logiciels *Taxprep des sociétés* installés sur différents ordinateurs.
- **Un soutien inégalé.** Les utilisateurs de *Taxprep des sociétés* ont accès au meilleur soutien technique et fiscal de l'industrie, et profitent du meilleur temps de réponse.

« Grâce aux diagnostics avancés de Taxprep des sociétés, qui nous ont suggéré une catégorie de déduction pour amortissement offrant une déduction plus avantageuse et répondant aux besoins de notre organisation, nous avons pu augmenter le montant de notre demande de DPA et réduire notre impôt à payer pour l'année courante.

R. Hardy, CGA
Fiscaliste
Suncor Energy Inc.

VOYEZ CE QUE LE PREMIER LOGICIEL D'IMPÔT AU CANADA PEUT FAIRE POUR VOTRE ENTREPRISE.

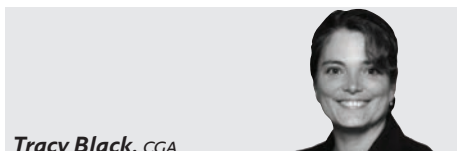
Visitez le www.taxprep.com/essai aujourd'hui ou téléchargez une version d'évaluation gratuite de *Taxprep des sociétés*. Vous pouvez aussi communiquer avec votre gestionnaire de comptes CCH pour obtenir de plus amples renseignements.



JULIE ELLIOTT-ABSHIRE

CGA Nova Scotia president Tracy Black discusses student recruitment.

La présidente de CGA-Nouvelle-Écosse, Tracy Black, sur le recrutement des étudiants.



Tracy Black, CGA

What are the most pressing issues in your region?

Increasing student retention. We have just taken over the administration of our students and we want to ensure that once we get them to sign up that they are able to continue in the program. This year CGA Nova Scotia will be facing many challenges but with open honest communication we will continue to prosper.

What differences have you found serving at the national vs. provincial levels of CGA?

The main difference is the scope of the discussions. At the national level you have to ensure that your province has a voice and is heard, while at the provincial level you have to make sure that the members have a voice and are heard.

What is the most interesting project you've worked on to date?

While co-chairing the Marketing Committee, we worked on a new marketing campaign, using outside consultants for the first time. There was an influx of inquiries during the campaigns which coincided with student enrollments. While chairing the Public Practice Committee, I was able to sign up 15 new public practitioners, the most CGA Nova Scotia has had in one year.

What do you enjoy most about your work?

I started my public practice in 2006 in my hometown of Oxford. I have great clients who are more like partners than clients. There is always something new to work on.

What leisure activities do you like to pursue in your spare time?

I am a "cheerleader" for my sons' soccer and basketball teams. I love to watch them play. They get their athletic skills from their father, who is their coach this year. In the summer, we spend time at our trailer on the Northumberland Strait.

What do you like best about living in Nova Scotia?

Being close to the ocean and family. I am from a family of 10 children; all of my surviving siblings live within 20 minutes of my Mom's house. It is comforting to be surrounded by family. ■■■

Quelles sont les questions les plus pressantes pour votre région?

Accroître la fidélisation des étudiants. Nous venons de prendre en charge l'administration de nos étudiants et nous tenons à ce qu'ils puissent poursuivre leurs études jusqu'au bout une fois inscrits au programme. Cette année, CGA-Nouvelle-Écosse devra relever maints défis, mais elle demeurera prospère grâce à une communication ouverte et honnête.

Quelles différences y a-t-il entre le travail au palier provincial et le travail au palier national de l'Association des CGA?

La portée des discussions constitue la principale différence. Au palier national, il faut s'assurer que

la voix de sa province soit entendue, tandis qu'au palier provincial, c'est la voix des membres qui importe.

Quel est le projet le plus intéressant auquel vous avez participé jusqu'à présent?

Lorsque j'ai coprésidé le comité de marketing, nous avons collaboré à une nouvelle campagne de marketing avec des consultants pour la première fois. Il y a eu un afflux de demandes de renseignements au cours des campagnes, qui ont eu lieu au même moment que la période d'inscription des étudiants. En outre, lorsque j'ai présidé le comité de l'exercice en cabinet privé, j'ai réussi à faire inscrire 15 nouveaux praticiens, soit le plus grand nombre pour une année dans l'histoire de CGA-Nouvelle-Écosse.

Qu'est-ce qui vous plaît le plus dans votre travail?

J'ai ouvert mon cabinet en 2006 à Oxford, ma ville natale. J'ai d'excellents clients, qui travaillent avec moi comme s'ils étaient des associés. Dans mon travail, il y a toujours du nouveau.

Quels loisirs occupent vos temps libres?

J'encourage vigoureusement les équipes de soccer et de basketball de mes fils. J'adore les regarder jouer : ils sont athlétiques, comme leur père, qui est leur entraîneur cette année. L'été, nous allons à la roulotte, sur la côte du détroit de Northumberland.

Qu'est-ce qui vous plaît le plus en Nouvelle-Écosse?

J'aime habiter près de l'océan et être entourée de ma famille. Je viens d'une famille nombreuse et nous habitons tous à une vingtaine de minutes, tout au plus, de chez Maman. ■■■

JOHN LESLIE AWARD PRIX JOHN-LESLIE

CALL FOR NOMINATIONS

Created in honour of CGA-Canada's founder and first president, the John Leslie award recognizes a CGA who has achieved national recognition for exceptional service to business, the community, politics, or the arts, or who has overcome physical adversity.

If you know a CGA who embodies John Leslie's spirit of professionalism and public service, please send your nomination to CGA-Canada by **March 31, 2012**.

Nominations must include:

- Member's name;
- Year of certification and other education achievements;
- Provincial affiliation;
- Details of the service or achievement which resulted in public recognition;
- Evidence of public recognition;
- Details of other service to the CGA cause, if any, for supplementary consideration.

Eligibility criteria and nomination forms are available through CGA-Canada's corporate office by calling **1 800 663 1529** or online at www.cga.org/canada in the Programs section.

Please ensure that you use the updated 2012 Nomination Form.

Please submit nominations to:

Association Secretary
CGA-Canada
100-4200 North Fraser Way
Burnaby, B.C. V5J 5K7
Fax: 604 683 6483
Email: associationsecretary@cga-canada.org

APPEL DE CANDIDATURES

Créé en l'honneur du fondateur et premier président de CGA-Canada, le prix John-Leslie est décerné à un CGA reconnu à l'échelon national pour avoir rendu des services exceptionnels au milieu des affaires, à la collectivité, au milieu politique ou aux arts, ou encore pour avoir surmonté un handicap physique.

Si vous connaissez un CGA qui met en application l'esprit de John Leslie dans le cadre de ses activités professionnelles et bénévoles, veuillez proposer sa candidature au plus tard le **31 mars 2012**.

Chaque candidature doit comprendre :

- le nom du membre;
- l'année au cours de laquelle le candidat a reçu le titre de CGA et les détails de sa formation;
- le nom de l'association provinciale ou territoriale dont il fait partie;
- des renseignements sur l'acte ou les services par lesquels il s'est distingué;
- des documents à l'appui de la notoriété de cet acte ou de ces services;
- s'il y a lieu, des renseignements sur d'autres manières dont le candidat a soutenu la cause des CGA et qui sont susceptibles d'influencer la décision du comité.

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

Veuillez vous assurer d'utiliser le formulaire de mise en candidature mis à jour pour 2012.

Veuillez envoyer le formulaire au :

Secrétaire de l'Association
CGA-Canada
100 — 4200 North Fraser Way
Burnaby (Colombie-Britannique) V5J 5K7
Télécopieur : 604 683 6483
Courriel : associationsecretary@cga-canada.org

“The value of my MBA is not only what I was taught but what I will continue to learn– in business and life.”

When he’s not cheering on Mark, his 16-year old soccer star son, Grafton Williams is calling the shots at UI Management, a captive insurance management company in Bridgetown, Barbados. As president and a director since 2007, Grafton has expanded the company’s international client base, resulting in significant financial success.

He credits his CGA designation coupled with his MBA from Laurentian University, which taught him to adopt a more entrepreneurial view of business. “My responsibility as President is to grow the company and my MBA is on the job with me daily, supplementing my advanced accounting skills with strategic thinking in areas such as human resource management and communications.”

After selecting Laurentian’s MBA program from among several institutions in Canada, the U.S. and Britain, Grafton believes he chose well. “I don’t think anyone should underestimate the value of an MBA, especially from a prestigious university like Laurentian.”



Laurentian University
Université Laurentienne

Learning. It's in our Nature.

cga.laurentian.ca



We see more than numbers.



Grafton Williams, CGA, is President of UI Management in Bridgetown, Barbados, where he applies his Laurentian University MBA on a daily basis.



What it Takes to be Exceptional

Ce qu'il faut pour être exceptionnel

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

THE GLOBAL BUSINESS ENVIRONMENT is fraught with change, uncertainty, and, in some cases, chaos. Companies can bemoan the situation, hide from it, or worse still pretend that they are immune. But they do so at their peril. The good news is that turbulence – technological change, global competition, etc. – doesn't have to be gut-wrenching. In fact, some companies do not just survive but thrive despite tumultuous times.

How they do it is the subject of management guru Jim Collins' latest book, one he's co-authored with Morten T. Hansen, a management professor at the University of California, Berkeley. Collins, as you may know, is the author of *Good to Great*, which has sold more than four million copies worldwide. His new book, *Great by Choice: Uncertainty, Chaos, and Luck – Why Some Thrive Despite Them All* is based on nine years of in-depth research.

The authors began with a list of more than 20,000 companies and then narrowed them down to just seven. All had achieved spectacular results over a decade and a half, or more, while operating in unstable environments. They labelled these firms 10Xers because they provided shareholder returns at least 10 times greater than the industry index.

