

# CGA

MAGAZINE

**Clashing Coworkers Creating a Commotion?**

► Des différends entre collègues déstabilisent votre milieu de travail?

**Futuristic Abilities**

► Le futur est à nos portes

**Beyond Resumés**

► Au-delà du curriculum vitæ

**What's keeping CFOs**

**Up at Night in 2014**

**De quoi les directeurs financiers se préoccuperont-ils en 2014?**

## **Women Leaning Into the Corporate Boardroom**

**Les femmes s'affirment au sein des conseils d'administration**



# “How far can I go? Just watch me.”

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

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

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

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

Discover your true value with an MBA from Laurentian University.



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

*Learning. It's in our Nature.*

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



We see more than numbers.



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



# PD Net Tax Portal

**Your one-stop resource  
for tax information in Canada**

## Tax-Planning Calendar 2014 »



A printable, at-a-glance calendar with the most important tax dates

## Online Learning »



Hundreds of hours of tax training, plus courses on accounting, business management, financial planning, and more

## Essential Tax Resources »



Important tax news and updates, including CRA forms, tax tips, calculators, and resources from across the web

## Featured Learning Products »

### Webcasts:

Corporate Tax Update 2013/14  
Presenter: Glen Schmidt, FCGA

Personal Tax Update 2013/14  
Presenter: Glen Schmidt, FCGA

US-Canada Tax Treaty for Businesses  
Presenter: Everett E. Colby, FCGA

US-Canada Tax Treaty for Individuals  
Presenter: Everett E. Colby, FCGA

### Online Courses:

Income Taxes and the CCPC — 2013

Section 85 – Property Transfers to a Corporation — 2013

## Video Excel Courses »



**Get ready for tax time —  
refresh your spreadsheet skills  
with Excel Video Courses**

[www.cga.org/pdnet/taxportal](http://www.cga.org/pdnet/taxportal)

pdnet™







## Contents • Sommaire

### REGULARS

|||||  
RUBRIQUES

**7** EDITOR'S NOTE ■ D'ENTRÉE DE JEU

**60** CLASSIFIEDS ■ PETITES ANNONCES

**62** BACKPAGE ■ LE MOT DE LA FIN  
Corporate Ethical Investing  
▶ Sociétés : placements éthiques  
*Vern Krishna*

### KICK OFF

|||||  
PÊLE-MÊLE

**8** Top 5 Ways to Get Ahead from Dale Carnegie  
▶ Le « top 5 » des conseils de Dale Carnegie pour réussir

**9** DigiLife  
▶ Coin techno

**10** At a Glance  
▶ Vue d'ensemble

### NETWORK

|||||  
CARREFOUR

**28** Perspective  
▶ Perspective

**30** News from CGA-Canada  
▶ Échos de CGA-Canada

**35** Reflections  
▶ Réflexions



## BUSINESS

### ENTREPRISE

Ask an Expert ■ Consultez l'expert

#### 12 **Masterful Networking** L'art du réseautage

Five ways to connect with others and grow your firm.

► Cinq moyens de nouer des relations et de faire croître votre cabinet.

*Mark Wardell*

Further than Figures ■ Savoir-être

#### 14 **Clashing Co-workers Creating a Commotion?** Des différends entre collègues déstabilisent votre milieu de travail?

How to handle employees who don't "play nice."

► Comment composer avec des éléments perturbateurs.

*Merge Gupta-Sunderji*

Double Click ■ Double clic

#### 16 **Futuristic Abilities** Le futur est à nos portes

The expanding role of smart technology in everyday life.

► Le rôle grandissant des technologies intelligentes dans notre quotidien.

*Catherine Aczel Boivie*

Feature ■ Article de fond

#### 18 **CFO Update** Les nouveaux défis des DF

What's keeping CFOs up at night in 2014.

► De quoi les directeurs financiers se préoccupent-ils en 2014?

*Ramona Dzinkowski*

## PROFESSION

### PROFESSION

Standards ■ Normes

#### 36 **Review Engagement Standards 2013 —Part II** Les normes de missions d'examen, version 2013 — Deuxième partie

CSRE 2400 differs from its ISRE counterpart.

► La NCME 2400 diffère de l'ISRE 2400.  
*Stephen Spector*

Tax Forum ■ Fiscalité

#### 38 **A Charter Challenge** L'argument de la Charte

A taxpayer claims discrimination in the CRA's refusal to grant a donation tax credit.