What the authors discovered may surprise you. The successful leaders, for example, were not the most visionary or the greatest risk-takers. Rather, they were empirical and regimented. They relied on solid evidence more than intuition and aimed for – and achieved – consistently high, but not blockbuster gains.

The successful firms introduced changes steadily, and then swiftly took advantage of the most promising ones. And the 10X firms changed less internally in response to external factors than poorer performers.

Collins and Hansen found that these organizations hit specific performance markers with remarkable consistency over time; delivering strong performance in difficult times and holding back – even willing to leave growth on the table – in good times. They also used low-cost, low-risk tests to validate what worked, and then focused their resources to generate large returns from concentrated bets.

What else did these companies have in common? Extreme discipline, empirical creativity, and productive paranoia, according to the authors. Exceptional, indeed. ■

LE CHANGEMENT, L'INCERTITUDE et parfois même le chaos sont des réalités du climat mondial des affaires. C'est à leur propre détriment que des sociétés se plaignent de la situation, cherchent à s'y dérober ou, pire, se croient intouchables. Les turbulences (changements technologiques, concurrence mondiale, etc.) n'ont pourtant pas que des conséquences néfastes. Certaines sociétés arrivent non seulement à survivre, mais à prospérer, malgré le tumulte.

C'est justement à ce genre de réussite que s'intéresse l'un des gourous de la gestion, Jim Collins, dans *Great by Choice: Uncertainty, Chaos, and Luck – Why Some Thrive Despite Them All* écrit en collaboration avec Morten T. Hansen, professeur de gestion à la University of California, Berkeley. Ce nouveau livre de M. Collins, dont l'ouvrage *De la performance à l'excellence* s'est vendu à plus de quatre millions d'exemplaires, est le fruit de neuf ans de recherches poussées.

À partir d'une liste de plus de 20 000 sociétés, les auteurs ont cerné sept sociétés qui ont connu des résultats spectaculaires au cours d'une quinzaine d'années ou plus, tout en évoluant dans des environnements instables. Ces sociétés ont procuré à leurs actionnaires des rendements au moins 10 fois supérieurs à l'indice du secteur.

Fait surprenant, les dirigeants qui ont réussi n'étaient pas les plus visionnaires ni les plus enclins à prendre des risques. Leur démarche était plutôt empirique et systématique. Ils ont fondé leurs décisions sur des éléments tangibles plutôt que sur leur intuition et ont visé – et réalisé – des profits qui, sans être prodigieux, étaient toujours élevés.

Les sociétés qui ont réussi ont introduit des changements de façon régulière et rapidement mis à profit les plus prometteurs. De plus, les sociétés qui ont procuré les meilleurs rendements à leurs actionnaires ont connu moins de changements internes attribuables à des facteurs externes.

Les auteurs ont notamment découvert que ces entreprises exceptionnelles ont montré une constance remarquable au fil des ans, en prospérant en périodes difficiles et en faisant preuve de modération – quitte à se passer de croissance – en périodes favorables. Ces entreprises ont aussi mené des tests de validation peu coûteux et peu risqués avant de concentrer leurs ressources pour produire des rendements considérables.

Les autres points communs entre ces sociétés? Une très grande discipline, une créativité empirique et une paranoia productive. Voilà qui est effectivement exceptionnel. ■



PHOTOS © RON SANCHIA PHOTOGRAPHY

Staying on Course

by / par Beverly Cramp

Maintenir le cap

CGA-Canada's Chair Terry LeBlanc, FCGA, on the power of a strong strategic plan.

|||||
Terry LeBlanc, président du conseil de CGA-Canada, FCGA, sur la valeur d'un plan stratégique solide.

“**M**an is not the creature of circumstances; circumstances are the creature of man.” So spoke Benjamin Disraeli, famous as a leading politician and literary figure in Britain in the mid to late 19th century. CGA-Canada’s chair of the board, Terry LeBlanc, FCGA, would like to add that men, women, and organizations need to have a sound strategic plan in order to orchestrate the most desirable circumstances, especially given the current economic environment.

“At no time is a strong strategic plan more important than during turbulent times such as the ups and downs we are experiencing due to the world economy; when words such as recession and financial crisis creep into our daily conversations,” says LeBlanc. “It is critical to have a plan and follow that plan and not react to trends. It is the road map that gets you to a desired destination no matter what obstacles are placed in your way. It allows you to keep focus on what is important to the organization and not lose that focus.”

In his 30 years of volunteer service to CGA, including a term as chair in 2009-10, LeBlanc has worked closely on the last three CGA-Canada strategic plans. His most recent stint was chairing the strategic planning

committee. Each time LeBlanc has seen the plan improve and adapt. “Any strategic plan worth its weight is not a static entity,” he says. “Instead it is a living, breathing document which is continuously evolving, as it charts the present course and anticipates the future.”

CGA-Canada’s Strategic Themes

Even though CGA-Canada has produced a new strategic plan every three to five years, the direction has always been consistent. The current plan emerged from the three major themes that form the organization’s philosophical foundation:

- To deliver high value to members
- To be a leading player within our profession

- To be a protector of the public interest
- “When you look at the six goals outlined in the strategic plan [see sidebar] you will see that we have never veered off our chartered course, even with the rapidly changing external factors and recent events affecting the profession in Canada and internationally,” says LeBlanc. “The demand for professional designated accountants in Canada and around the world is increasing and demand for the CGA designation in particular is increasing. This is not happening by accident. It is because we have an effective strategic plan and CGA-Canada has continuously increased its brand recognition on the national and international scene in many ways.”



Terry LeBlanc speaks with Anthony Ariganello, CGA-Canada's president and CEO

Setting an International Example

When accounting professionals from around the world look to CGA-Canada for leadership and guidance, it is another sign the strategic plan and the organization's direction is on the right course. LeBlanc experienced this firsthand on many of his trips abroad representing CGA-Canada. One particularly poignant example came when LeBlanc attended an Institute of Chartered Accountants of the Caribbean (ICAC) conference in 2010.

"I spoke to the delegates there about responding to change through risk management planning. Part of that involved me discussing why Canada and Canadian companies fared better during the financial crisis; because of our banking regulations, which look to protecting the public interest. Afterwards, several of the American accounting delegates approached me wondering about governmental interference with business. They were coming from a philosophical position that governments should shy away from enterprise, including banks. I was asked if Canadian businesses weren't offended by such governmental interference. I said absolutely not, that it's different when the manager of a company takes calculated risks but when, as an accountant, you are also responsible for

managing potential risks that big banks are taking, it is unreasonable. Having well-functioning regulations in place is better. In that sense, Canada is better set to ride the stormy waves of challenging economic times."

LeBlanc says that the CGA designation carries with it a high degree of responsibility to the general public and to society at large. CGAs and their national and provincial associations are strong advocates of ethical professional practices. "This ethical philosophy will never be compromised and it forms one of our strongest guiding principles," he says. LeBlanc adds that such

core values are ingrained in the CGA brand. "Employers, clients, and aspiring new CGAs all recognize the value of the designation and this is why there is an increasing demand for the designation.

"Our brand is becoming better known and in part this is due to the visibility of the CGAs who participate in international organizations that we are aligned with," says LeBlanc. "CGA-Canada is a solid contributor on the international scene and our members have taken on leadership roles in those organizations; members like Sylvie Voghel, FCGA, who had been an active contributor at the International

CGA-Canada's Six Strategic Goals

- Ensure full professional equity while protecting acquired members' rights.
- Strengthen the recognition and demand for the CGA brand.
- Increase CGA membership and market share.
- Be a value provider to the profession and the public.
- Enhance our leadership position through innovation in the delivery and assessment of education, certification, and continuing professional development.
- Strengthen the collaborative relationship among all affiliates to achieve the mission of CGA.

Federation of Accountants (IFAC) for many years and has chaired the IFAC Small and Medium Business/Practitioner committee. Or Jean Précourt, FCGA, who once chaired the Fédération Internationale des Experts-comptables et Commissaires aux Comptes Francophones (FIDEF) and has remained active in IFAC currently working with the Developing Nations Committee.

“Others include Jackie Poirier, FCGA, who is on the executive committee of the Confederation of Asian and Pacific Accountants (CAPA); Dany Girard, FCGA, who is the first vice-chair of FIDEF; Pierre Barnès, FCGA, a former chair and participating member of IAA; and Lyle Handfield, FCGA, who is a board member of ICAC, just to mention a few who have had, and still are having, a huge impact on the international scene.”

Leading the Way in Education, Certification, and Research

LeBlanc is also proud of CGA-Canada’s education and certification model, which is designed to test candidates on over 100 competencies required of a professional accountant in today’s fast-moving financial and accounting world. “The program of professional study is always evolving to ensure new CGAs have the required competencies to add value to the businesses they represent,” he emphasizes. As CGA-Canada’s ad state, “CGAs see more than numbers.” The

message is that CGAs are poised to provide a lot of value-added services beyond strict accounting expertise.

LeBlanc asserts that the day when an accountant is merely a technical expert to business is in the past. “CGAs are technical experts but they are so much more than that. CGAs add value in many areas including: leadership, efficiency, productivity, sustainability, and risk management. These are all critical elements in leading an organization in today’s volatile economy.”

One of the ways that CGA-Canada helps its members be proactive is through its ongoing research initiatives. It’s an area that instils LeBlanc with pride. He cites the many CGA research documents that have been published over the years and which have been used by policy makers in federal and provincial governments. “It makes us one of the go-to experts,” says LeBlanc. “It also helps the general public to understand challenging and technical subjects in detail.”

CGA-Canada provided leadership shortly after the world was struck by the current economic troubles by working together with partners in Australia (CPA Australia) and England (ACCA) and producing surveys and exposure drafts on the subject of access to finance for small and medium enterprises.

“Then we partnered with CPA Ireland and produced research on entrepreneurship focusing on the small and medium sector and the importance this sector has on

the economy as a whole. We advised governments that one of the best ways to stimulate the economy was not to manacle business. Businesses employ so many people and every country has entrepreneurs who are eager to jump into business. Research like this makes a difference, adds value on the national and international scene, and increases the value of the CGA designation.” ■

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

Terry LeBlanc Receives Public Service Award of Excellence

When a child is born there is a lot of paperwork to complete. Applications for a birth certificate, a social insurance number for the new citizen, child benefits and tax credits, and a variety of other forms must be obtained and completed. Many of these forms used to come from different government departments and agencies, and parents had to proactively access each one of them individually.

Terry LeBlanc, FCGA, while working for the Canada Revenue Agency, was the executive responsible for intergovernmental relations on a project called the Bundling Birth Initiative, which

brought together several layers of government including Statistics Canada, Human Resources and Social Development Canada, Canada Revenue Agency, and provincial government agencies. “As a group, we had to find a way to make it easier for parents preoccupied with the needs of their new baby. We wanted to create a system that was automatically triggered at the birth, without the parents having to do anything more than completing one form, so that all these services would be fulfilled.”

It wasn’t an easy task. Getting cross-organizational coordination proved difficult says LeBlanc. “No

two departments had the same security system, or ways of assembling data and processing it. And we had to convince departments to join the project. Our trump card? Citizens are the winners.”

Ultimately, it took two years to complete the project. LeBlanc’s team successfully rolled out a new system in Nova Scotia and shortly afterwards in Prince Edward Island. The other provinces and territories followed. For his role, LeBlanc was presented with an Award of Excellence in 2010 by the federal government. “This was definitely one of the highlights of my career,” he says.

Selon Benjamin Disraeli, politicien et homme de lettres anglais de la deuxième moitié du XIX^e siècle : « L'homme n'est pas l'œuvre des circonstances. Les circonstances sont l'œuvre de l'homme ». Le président du conseil de CGA-Canada, Terry LeBlanc, FCGA, ajouterait à cette citation que les hommes, les femmes et les organisations doivent établir un plan stratégique rigoureux pour orchestrer les circonstances les plus souhaitables, surtout dans le contexte économique actuel.

« Un plan stratégique rigoureux prend toute son importance dans la période de turbulences économiques que le monde connaît actuellement, où des mots comme "récession" et "crise financière" s'immiscent dans nos conversations de tous les jours, explique M. LeBlanc. Il est essentiel d'avoir un plan et de le suivre plutôt que de réagir aux tendances. Ce plan nous guidera à bon port, quels que soient les obstacles. Il nous permettra de demeurer concentrés sur les priorités de l'organisation et de ne pas les perdre de vue. »

M. LeBlanc, qui compte 30 ans de bénévolat auprès des associations de CGA, dont un mandat de président du conseil de CGA-Canada en 2009-2010, a participé de près à l'élaboration des trois derniers plans stratégiques de l'Association. Sa plus récente affectation a d'ailleurs consisté à présider le comité de planification stratégique. Il a pu constater que le plan était amélioré et remanié chaque fois : « Un plan stratégique digne de ce nom n'est pas un concept immuable, mais plutôt un projet dynamique

qui évolue constamment, puisqu'il doit à la fois établir la ligne de conduite à adopter aujourd'hui et tenir compte de l'avenir. »

Thèmes stratégiques de CGA-Canada

Le plan stratégique de CGA-Canada est renouvelé tous les trois à cinq ans, mais il conserve la même orientation. Le plan

actuel s'inspire des trois grands thèmes qui constituent le fondement philosophique de l'organisation :

- offrir aux membres des services de grande valeur;
- jouer un rôle de premier plan au sein de la profession comptable;
- protéger le public.

Les six objectifs stratégiques de CGA-Canada

- **Veiller à l'équité professionnelle complète tout en protégeant les droits acquis des membres**
- **Accroître la reconnaissance et la demande de la marque CGA**
- **Accroître les effectifs de l'Association et la part de marché des CGA**
- **Être un intervenant reconnu et respecté par la profession et le public**
- **Améliorer notre position dominante en innovant dans les modes de prestation et d'évaluation des programmes de formation, d'accréditation et de formation professionnelle continue**
- **Renforcer la collaboration entre toutes les associations affiliées pour réaliser la mission des CGA**

« Lorsqu'on examine les six objectifs énoncés dans le plan stratégique [voir l'encadré], on constate que nous n'avons jamais dévié de la voie que nous nous étions tracée, et ce, en dépit de l'évolution rapide des facteurs extérieurs et des faits récents qui touchent la profession au Canada et sur la scène internationale, souligne M. LeBlanc. La demande de comptables ayant un titre professionnel, en particulier de CGA, est en hausse au Canada et ailleurs dans le monde. Cela n'est pas un hasard, mais tient plutôt à notre plan stratégique efficace et au fait que CGA-Canada a systématiquement valorisé sa marque, de nombreuses manières, sur les scènes nationale et internationale. »

Servir d'exemple à l'échelle internationale

Le fait que des professionnels comptables de partout au monde cherchent conseils et

leadership auprès de CGA-Canada est un autre signe que le plan stratégique et l'orientation de l'organisation sont adéquats. M. LeBlanc, qui représente souvent CGA-Canada à l'étranger, en a fait l'expérience, notamment au congrès de l'Institute of Chartered Accountants of the Caribbean (ICAC) en 2010.

« Je me suis adressé aux délégués pour leur parler du recours à la planification de la gestion des risques pour réagir au changement. J'ai dû, pour cela, expliquer que le Canada et les entreprises canadiennes s'en étaient mieux sortis que les autres pendant la crise financière grâce à la réglementation qui encadre notre secteur bancaire dans un but de protection du public. Après mon allocution, plusieurs comptables des États-Unis m'ont interrogé sur l'interventionnisme de l'État. Ils étaient plutôt favorables à une séparation étanche de l'État et du monde des affaires,

y compris le secteur bancaire. Ils m'ont demandé si les entreprises canadiennes ne s'offusquaient pas d'une telle ingérence. J'ai affirmé que ce n'était pas le cas. Il est normal que le dirigeant d'une entreprise prenne des risques calculés, mais on ne peut pas raisonnablement demander à un comptable d'être aussi responsable de la gestion des risques potentiels que prennent les grandes banques. Il vaut mieux qu'une réglementation efficace encadre les activités commerciales. En ce sens, le Canada est mieux armé pour résister aux périodes économiques difficiles. »

M. LeBlanc mentionne que le titre de CGA suppose un degré élevé de responsabilité à l'égard du public et de la société dans son ensemble. Les CGA et leurs associations nationale et provinciales sont d'ardents défenseurs des méthodes professionnelles éthiques. « Nos valeurs éthiques ne seront jamais compromises et constituent l'un de nos principes directeurs les plus solides », précise-t-il. Pour lui, ces valeurs fondamentales sont profondément ancrées dans la marque CGA. « Les employeurs, les clients et les futurs CGA reconnaissent tous la valeur du titre, explique-t-il. C'est pourquoi le titre de CGA est de plus en plus recherché. »

D'ajouter M. LeBlanc : « Notre marque est de plus en plus connue et c'est en partie grâce à la visibilité des CGA qui occupent des fonctions au sein des organisations internationales avec lesquelles nous avons des intérêts communs. CGA-Canada apporte une solide contribution aux organisations internationales, et ses membres ont occupé des postes de haut niveau au sein de ces organisations. Ainsi, Sylvie Voghel, FCGA, a joué un rôle important à l'International Federation of Accountants (IFAC) pendant de nombreuses années et a été présidente du Comité des cabinets comptables de petite et moyenne taille de l'IFAC. De même, Jean Précourt, FCGA, a été président de la Fédération internationale des experts-comptables et commissaires aux comptes francophones (FIDEF) et demeure actif au sein de l'IFAC, à titre de membre du Comité de développement des organisations professionnelles comptables.

Et on peut aussi mentionner Jackie Poirier, FCGA, membre du comité directeur de la Confederation of Asian and Pacific Accountants (CAPA), Dany Girard, FCGA, premier vice-président du conseil d'administration de la FIDEF, Pierre Barnès,

Terry LeBlanc, lauréat du prix d'excellence de la fonction publique

Lorsqu'un enfant naît, ses parents ont beaucoup de formalités à remplir : demande d'acte de naissance, de numéro d'assurance sociale pour le nouveau « citoyen », de prestations et de crédits d'impôt pour enfant et autres formalités. Auparavant, les parents devaient eux-mêmes faire les démarches pour obtenir chacun des formulaires nécessaires auprès de différents ministères et organismes publics.

Tout en travaillant à l'Agence du revenu du Canada, Terry LeBlanc, FCGA, s'est occupé des relations intergouvernementales dans le cadre du projet de l'Équipe des services groupés à la naissance, qui a réuni plusieurs ministères fédéraux (Statistique Canada, Ressources humaines et Développement des compétences Canada, Agence du Revenu du Canada) et divers organismes publics provinciaux. « Collectivement, nous devons trouver un moyen de faciliter la tâche aux parents, déjà accaparés par les besoins de leur nouveau-né. Nous voulions instaurer

un mécanisme qui se déclencherait automatiquement à la naissance, sans autre intervention des parents que celle de remplir un formulaire unique, pour que tous les services soient fournis. »

Cela n'a pas été facile. Selon M. LeBlanc, l'harmonisation des infrastructures a été compliquée : « Aucun des ministères n'avait le même système de sécurité, ni les mêmes méthodes de collecte et de traitement des données. Nous avons dû convaincre des ministères de se joindre au projet. Notre atout : les citoyens sont les grands gagnants de ce projet. »

Il a fallu deux ans pour réaliser le projet. L'équipe de M. LeBlanc a mis en œuvre le nouveau système en Nouvelle-Écosse d'abord, puis à l'Île-du-Prince-Édouard et ensuite dans les autres provinces et territoires. Le gouvernement fédéral a décerné à M. LeBlanc un prix d'excellence en 2010 pour son rôle dans la réalisation du projet. « Il s'agit résolument de l'un des grands moments de ma carrière », souligne M. LeBlanc.