► Un contribuable allègue que l'ARC a fait preuve de discrimination en refusant de lui accorder un crédit d'impôt.  
*Don Goodison*

Tax Strategy ■ Stratégie fiscale

#### 40 **Tax on Bursaries** Bourses et fiscalité

The evolution of taxation on employer-provided scholarships.

► L'évolution de l'imposition des bourses fournies par l'employeur.  
*Manu Kakkar*

## CAREER

### CARRIÈRE

Feature ■ Article de fond

#### 42 **Women Leaning Into the Corporate Boardroom** Les femmes s'affirment au sein des conseils d'administration

Female CGAs are closing the high-income gender gap one rung at a time.

► D'échelon en échelon, les femmes CGA comblent le fossé de rémunération entre hommes et femmes aux postes supérieurs.  
*Beverly Cramp*

## CAREER

### CARRIÈRE

Development ■ Perfectionnement

#### 50 **Beyond Resumés** Au-delà du curriculum vitæ

Job seekers can find valuable leads in networking with other people.

► Le recours aux réseaux peut mettre les chercheurs d'emploi sur la bonne piste.  
*Mindy Abramowitz*

WEB ONLY / UNIQUEMENT SUR LE WEB

## PLAY

### INTERMÈDE

#### 53 **Culture** Art et culture

Travel ■ Voyages

#### 54 **Royal Bahamas** Traitement princier aux Bahamas

*Ilona Kauremszky*

Fashion ■ Mode

#### 57 **The Business Traveller** Le voyageur d'affaires

*Catherine Dunwoody*

Food & Drink ■ Gastronomie

#### 58 **Kale Salad** Salade de chou frisé

*Chef Dale MacKay*



You could spend hours  
searching for financial  
salary information.  
**Or just seconds.**

[ [roberthalf.com/salary-centre](http://roberthalf.com/salary-centre) ]



For hiring news, industry trends and salary information, download your free Salary Guide today at [roberthalf.com/salary-centre](http://roberthalf.com/salary-centre).

**rh Robert Half®**

1.800.803.8367

© 2014 Robert Half Canada Inc. 0913-9013g

Publisher / Éditrice

**Lorraine Pitt**

Managing Editor / Rédactrice en chef

**Anya Levykh**

Art Director / Directrice artistique

**Lily Claydon**

Assistant Art Director / Directeur artistique adjoint

Advertising Coordinator / Coordonnateur de la publicité

**Gavin Carroll**

Editorial Assistant / Adjointe à la rédaction

Production Coordinator / Coordonnatrice de la production

**Doris Hollett**

Translation Team / Équipe de traduction

**Isabelle Morin, Lucie Babin, Anna Krajewska,**

**Jessyka Paul-Ouellet, Valérie Riesen, Justine Kurek**

Contributing Editor / Collaboratrice à la rédaction

**Janice Turner**

Copy Editors (French) / Révisseurs linguistiques (français)

**Jessyka Paul-Ouellet, Justine Kurek**

National Advertising Sales Specialist /

Spécialiste, Ventes publicitaires nationales

**Ingrid Mueller**

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

416.226.4862

604.605.5123

Classified Advertising / Petites annonces

**Doris Hollett**

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

604.605.5091

1.800.663.1529

604.605.5123

Circulation / Diffusion

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



CGA Magazine is published by the Certified General Accountants Association of Canada  
100 - 4200 North Fraser Way, Burnaby, BC V5J 5K7  
604.669.3555 or 1.800.663.1529

Visit CGA Magazine online:  
[www.cgamagazine.ca](http://www.cgamagazine.ca)

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.

Any and all reader commentaries and/or submissions become the property of CGA Magazine, and may be reproduced in print and/or online at the publisher's discretion.

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

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

CGA Magazine est publié par l'Association des comptables généraux accrédités du Canada.

100 - 4200 North Fraser Way, Burnaby (C.-B.) V5J 5K7  
604.669.3555 ou 1.800.663.1529

Lisez CGA Magazine en ligne :  
[www.fr.cgamagazine.ca](http://www.fr.cgamagazine.ca)

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.

Tous les commentaires et communications des lecteurs deviennent la propriété de CGA Magazine et peuvent être reproduits sur papier ou en ligne à la discrétion de l'éditeur.

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 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, communiquez avec nous par téléphone au 604.669.3555 ou 1.800.663.1529, par télécopieur au 604.605.5123 ou par courriel à [subscription@cga-canada.org](mailto:subscription@cga-canada.org).