FCGA, ancien président et membre participant de l'IAA et Lyle Handfield, FCGA, membre du conseil de l'ICAC. Ce ne sont là que quelques-uns des CGA qui continuent d'exercer une grande influence sur la scène internationale. »

Un chef de file en matière de formation, d'accréditation et de recherche

M. LeBlanc est fier du modèle de formation et d'accréditation de CGA-Canada, conçu pour évaluer les candidats sur plus de 100 compétences dont le professionnel comptable a besoin dans un contexte financier et comptable en rapide mutation. Il souligne que le programme d'études professionnelles évolue continuellement afin de doter les nouveaux CGA des compétences nécessaires pour ajouter de la valeur aux entreprises qu'ils représentent. Comme le dit le slogan, on peut compter sur la vision des CGA, des professionnels prêts à fournir une foule de services à valeur ajoutée qui débordent du cadre de la comptabilité à strictement parler.

M. LeBlanc souligne que l'époque où les comptables étaient de simples experts techniques pour une entreprise est révolue. « Les CGA sont des experts techniques, mais ils ont bien d'autres cordes à leur arc. Ils ajoutent de la valeur à bien des égards : leadership, efficacité, productivité, développement durable et gestion des risques, autant d'aspects essentiels de la direction d'une entreprise dans l'économie instable d'aujourd'hui. »

Les projets de recherche sont un des moyens qu'a trouvés CGA-Canada pour aider ses membres à demeurer proactifs, et M. LeBlanc s'en enorgueillit. Il cite les nombreux rapports de recherche publiés par CGA-Canada au fil des ans et utilisés par les décideurs du secteur public. « Ces publications nous placent parmi les experts que l'on consulte, constate M. LeBlanc. Elles aident également le grand public à mieux comprendre des sujets complexes et techniques. »

CGA-Canada a pris les devants peu après l'apparition des problèmes économiques

mondiaux actuels en s'associant avec d'autres organismes en Australie (CPA Australia) et en Angleterre (ACCA) pour réaliser des enquêtes et rédiger des exposés-sondages sur l'accès des petites et moyennes entreprises au financement.

« Avec CPA Ireland, nous avons ensuite réalisé une étude sur l'entrepreneuriat dans le secteur des PME, et sur l'importance de ce secteur dans l'ensemble de l'économie, poursuit M. LeBlanc. Nous avons fait valoir aux gouvernements que l'un des meilleurs moyens de stimuler l'économie était de favoriser la libre entreprise. Le secteur privé est un employeur non négligeable et tous les pays comptent des entrepreneurs impatientes de se lancer en affaires. Des études comme celle-ci font avancer les choses, accroissent notre visibilité sur les scènes nationale et internationale et font monter la valeur du titre de CGA. » ■

BEVERLY CRAMP est rédactrice pigiste établie à Vancouver.



VOS CLIENTS SONT-ILS PRÊTS À EXPLOITER DE NOUVEAUX MARCHÉS ?

À la BDC, nous offrons à vos clients des solutions innovatrices pour les aider à faire leur entrée sur de nouveaux marchés. Nos services de consultation et de financement œuvrent de concert pour offrir aux entrepreneurs des solutions sur mesure qui pourraient inclure du financement couvrant leurs besoins en fonds de roulement, de l'assistance personnalisée et des conseils stratégiques. Voilà toute la flexibilité et l'expertise dont ils ont besoin pour miser sur de nouveaux marchés et assurer la croissance de leur entreprise, à leur rythme.



FINANCEMENT | CAPITAL DE RISQUE | CONSULTATION

www.bdc.ca/nouveauxmarches

Canada



The FASB and IASB revisit standards on recognition, measurement, and disclosure.

Revenue Recognition: Take Three?

Comptabilisation des produits des activités ordinaires : prise trois?

Le FASB et l'IASB revoient les normes visant la comptabilisation, l'évaluation et les informations à fournir.

by / par Stephen Spector

BACK IN NOVEMBER 2010, this column focused on revenue recognition. It detailed the joint efforts by the FASB and the IASB to improve and align the financial reporting of revenue from contracts with customers and related costs. It noted that the goal was the creation of a single revenue recognition standard, which would replace IAS 18, *Revenue*, IAS 11, *Construction Contracts*, and related interpretations. The new and improved standard will address when to recognize revenue, how to measure revenue, and what to disclose in contracts to provide goods or services to customers.

In the feedback received by the boards respondents raised a number of issues relating to the application of the exposure draft's requirements. Accordingly, the boards held more than 200 meetings and events on six continents to get the exposure draft's message across. This outreach exercise targeted affected sectors, such as construction, software, and telecoms. Of particular importance were discussions related to the practical application of core principles of identifying performance obligations and recognition of transfer clarified using construction contracts, and the testing of the draft text against the issues raised by IFRIC 15, *Agreements for the*

Construction of Real Estate, to ensure clear principles, consistently applied.

As a result, the boards decided to release their "improved" version on November 14, 2011. Some of the key changes to date are summarized below:

- The draft required the estimation of uncertain consideration at probability-weighted amounts; the revised draft calls for the most predictive estimation technique – either probability-weighted or most likely.
- The draft permitted recognition of revenue only if the transaction price could be reasonably estimated; the revised draft allows the recognition of revenue if it can be established that the entity is reasonably assured to be entitled to that amount.
- The draft presumed that the transaction price included the effects of the time value of money; the revised draft requires an entity to adjust the promised amount of consideration to reflect the time value of money if it is a significant financing component.
- The draft presumed that promised consideration would reflect the effects of the customer's credit risk; the revised draft requires that any adjustments be presented as a separate line adjacent to revenue.

- The draft required that contract acquisition costs be recognized as an expense as incurred; the revised draft calls for acquisition costs to be recognized as an asset for the incremental costs that the entity expects to recover.

The new draft also contains enhanced disclosures to help users understand the amount, timing, and uncertainty of revenue and cash flows. An entity will be required to disclose information about contracts with customers by providing data regarding the disaggregation of revenue, as well as a maturity analysis of remaining performance obligations and reconciliation from opening to closing total contract balances.

An entity will also be required to disclose information about judgments and changes in judgments. Specifically, the entity will have to provide insights into its judgments with respect to the timing of revenue recognition, and how the entity determined (and where appropriate, allocated) the transaction price.

Given the extensive effort expended by the IASB and the FASB, it is likely that this round of due process will result in a final standard. Early indications suggest that the new requirements would not be effective until fiscal periods beginning on or after January 1, 2015 at the earliest. To keep up to

date on this project, you can follow progress at <http://go.iasb.org/revenue+recognition>. ■■

EN NOVEMBRE 2010, la présente chronique s'intéressait à la comptabilisation des produits des activités ordinaires (appelés « produits » ci-après). On y traitait des travaux menés conjointement par le FASB et l'IASB pour améliorer et uniformiser l'information financière relative aux produits tirés des contrats avec des clients et aux coûts afférents. Leur but : établir une seule norme de comptabilisation des produits pour remplacer IAS 18, IAS 11 et les interprétations connexes. La norme améliorée indiquera à quel moment les produits doivent être comptabilisés, comment ils doivent être évalués et quelles informations doivent être fournies sur les contrats de fourniture de biens ou de services aux clients.

Dans les commentaires transmis aux conseils, les répondants ont soulevé plusieurs questions sur l'application des propositions de l'exposé-sondage. Les conseils ont donc tenu plus de 200 réunions et événements sur six continents pour livrer le message véhiculé par l'exposé-sondage. Cet exercice de sensibilisation ciblait les secteurs touchés, comme la construction, la conception de logiciels et les télécommunications. On y a notamment clarifié, à l'aide des contrats de construction, l'application pratique des principes de base de l'identification des obligations de prestation et de la comptabilisation du transfert, et on y a mis à l'épreuve les dispositions de l'exposé-sondage à l'aide des questions soulevées dans IFRIC 15 en vue de s'assurer de la clarté et de l'application uniforme des principes.

Les conseils ont décidé de publier leur version « améliorée » le 14 novembre 2011. Voici un aperçu des principaux changements apportés :

- Selon l'exposé-sondage, une contrepartie incertaine doit être estimée à partir des montants pondérés en fonction des probabilités; selon la version révisée de l'exposé-sondage, il faut appliquer la technique d'estimation ayant la plus grande valeur prédictive (pondération en fonction des probabilités ou montant le plus probable).
- Selon l'exposé-sondage, les produits n'étaient comptabilisés que si le prix de transaction pouvait être raisonnablement estimé; selon la version révisée, ils peuvent être comptabilisés si l'entité est raisonnablement assurée d'avoir droit au montant.
- Selon l'exposé-sondage, on supposait que le prix de transaction reflétait la valeur temps de l'argent; selon la version révisée, l'entité doit ajuster le montant de la contrepartie promise pour tenir compte de la valeur temps de l'argent si le contrat prévoit une composante financement significative.

- L'exposé-sondage reposait sur l'hypothèse que la contrepartie promise reflétait le risque de crédit du client; selon la version révisée, tout ajustement doit être présenté sous un poste distinct adjacent aux produits.
- Selon l'exposé-sondage, les coûts d'acquisition des contrats devaient être comptabilisés en charges lorsqu'ils étaient engagés; selon la version révisée, ils sont comptabilisés comme des actifs en fonction des coûts différentiels que l'entité s'attend à récupérer.

Les obligations d'information ont également été étoffées afin d'aider les utilisateurs à comprendre le montant, le calendrier et le degré d'incertitude des produits et des flux de trésorerie. Une entité devra fournir des informations sur ses contrats avec des clients, notamment des données ventilées sur les produits ainsi qu'une analyse des échéances des obligations de prestation restantes et un rapprochement du solde total d'ouverture et du solde total de clôture des contrats.

Une entité devra également fournir des informations sur les jugements et les modifications qui leur sont apportées. Plus précisément, elle devra expliquer les jugements portés en ce qui concerne le moment de la comptabilisation des produits et la façon dont elle a déterminé (et, le cas échéant, réparti) le prix de transaction.

Compte tenu des efforts soutenus de l'IASB et du FASB, il se peut que cette ronde de la procédure officielle débouche sur une norme définitive. Les nouvelles dispositions ne devraient pas entrer en vigueur avant les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2015. Vous pouvez suivre l'évolution de ce projet à l'adresse <http://go.iasb.org/revenue+recognition>. ■■

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. 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.



CGA[®]

pdnet[™]

Verifiable CPD hours ... online.

- online courses
- CGA Webcasts
- free business resources
- exclusive offers & discounts

cga-pdnet.org

anytime anywhere

Your professional development website



The courts use a straightforward test to determine viability of commercial activities.

Commercial or Personal Activity?

Activité commerciale ou personnelle?

Les tribunaux utilisent un critère simple pour évaluer la viabilité des activités commerciales.

by / par Don Goodison

IN THE PAST, taxpayers who claimed business losses on a consistent basis were often challenged by the Canada Revenue Agency as having no reasonable expectation of profit from that business. Then the courts ruled that CRA couldn't use the reasonable expectation of profit argument, and the agency began looking at whether the taxpayer's activities actually constituted a business. This has always been a consideration, but it did not have to be definitively identified. Even if it was determined that the taxpayer was engaged in a business, there was the reasonable expectation of profit avenue.

A recent decision of the Tax Court of Canada shows that the same criteria used to determine if the taxpayer had a reasonable expectation of profit is used to determine if a taxpayer was carrying on a business. In *Brian D. Sumner v. Her Majesty The Queen* [2011 TCC 484], the taxpayer's losses for the taxation years 2004, 2005, and 2006 were disallowed by the Minister of National Revenue on the grounds that Sumner did not carry on a business.

In 1991, Sumner, who was employed full-time by Manitoba Hydro in Winnipeg, purchased property located at Victoria Beach in Manitoba, which he used as a vacation property. In 2001, he determined that there was a market for services such as clearing land, removing rocks, and excavating. He registered

a business name and referred to his business as Sumner Mechanical. He purchased a used backhoe for \$19,000 and spent an additional \$10,000 to make it operational. The backhoe wasn't ready for use until 2003. In 2003, he acquired a truck for \$13,000. The truck was not available for use until 2005. He added a skid-steer in 2004 for \$13,000.

In 2001, Sumner Mechanical only offered welding services. From 2002 to 2006, he advertised in various local publications and took out an ad in the Yellow Pages.

From 2001 to 2006, Sumner reported revenues from Sumner Mechanical totalling \$2,878. He reported expenses in the total of \$178,098. His revenues were \$432 in 2004, \$416 in 2005, and \$560 in 2006. Expenses claimed for those years were \$26,857, \$29,648, and \$32,710 respectively. The Minister disallowed his losses in those years on the basis that Sumner did not have a source of income from a business or property.

The Supreme Court of Canada in *Stewart v. Regina* [2002 SCC 46], laid down a two-stage approach to determine the source of income in question:

- 1) Is the activity of the taxpayer undertaken in pursuit of profit, or is it a personal endeavour?
 - 2) If it is not a personal endeavour, is the source of income a business or property?
- The first stage is used to determine if a source of income exists and if the activity in

question contains a personal element. At paragraph 60 the court stated:

In summary, the issue of whether or not a taxpayer has a source of income is to be determined by looking at the commerciality of the activity in question. Where the activity contains no personal element and is clearly commercial, no further inquiry is necessary. Where the activity could be classified as a personal pursuit, then it must be determined whether or not the activity is being carried on in a sufficiently commercial manner to constitute a source of income.

The Tax Court of Canada had no trouble finding that Sumner's alleged business activities were primarily personal. The machinery was used mainly to clear and level land or to clear snow around Sumner's Victoria Beach property. Sumner Mechanical had only one contract and that was in 2004. As well, the court ruled that the appellant did not carry on business in a commercial manner.

Sumner had no experience or training in operating an excavation or mechanical business. Other than the advertisements in the seasonal newspapers, he did nothing else to promote the business, and had no business plan. The court ruled that Sumner did not have a source of income from Sumner Mechanical and dismissed the appeal.

The rules that once determined if a taxpayer's venture had a reasonable

expectation of profit still exist in determining if there is a “source of income from a business or property.” If there is a substantial personal element, or if the activity is not carried on in a businesslike manner, resulting losses will be disallowed. ■■

PAR LE PASSÉ, l'Agence du revenu du Canada (ARC) remettait souvent en question les déclarations des contribuables qui présentaient régulièrement des pertes d'entreprise, au motif qu'ils n'avaient pas d'attente raisonnable de profit. Les tribunaux s'étant par la suite prononcés contre l'utilisation de cet argument par l'ARC, l'Agence s'est tournée vers un autre critère : déterminer si l'activité du contribuable est une entreprise commerciale. Ce facteur avait toujours été pris en compte, sans toutefois être bien défini. Même s'il était établi que le contribuable exploitait une entreprise, l'indicateur de l'attente raisonnable de profit demeurait.

Une décision récente de la Cour canadienne de l'impôt (CCI) indique que le critère utilisé pour déterminer si le contribuable peut raisonnablement s'attendre à réaliser un profit est précisément celui qui sert à établir s'il exploite une entreprise. Dans l'affaire *Brian D. Sumner c. Sa Majesté la Reine* [2011 CCI 484], le ministre du Revenu national avait refusé les pertes du contribuable pour les années d'imposition 2004, 2005 et 2006, alléguant que M. Sumner n'exploitait pas une entreprise.

En 1991, M. Sumner avait acheté une propriété qui lui servait de résidence de vacances. En 2001, il a constaté l'existence d'un marché pour des services comme le défrichage, l'enlèvement de roches et l'excavation. Il a donc enregistré une dénomination commerciale, baptisant son entreprise Sumner Mechanical. Il a acheté une rétrocaveuse d'occasion pour 19 000 \$ et a consacré 10 000 \$ de plus à une remise en état qui a exigé deux ans. En 2003, il a acquis pour 13 000 \$ un camion, qu'il n'a pu utiliser qu'à partir de 2005. En 2004, il a muni son camion d'un chargeur à direction différentielle moyennant 13 000 \$.

En 2001, Sumner Mechanical offrait exclusivement des services de soudage. De 2002 à 2006, M. Sumner a fait paraître des annonces dans diverses publications locales et acheté une annonce dans les pages jaunes.

De 2001 à 2006, M. Sumner a déclaré des revenus totalisant 2 878 \$ tirés des activités de Sumner Mechanical et des dépenses de 178 098 \$. Ses revenus et ses dépenses s'établissaient respectivement à 432 \$ et 26 857 \$ en 2004, à 416 \$ et 29 648 \$ en 2005, et à 560 \$ et 32 710 \$ en 2006. Le ministre a refusé les pertes ainsi déclarées en invoquant que M. Sumner n'avait pas de source de revenu constituée d'une entreprise ou d'un bien.

Dans l'affaire *Stewart c. Canada* [2002 CSC 46], la Cour suprême a établi une méthode à deux volets pour trancher la question de l'existence d'une source de revenu :

- 1) L'activité du contribuable est-elle exercée en vue de réaliser un profit ou s'agit-il d'une démarche personnelle?
- 2) S'il ne s'agit pas d'une démarche personnelle, la source du revenu est-elle une entreprise ou un bien?

Le premier volet vise à déterminer s'il existe une source de revenu et si l'activité en question comporte un aspect personnel. À l'alinéa 6o, le tribunal déclare :

En résumé, la question de savoir si le contribuable a ou non une source de revenu doit être tranchée en fonction de la commercialité de l'activité en cause. Lorsque l'activité ne comporte aucun aspect personnel et qu'elle est manifestement commerciale, il n'est pas nécessaire de pousser l'examen plus loin. Lorsque l'activité peut être qualifiée de personnelle, il faut alors déterminer si cette activité est ou non exercée d'une manière suffisamment commerciale pour constituer une source de revenu.

La CCI n'a eu aucune peine à établir que les activités que M. Sumner qualifiait de commerciales étaient essentiellement de nature personnelle. Les machines servaient principalement à défricher et niveler le terrain de l'appelant ou à déblayer la neige autour de sa propriété. Sumner Mechanical n'avait eu qu'un

seul contrat, en 2004. Le tribunal a donc estimé que l'appelant n'exploitait pas l'entreprise d'une manière commerciale.

M. Sumner ne possédait pas d'expérience ou de formation dans l'exploitation d'une entreprise d'excavation ou de mécanique. Outre la publication saisonnière d'annonces dans les journaux, il ne prenait aucune autre mesure pour promouvoir l'entreprise et n'avait pas de plan d'affaires. Le tribunal a conclu que Sumner Mechanical n'était pas une source de revenu pour le contribuable et a rejeté l'appel.

Les règles permettant jusqu'ici d'établir si l'entreprise d'un contribuable avait une attente raisonnable de profit s'appliquent toujours pour déterminer si le contribuable a une « source de revenu constituée d'une entreprise ou d'un bien ». S'il existe un élément personnel important, ou si le contribuable n'exerce pas son activité comme le ferait un homme d'affaires sérieux, les pertes qui en résultent seront refusées. ■■

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

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

Designed for Accountants, by Accountants

Electronic payments make you faster and more efficient. Increasing your control over cash flow and the accounting process.