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

Agreement no. 40063316 / N° de contrat : 40063316

ISSN 0318-742X

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

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

Printed in Canada / Imprimé au Canada





## On Ringing Bells and Future Vision

### De cloches et d'avenir

THE START OF A NEW YEAR is always an exciting time. Resolutions formed, new challenges undertaken, and alternate paths explored. But why should a mark on a calendar act as such a catalyst? Thomas Mann wrote in *The Magic Mountain*, "Time has no divisions to mark its passage, there is never a thunderstorm or blare of trumpets to announce the beginning of a new month or year. Even when a new century begins it is only we mortals who ring bells and fire off pistols." Why, then, do we mark time's passage with such assiduity? Is it to immortalize our own lives, create excuses for celebration, or remind us of the need to look forward more than we look back?

As CGA-Canada moves toward integration with CPA Canada over the coming year, so, too, does *CGA Magazine*. The March-April issue will be our last. This is in line with both the CICA and CMA publications, both of which wrapped up at the end of 2013. And, as we look forward, we also decided to ring some bells and take a look back. Our upcoming March-April issue will include a retrospective of this publication since its inception over a half-century ago.

In our current issue, feature writer Beverly Cramp takes a look at how women CGAs are "leaning in" to the corporate boardroom (p.42) and slowly bridging the gender divide. In our second feature, writer Ramona Dzinkowski explores what's keeping CFOs up at night in 2014, and why it matters (p.18).

Our focus on people in this issue plays out in columnist Merge Gupta-Sunderji's article on clashing co-workers (p.14), as well as in Mark Wardell's "Ask an Expert" column ("Masterful Networking") on p.12.

Regardless of whether you are in a nostalgic or visionary place in your own life, may the new year bring you much prosperity and happiness.

See you in March. ■

LE DÉBUT D'UNE NOUVELLE ANNÉE est toujours prometteur : on prend des résolutions, on se lance de nouveaux défis et on explore de nouvelles avenues. Mais pourquoi une simple marque sur le calendrier devrait-elle servir de catalyseur? Dans *La Montagne magique*, Thomas Mann écrit : « Le temps, en réalité, n'a pas de coupures, il n'y a ni tonnerre, ni orage, ni sons de trompes au début d'un mois nouveau ou d'une année nouvelle; et même à l'aube d'un nouveau siècle, les hommes seuls tirent le canon et sonnent les cloches. » Pourquoi alors marquons-nous le passage du temps avec une telle assiduité? Est-ce pour immortaliser notre propre vie, pour trouver prétexte à fêter ou pour nous rappeler la nécessité de se tourner vers l'avenir plutôt que de regarder derrière soi?

Étant donné l'intégration des activités de CGA-Canada et de CPA Canada, *CGA Magazine* cessera bientôt d'être publié. Le numéro de mars-avril sera notre dernier numéro, tout comme l'ont été les numéros de fin 2013 des publications de l'ICCA et de CMA Canada. Pour tourner cette page de notre histoire, nous avons décidé de sonner les cloches et de regarder en arrière. Notre numéro de mars-avril contiendra une rétrospective de *CGA Magazine*, depuis le premier numéro paru il y a plus d'un demi-siècle.

Dans le présent numéro, Beverly Cramp se penche sur la représentation des femmes, et particulièrement des CGA, aux conseils d'administration (p. 42) et la lente réduction de l'écart entre les hommes et les femmes. Dans notre deuxième article de fond, Ramona Dzinkowski nous explique ce qui préoccupera les directeurs financiers en 2014 (p. 18).

Côté capital humain, Merge Gupta-Sunderji donne des conseils sur la façon d'aborder les conflits entre collègues (p. 14) tandis que Mark Wardell, dans la chronique Consultez l'expert (p. 12), s'intéresse à l'art du réseautage.

Que vous ayez l'âme nostalgique ou visionnaire à l'aube de cette nouvelle année, nous vous souhaitons bonheur et prospérité et vous donnons rendez-vous en mars. ■

ANYA LEVYKH, Managing Editor / Rédactrice en chef



## Top 5 Ways to Get Ahead from Dale Carnegie

### Le « top 5 » des conseils de Dale Carnegie pour réussir

Dale Carnegie wrote *How to Win Friends and Influence People* in 1936. Since then, this slim edition—one of the first self-help books ever published in the United States—has sold almost 20 million copies, and is still one of the most popular business networking books today. Here are five of Carnegie's most important lessons on human interaction.