Thousands of accountants across the country already know that electronic payments are more efficient and can help you to get more done. You can pay 100% of your invoices, CRA remittance, payroll deposit or international payment electronically. Telpay makes your transition easy, as we collect the banking information from suppliers on your behalf.

Welcome to the better way to pay.



To find out more, visit us at telpay.ca or call us toll free at 1.800.665.0302

The Better Way to Pay.





Filing a return for a deceased person can be wrought with complications.

The Final Tax Return

La déclaration finale

Produire la déclaration d'une personne décédée : une tâche parfois semée d'embûches.

by / par J. Thomas McCallum

PREPARED FOR THE FINAL tax return for a deceased person can be a complex exercise. Not only are there often questions surrounding whether an item is income to the deceased or the estate or a beneficiary, there is the added determination of whether there's an opportunity to file any of the three additional tax returns allowed for the deceased. Many of the personal tax credits are available in each of the four returns, and each return is considered that of a separate taxpayer, so you can take advantage of the graduated tax rates.

For example, it's common for a professional to elect (under Section 34) to exclude work-in-progress (WIP) from the annual determination of income. When the person dies, the WIP is considered a "right or thing" and can be reported in a separate tax return. If the WIP is less than the basic personal credit no income tax is levied. As much as 45 per cent is levied if it is income in the terminal T1. Even if the income is greater than that credit, the taxes on the excess will still be less, as long as the deceased was not in the lowest tax bracket.

If the deceased was an employee, he or she may have died with accumulated sick leave credits. A settlement of these paid after death is a special type of income. The credits are not income to the deceased nor to the deceased's estate, but they may be received

by the estate. The settlement is income to the beneficiaries but is categorized as a death benefit. That could mean the first \$10,000 is exempt from tax. Retiring allowances, which include severance pay, are also accorded this same treatment.

Unlike accumulated sick leave credits, unused vacation leave credits are income considered as rights or things and can be

It's common for a professional to elect (under Section 34) to exclude work-in-progress (WIP) from the annual determination of income.

reported in a separate tax return. Again, this can mean an outright tax savings. A dividend declared but not paid before death is also considered a right or thing provided the ex-dividend date is prior to the date of death. The same is true of an employee bonus declared but unpaid before the employee's death. In the case of a dividend, the usual gross-up and dividend tax credit applies in the rights or things return; this alone may eliminate any taxes on the dividend.

Another advantage to rights or things is that any income tax due can be paid in instalments over a 10-year period. If this choice is made, the interest rate is 'locked-in' at the rate in place at the time of the election.

Idiosyncratic items can arise with a deceased taxpayer. Land inventory rolls over to a spouse, but if the spouse isn't in the land business it becomes capital property. There's a rollover at 4/3 the cumulative eligible capital account, but if the spouse doesn't carry on the business the property becomes capital property. And spousal RRSP contributions can be made post-death, but

contributions to the deceased's RRSP cannot.

Another peculiarity where the spouse is the beneficiary include the option to be deemed to have disposed of resource properties at between cost and fair market value, rather than at cost or fair market value. Yet another is if the deceased and the spouse are non-residents. In that case, they cannot avail themselves of the spousal rollover provisions with respect to Canadian capital property, except Article XXIX B of the *Canada-U.S. Tax Treaty*, which allows U.S. residents to be deemed Canadian residents for the purposes of the spousal rollover.

One of the problems with preparing terminal returns is trying to uncover the

information. All too frequently relevant income is included within the same T-slip as regular income. A little investigative digging can reap enormous benefits. Even so, preparing the tax return for a deceased taxpayer can quickly turn from relatively simple to very complex. There is much to consider when preparing a deceased's tax filings. Unfortunately there is no all-inclusive roadmap, but the CRA's guide *Preparing Returns for Deceased Persons* is an excellent starting point. ■

PRÉPARER LA DÉCLARATION de revenus finale d'une personne décédée peut être un exercice complexe. On doit souvent établir si un revenu est celui de la personne décédée, de la succession ou d'un bénéficiaire, puis déterminer s'il convient de produire l'une des trois autres déclarations fiscales facultatives. Maints crédits d'impôt personnels peuvent être demandés dans chacune des quatre déclarations; comme chacune est considérée comme celle d'un contribuable distinct, il est possible de bénéficier des taux progressifs d'impôt.

Ainsi est-il courant de choisir (en vertu de l'article 34) d'exclure les travaux en cours du calcul du revenu annuel des membres de professions libérales. Au décès, les travaux en cours deviennent « des droits ou des biens » et peuvent être présentés dans une déclaration distincte. Si leur valeur est inférieure au crédit personnel de base, aucun impôt n'est perçu. Or, l'obligation fiscale peut atteindre 45 % si ce revenu figure dans la déclaration finale T1. Et même si le revenu en question excède le crédit personnel de base, l'impôt sur l'excédent demeurera moins élevé, si le revenu de la

Contrairement aux crédits de congés de maladie accumulés, les crédits de congés annuels non utilisés sont considérés comme des droits ou biens et peuvent être présentés dans une déclaration distincte, ce qui peut également entraîner des économies fiscales. Un dividende déclaré mais non versé avant le décès relève aussi des droits ou biens, à condition que la date ex-dividende soit antérieure à la date du décès. Il en va de même des primes des employés, déclarées mais non versées avant le décès de ces derniers. Dans le cas d'un dividende, la majoration et le crédit d'impôt pour dividendes habituels s'appliquent dans la déclaration de revenus provenant de droits ou de biens, ce qui peut suffire à éliminer tout impôt sur les dividendes.

Autre avantage des droits ou biens : l'impôt exigible peut être payé par versements sur une période de 10 ans, le taux d'intérêt étant « fixé » au taux en vigueur au moment du choix.

La déclaration d'un contribuable décédé peut présenter des singularités. Les fonds de terre sont transférés au conjoint en franchise d'impôt, mais si le conjoint ne travaille pas dans le domaine immobilier, le fonds de terre devient un bien en immobilisation. Un roulement aux 4/3 du montant cumulatif des immobilisations admissibles est également possible, mais si le conjoint n'exploite pas l'entreprise, le bien devient une immobilisation. Après le décès, on peut verser des cotisations au REER au profit du conjoint, mais non au REER du contribuable décédé.

Autre particularité : lorsque le conjoint est le bénéficiaire, le contribuable peut être réputé avoir disposé d'avoirs miniers à un prix qui ne correspond pas au coût ou à la juste valeur marchande, mais qui se situe entre les deux. Par ailleurs, si la personne décédée et le conjoint ne

peut rapidement devenir très complexe. Un grand nombre d'éléments entrent en jeu. Il n'existe pas de marche à suivre exhaustive en cette matière, malheureusement, mais le guide *Déclarations de revenus de personnes décédées* de l'ARC est un excellent point de départ. ■

J. THOMAS McCALLUM, CBV, FCGA, is a business valuation and income tax consultant based in Whitby, Ontario, and author of several CGA-Canada professional development courses.
jtmcc@jthomasmccallum.com.

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

► **J. THOMAS McCALLUM, EEE, FCGA, est conseiller en évaluation d'entreprises et en fiscalité à Whitby (Ontario). Il est aussi l'auteur de plusieurs cours de perfectionnement professionnel offerts par CGA-Canada.**
jtmcc@jthomasmccallum.com.

L'information présentée dans Stratégie fiscale n'a d'autre objet que l'intérêt des lecteurs. CGA Magazine, le coordonnateur et les auteurs 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.

Il est courant de choisir (en vertu de l'article 34) d'exclure les travaux en cours du calcul du revenu annuel des membres de professions libérales.

personne décédée ne se situait pas dans la tranche d'imposition la plus faible.

Si la personne décédée était un salarié, elle aura peut-être accumulé des crédits de congés de maladie dont le paiement après le décès sera considéré comme un type de revenu particulier qui ne sera un revenu ni pour cette personne ni pour sa succession. La succession pourra cependant recevoir ce paiement, qui représentera un revenu pour les bénéficiaires, mais entrera dans la catégorie des prestations consécutives au décès. Il se peut donc que la première tranche de 10 000 \$ soit exonérée d'impôt. Les allocations de retraite, qui englobent les indemnités de départ, bénéficient également du même traitement.

sont pas résidents, ils ne peuvent se prévaloir des dispositions de roulement entre conjoints relativement aux immobilisations canadiennes, sauf en application de l'article XXIX B de la Convention fiscale entre le Canada et les États-Unis, selon lequel les résidents des États-Unis peuvent être réputés résidents canadiens aux fins du roulement entre conjoints.

Au nombre des problèmes associés à la préparation des déclarations finales : trouver l'information. Trop souvent, le revenu pertinent est inclus dans le même relevé T que le revenu ordinaire. Approfondir les recherches peut rapporter gros. Quoi qu'il en soit, l'exercice relativement simple consistant à préparer la déclaration fiscale d'un contribuable décédé



A solid plan for succession and retirement is critical.

Developing a Game Plan

Avoir un plan de match

L'importance d'un plan de relève et de retraite efficace.

by / par Mindy Abramowitz

WHEN WE THINK about professional development, we tend to consider the best ways to carry out activities such as setting goals, honing skills, networking, seeking appropriate employment, earning recognition, and advancing our career plans. Two areas of professional development often overlooked or deferred are succession and retirement planning. Once we realize our career goals and reach the pinnacle of our working lives, one question remains: “what next?” For some, the answer is simple: work hard until it’s time to stop. However, the results of this type of strategy, or lack of one, can be unpredictable at best. Whether a business owner or an employee, too frequently a professional’s career plans end before the career itself.

Even those who thought they had well-planned retirements ahead of them are now reworking their plans to take into account unexpected financial and social realities. Economic uncertainty and an older, yet vital workforce have changed how individuals and businesses are approaching retirement and succession.

Business Succession

According to the BMO Financial Group’s *Succession Roadmap*, the planning process should follow a series of steps:

1. Assess personal and family needs, goals, and vision for your business.
2. Conduct an analysis of business needs.
3. Develop options.
4. Establish business value.
5. Plan for retirement.
6. Do estate and tax planning.
7. Prepare for sale or transition.
8. Prepare family for transition.
9. Finalize wealth management plan.

Even those who thought they had well-planned retirements ahead of them are now reworking their plans to take into account unexpected financial and social realities.

Each step introduces a complex network of questions and analysis. It requires time and expertise. For instance, when a business will be passed on to a successor, consultation with a human resources professional might assist in determining the competencies necessary for the continuity of operations and in identifying a candidate who possesses them. But even the ideal candidate will need time to acquire experience to support a smooth move into a key leadership role.

Each step of the roadmap invites careful consideration. Foresight and preparation are central elements of any succession plan.

Retirement

This roadmap covers the significant milestones in a successful business transition, but can apply equally to a personal transition into retirement or semi-retirement. The first two steps call for an evaluation of

one’s career to date and how it might best be concluded in light of one’s professional, financial, and family goals. Is there more to accomplish professionally? Would a gradual withdrawal be preferable to an abrupt exit? Would it make sense to continue to work, perhaps availing oneself of opportunities to mentor junior colleagues? Can the skills and interests cultivated in one’s current career be transferred to a different occupation altogether, maybe one that can accommodate a more comfortable pace or a

more flexible set of priorities? Or is it time to stop working cold turkey?

The answers to these questions will generate a range of possibilities. Instead of trying to position a business for sale or transfer of ownership by requesting an independent valuation and attempting to maximize market value, an individual would take stock of the needs, preferences, and abilities that inform his or her extended or post-career goals. From a review of savings, health care coverage, insurance provisions, wills, to an exploration of what activities would offer the greatest sense of fulfillment, a thorough and thoughtful plan can help to provide stability and enjoyment in late career.

Make a Plan Before You Need One

The important thing is to begin this planning process early enough to fill in any gaps and address shortcomings before arriving at the critical point where change becomes unavoidable, and sometimes, urgent. For example, in many cases, the decision to delay retirement or succession by as few as four years can overcome the deficiencies in one's original plan, or absence of a plan, financially and personally.

There's also the matter of personal and professional legacy. After spending many years and countless hours steering a career to heights of achievement, it's only natural to want to secure a sound legacy through planning and mindful stewardship. Given the diligence, time, and hard work it takes to build a rewarding career or business, it seems careless and even wasteful to leave off planning before providing oneself with an exit strategy. ■

QUI DIT AVANCEMENT

Un professionnel dit généralement établissement d'objectifs, perfectionnement des compétences, réseautage, recherche du bon emploi, reconnaissance et cheminement de carrière. Souvent, toutefois, on néglige ou remet à plus tard la planification de deux aspects importants : la relève et la retraite. Une fois les objectifs professionnels atteints, on se demande souvent « et maintenant? » Pour certains, il s'agit simplement de travailler fort jusqu'à ce qu'il soit temps d'arrêter. Or, une telle stratégie – ou absence de stratégie – donne des résultats à tout le moins imprévisibles. Que l'on soit propriétaire d'entreprise ou employé, trop souvent, le plan de carrière ne comprend pas les étapes de fin de carrière.

Même ceux qui pensaient avoir bien planifié leur retraite sont maintenant contraints de réviser leurs plans, en raison des imprévus financiers et de l'évolution de la société. L'incertitude économique et le recours à une main-d'œuvre

plus âgée, mais indispensable, ont modifié la façon dont les particuliers et les entreprises abordent tout ce qui touche à la retraite et à la relève.

Relève d'entreprise

Selon la *Feuille de route de la succession* de BMO Groupe financier, le processus de planification de la relève comporte plusieurs étapes :

1. évaluation des besoins, des objectifs et de la vision du propriétaire de l'entreprise et de sa famille par rapport à l'entreprise;
2. analyse des besoins de l'entreprise;
3. détermination des options;
4. établissement de la valeur de l'entreprise;
5. planification de la retraite;
6. planification successorale et fiscale;
7. préparation de la vente ou du transfert;
8. planification du transfert à la famille;
9. élaboration définitive du plan de gestion du patrimoine.

À chacune de ces étapes correspondent une série de questions et d'éléments d'analyse.

Le processus exige temps et expertise. Si, par exemple, l'entreprise est transférée à un successeur, on peut recourir à un spécialiste en ressources humaines, qui déterminera les compétences requises pour assurer la pérennité de l'exploitation et trouvera un candidat qui possède ces compétences. Mais même le candidat idéal aura besoin de temps pour

utilisés dans un nouveau domaine – un métier qu'on peut faire à un rythme mieux adapté ou offrant davantage de souplesse? Ou est-il temps de mettre un terme définitif à sa carrière?

Les réponses à ces questions peuvent déboucher sur un large éventail de possibilités. Le propriétaire d'entreprise doit préparer la vente ou le transfert de propriété en demandant une évaluation indépendante et en s'efforçant de maximiser la valeur marchande. Le particulier, lui, fait l'inventaire de ses besoins, préférences et capacités pour établir de nouveaux objectifs professionnels ou des objectifs d'après-carrière. Un bon plan, qui tient compte de l'épargne, des protections médicales, des dispositions des assurances et des testaments ainsi que des activités qui seraient les plus gratifiantes, peut assurer la stabilité et permettre de profiter pleinement des années de fin de carrière.

Faire un plan avant d'y être contraint

Il faut amorcer le processus de planification assez tôt pour pouvoir repérer les lacunes et être en mesure de les combler avant de se retrouver dans une situation critique nécessitant des changements urgents. Ainsi, bien souvent, le report de la retraite pour une période aussi courte que quatre ans peut permettre de corriger les lacunes que comporte le plan d'origine (ou pallier l'absence de plan), tant sur le plan financier que personnel.

Même ceux qui pensaient avoir bien planifié leur retraite sont maintenant contraints de réviser leurs plans, en raison des imprévus financiers et de l'évolution de la société.

acquérir l'expérience nécessaire à une transition harmonieuse vers un poste de dirigeant.

Chacune des étapes de la feuille de route exige un examen minutieux. La prévoyance et la préparation sont des éléments fondamentaux de tout plan de relève.

Retraite

Cette feuille de route comprend les étapes importantes pour la transition réussie d'une entreprise; mais on peut l'appliquer aussi à la transition d'un particulier vers la retraite ou la semi-retraite. Les deux premières étapes consistent alors à évaluer le chemin professionnel parcouru puis à déterminer la meilleure façon de conclure sa carrière, compte tenu des objectifs professionnels, financiers et familiaux. Reste-t-il des objectifs professionnels à atteindre? Un retrait progressif serait-il préférable? Vaudrait-il mieux continuer de travailler, peut-être en agissant comme mentor pour les collègues débutants? Les compétences acquises et les intérêts cultivés peuvent-ils être

Le patrimoine personnel et professionnel doit aussi être examiné. Après avoir consacré tant d'années à mener à bien sa carrière, il est normal de vouloir laisser un solide héritage grâce à une planification et une gestion minutieuse. Vu le temps, les efforts et l'assiduité qu'il faut pour bâtir une carrière enrichissante ou une entreprise florissante, ne pas planifier sa stratégie de départ relève de la négligence, voire du gaspillage. ■

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

■ **SENIOR ACCOUNTANT** We are a well-established three partner firm in beautiful Nelson BC looking for a senior team member with experience in compilation, review and tax work. We have a wide variety of personal, small business and corporate clients and a commitment to excellent client service. Partnership opportunity exists for a qualified candidate. If you are a CGA and have a minimum of five years public practice experience please reply to: admin@cti-cga.com

Practice for Sale

■ **WELL-ESTABLISHED** tax and public accounting practice in Moncton, NB. We cater to a variety of small business and corporations. Turnkey operation includes experienced staff and loyal clients. Cash flow to owner is good all year. Moncton is a fun family friendly place near beaches. Gross Income is \$258,000 Asking \$269,000 negotiable. Call Andre at:

506 381 2002

www.maximumsolutions.ca

■ **ARE YOU READY TO SELL YOUR PRACTICE?** Contact Brannon Poe with Poe Group Advisors, an affiliate of Accounting Practice Sales, for a confidential discussion at:

1 888 246 0974 or via email at

bpoe@poegroupadvisors.com.

Discover our unique 5-step process which is designed for simplicity and unequalled value. BUYERS – registration with us is simple and free via our website at:

www.poegroupadvisors.com

■ **POE GROUP ADVISORS CURRENT LISTINGS:**

Alberta, South of Lloydminster – \$645,000

Calgary, AB – \$660,000

Northeast Alberta – \$840,000

Red Deer Vicinity, AB – \$535,000

Central Northern, AB – \$135,000

North Okanagan Valley, BC – \$150,000

Port Hardy, BC – \$315,000

Southern Interior, BC – \$717,000

Victoria Area, BC – \$439,000

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

www.AccountingPracticeSales.com

Practice Wanted

■ A WELL-ESTABLISHED ACCOUNTING FIRM in Calgary is looking to acquire immediately an accounting firm (CA, CGA or CMA) of any size in Calgary.

Please contact via e-mail:

purchasingapractice@gmail.com

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

■ **MASTER QUICKBOOKS® SOFTWARE** is a video series, duration 20 hours, in convenient 2 hour segments. Priced at \$399, these videos can be Downloaded, Saved, Burned to DVD to Recycle with resulting cost savings on staff training, staff turnover and year end. For information, private coaching or to purchase videos, email:

eileen@taxdetective.ca

www.taxdetective.ca

■ **BERKLEY PROPERTY MANAGEMENT CONSULTING** Berkley Property Management is a Toronto based third party property management firm specializing in property management services, property consulting, due diligence and acquisition assistance on multi-residential, condominium, commercial and industrial buildings. With over one hundred years of property management experience at the executive level Berkley can lower operating costs, maximize rent structures and ensure that your bricks and mortar is sound for years to come.

Berkley Property Management Inc.,

1 Longbridge Road, Second Floor, Thornhill, ON, L4J 1L4

Contact Richard Jaikaran, CGA:

rjaikaran@berkleypm.ca

www.berkleypm.ca

To build successful partnerships based on trust, respect, and a commitment to excellence.

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



LOOKING FOR A
CHANGE OF SCENERY?

Sell your practice with peace of mind. We simplify the process and help you get more for your practice... along with the BEST terms.

BUYERS, registration is **FREE** and simple!

To learn more, contact Brannon Poe at bpoe@poegroupadvisors.com or visit our website www.PoeGroupAdvisors.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

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

we'll help you find the "1".

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

Discover yours at
www.masongroup.ca

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

t 5 f g h n a 7 i
q p r v 2 u % t l
n w t h e a s v h
l e f x m a s o n
c t b g r o u p m
+ o q z 1 f e 3 u
a 0 e 8 c n d o t

(strategic search partners)

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

Apply now.

www.yorku.ca/mfac

YORK U
UNIVERSITÉ
UNIVERSITY
redefine THE POSSIBLE.

FCGA



CERTIFIED
GENERAL
ACCOUNTANTS
COMPTABLES
GÉNÉRAUX
ACCREDITÉS

CALL FOR NOMINATIONS

The FCGA designation is awarded to individuals who have brought distinction to the profession.

Eligibility and nomination forms are available through CGA Canada's corporate office by calling 1 800 663 1111 or visiting www.cga.org/canada in the Program section.

Please ensure you use the updated 2012 Nomination Form.

2012.

100
Burnaby
Fax: 604 683 6483
Email: associationsecretary@cga-canada.org

APPEL DE CANDIDATURES

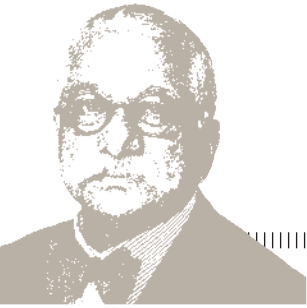
Le titre de FCGA est une distinction honorifique décernée à des CGA qui se sont distingués en faisant honneur à la profession.

Vous pouvez obtenir les conditions d'admissibilité et le formulaire de mise en candidature en communiquant avec le bureau de la direction de CGA Canada ou en visitant la section Programmes sur www.cga.org/canada-fr.

Veillez vous assurer d'utiliser le formulaire de candidature mis à jour pour 2012.

La date limite pour proposer une candidature est le 31 mars 2012.

Veillez envoyer vos candidatures à :
Secrétaire de l'Association
CGA-Canada
100 — 4200 North Fraser Way
Burnaby (Colombie-Britannique)
Télécopieur : 604 683 6483
Courriel : associationsecretary@cga-canada.org



Canada Battles the IRS

Le Canada aux prises avec l'IRS

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

CANADA TAXES RESIDENTS on their worldwide income and non-residents on their Canadian source income. In addition to residence and source of income, however, the United States taxes its citizens regardless of where they live. American-Canadians with dual citizenship are subject to U.S. tax jurisdiction. Thus, an American citizen living permanently in Canada might be taxable in both countries - in Canada based on residence and in the United States based on citizenship.

Canada eliminates double-tax problems either through unilateral exemptions or through tax treaties. In the above example, under the *Canada - U.S. Treaty*, the American citizen would be taxable in Canada and would not generally be taxable in the United States, except for U.S. source investment income.

Apparently, many Americans living in Canada (some for more than 30 years) were ignorant of the law or chose not to inquire too closely. All was well when the Internal Revenue Service was docile in administering the Internal Revenue Code. In light of the galloping American deficit, however, the IRS is out hunting for tax dollars from undisclosed foreign accounts.

Of even greater concern, the United States is insisting in its Foreign Account Tax Compliance Act (FATCA) that Canadian banks collect and report financial information on American customers to the IRS. The FATCA rule, which is supposed to come into effect in 2014 for American-Canadians, has thrown a cat amongst the pigeons. The IRS wants to recruit Canadian banks as their agents to better monitor American tax leakage.

To be sure, in the future potential Canadian targets could relinquish their U.S. citizenship. But to do so is not easy. There are additional tax filing requirements and an exit tax. Sometimes, economic power can trump territorial constraints in a tax war. ■

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.

AU CANADA, LES RÉSIDENTS payent de l'impôt sur leur revenu mondial, et les non-résidents, sur leur revenu de source canadienne. Les citoyens américains, eux, sont assujettis à l'impôt des États-Unis, peu importe où ils vivent. Les contribuables de double citoyenneté américaine et canadienne sont donc redevables au fisc américain. Ainsi un citoyen américain qui réside en permanence au Canada peut être assujetti à l'impôt dans les deux pays - au Canada parce qu'il y habite et aux États-Unis parce qu'il en est citoyen.

Le Canada élimine les problèmes de double imposition au moyen d'exonérations unilatérales ou de conventions fiscales. En vertu de la Convention fiscale Canada - États-Unis, le revenu du citoyen américain, à l'exception du revenu de placement de source américaine, serait imposable au Canada et non aux États-Unis.

Or, maints Américains vivant au Canada (parfois depuis plus de 30 ans) paraissent ignorer la loi ou avoir choisi de ne pas creuser la question. Tout se passait sans heurt dans l'administration de l'Internal Revenue Code jusqu'à ce que l'Internal Revenue Service (IRS), déficit galopant oblige, se mette en chasse des recettes fiscales dormant dans des comptes secrets à l'étranger.

Fait encore plus inquiétant, les États-Unis réclament dans la Foreign Account Tax Compliance Act que les banques canadiennes recueillent des renseignements financiers sur leurs clients américains et les transmettent à l'IRS. Cette exigence, qui devrait entrer en vigueur en 2014, a jeté un pavé dans la mare. L'IRS aurait l'intention de recruter les banques canadiennes à titre d'agents pour mieux contrôler les fuites fiscales américaines.

Évidemment, les contribuables visés au Canada pourraient bien renoncer à la citoyenneté américaine. Mais ce ne sera pas chose facile puisqu'ils devront produire des déclarations fiscales supplémentaires et verser des droits de sortie. Le pouvoir économique triomphe parfois des contraintes territoriales dans une guerre fiscale. ■

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.



CCH ACCOUNTANTS' SUITE
INTEGRATED. INTELLIGENT.

Why do 29 of Canada's top 30 accounting firms, the CRA and more than half of all FP500 companies choose *Corporate Taxprep* above all other tax software?

Three words: It's the best. Built on a robust, intelligent platform and backed by industry-leading support, *Corporate Taxprep* saves time and maximizes the accuracy of returns like no other tax software.

- **Robust technology you can trust.** *Corporate Taxprep* boasts a stable, reliable platform. Precise and constantly updated algorithms ensure accurate calculations year after year.
- **Time-saving features.** Harness intelligent features such as Xpress, which lets you review and enter returns data in table format. More than 1,600 diagnostics and Customized Diagnostics reduce filing errors and delays. The Specialized Information Module contains forms and calculations for the special compliance needs of the resource industry, credit unions or financial institutions.
- **Market-leading innovations.** Be on the cutting edge with advanced innovations such as the T2 Data Connection and Advanced Network Modules, which lets you configure, update and manage *Corporate Taxprep* from a centralized location.
- **Unbeatable support.** As a *Corporate Taxprep* user, you'll have access to the best tax and technical support, with the fastest response time in the industry.

PUT CANADA'S LEADING TAX PREPARATION SOFTWARE TO WORK FOR YOUR COMPANY.

Visit www.taxprep.com/demos today and download a free *Corporate Taxprep* demo. Or contact your dedicated Account Manager for more information.

“

Thanks to Corporate Taxprep's advanced diagnostic feature, which identified a capital cost allowance class with a better write-off that matched the conditions of our organization, we increased our CCA claim and reduced our current year tax liability.

R. Hardy, CGA
Income Tax Analyst
Suncor Energy Inc.

Trust Ryan to Improve Your Total Tax Performance



“Ryan proved to be much more than Canada’s Complete Sales Tax Solution! They improved our overall tax efficiency and delivered incredible value across multiple tax areas that included property tax, payroll tax, and customs duties.”

Tim Greening,
Senior Director, Finance & Accounting

FUJIFILM

Canada’s Most Comprehensive Suite of Integrated Tax Services

Ryan is a leading global tax services firm, with the largest indirect tax practice in Canada and the United States. We provide the most comprehensive suite of integrated Canadian tax services available in the industry, including:

- Crown Royalty
- Customs Duty
- Fraud and Forensic Recovery
- Goods and Services Tax
- Harmonized Sales Tax
- Income Tax and SR&ED Credits
- International Tax
- Payroll Tax
- Property Tax
- Provincial Sales Tax
- Tax Technology
- U.S. Tax Services

These integrated tax services improve your overall tax performance and create greater opportunities to measure and improve your efficiency, develop a more strategic approach to tax, and deliver outstanding value to your shareholders. Join the more than 6,500 clients that have relied on Ryan for support on a variety of Canadian tax matters for more than 35 years.

Please visit us at www.ryanco.ca or call **800.667.1600** to learn more about how our services can benefit your business.



Follow us on Twitter at twitter.com/ryantax for breaking tax developments.