► En 1936, Dale Carnegie a écrit *Comment se faire des amis et influencer les autres*. Depuis, ce petit ouvrage — l'un des tout premiers livres de croissance personnelle publié aux États-Unis — a été vendu à plus de 20 millions d'exemplaires, et demeure l'un des livres les plus populaires pour le réseautage d'affaires. Voici cinq des plus importantes leçons de M. Carnegie sur les relations humaines.

- 1 Don't criticize, condemn, or complain. Instead, give honest and sincere appreciation.**
  - Ne critiquez pas, ne condamnez pas, ne vous plaignez pas. Complimentez honnêtement et sincèrement.
- 2 Be genuinely interested in others and listen well. Encourage others to talk about themselves.**
  - Intéressez-vous réellement aux autres. Sachez écouter. Encouragez les autres à parler d'eux-mêmes.
- 3 The only way to get the best of an argument is to avoid it. Never say, "You're wrong."**
  - Évitez les controverses, seul moyen d'en sortir vainqueur. Ne dites jamais à quelqu'un qu'il a tort.
- 4 Ask questions instead of giving direct orders.**
  - Posez des questions plutôt que de donner des ordres.
- 5 Arouse in the other person an eager want; make them happy about doing what you suggest.**
  - Suscitez un vif désir de faire ce que vous proposez. Rendez les autres heureux de faire ce que vous suggérez.





by/par Robin Day

**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



## SOFTWARE • LOGICIEL

### CardMunch

CardMunch is a great app for LinkedIn users. Take a photograph of a business card and it is automatically converted to a LinkedIn contact. You can also display the new contact's profile information and common connections. Currently only available for iPhone.

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

### ► CardMunch

CardMunch est une appli géniale pour les utilisateurs de LinkedIn. Il vous suffit de photographier une carte professionnelle pour la convertir automatiquement en contact LinkedIn. Vous pouvez également afficher les renseignements de ce nouveau contact et vos relations communes. Actuellement offert sur iPhone uniquement.

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

## GADGETS • GADGETS

### Sunny Cam

Wearable technology is extremely hot right now and these recording sunglasses by Sunny Cam are one of the hottest gadgets on the market. With a capacity of three hours of 720p (1280x720) HD video, you can capture every second of that great ski run this season.

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



### ► Sunny Cam

La technologie prêt-à-porter fait sensation, et les lunettes caméra de Sunny Cam sont l'un des gadgets les plus en vogue actuellement sur le marché. Grâce à leur capacité d'enregistrement de trois heures au format vidéo HD 720p (1280 x 720), vous pourrez immortaliser vos meilleures descentes à ski de la saison.

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

## SOCIAL • RÉSEAUTAGE

### WhatsApp

WhatsApp is one of the hottest new messaging services to come along since Twitter. This multi-platform app allows you to send unlimited text, video, and audio messages without having to pay your cell phone provider for SMS services.

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



### ► WhatsApp

Le nouveau service de messagerie WhatsApp connaît un des plus grands succès depuis l'avènement de Twitter. Cette appli multiplateforme permet d'envoyer un nombre illimité de messages texte, vidéo et audio sans avoir à payer de frais d'envoi à votre fournisseur de téléphonie mobile.

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

## ONLINE • EN LIGNE

### Software Advice

SoftwareAdvice.com is an excellent starting point for your next software search. With reviews of a wide variety of products categorized by application and by industry, the reviewers at Software Advice can point you in the right direction.

[www.softwareadvice.com/accounting](http://www.softwareadvice.com/accounting)



### ► Software Advice

Pour trouver le logiciel qui vous convient, visitez d'abord SoftwareAdvice.com. Les avis publiés par les utilisateurs de Software Advice sur un grand nombre de logiciels, classés par type d'application et par secteur, vous aideront à faire le bon choix.

[www.softwareadvice.com/accounting](http://www.softwareadvice.com/accounting) (en anglais)



Etta L. Richmond, CGA

The fact that Etta Richmond is the first female to become President of a Provincial CGA Association seems to many a rather remarkable accomplishment. But view Etta's life since she enrolled in her first CGA course in 1960 and she seems to have made one "rather remarkable accomplishment" after another.

planned on that financie had wanter received \$ that this wo necessary one offere tion. Accor that you co the CGA c was this se her career

Etta atte Columbia. completion wasn't until actually be female in he "hid" in the ficult, espe John. John at UBC. Bot now an inde exam.

Two years became assi tation Centre Rehabilitation construction extremely ch

## 36 Years Ago in CGA Magazine...

### Il y a 36 ans dans *CGA Magazine*...

*CGA Magazine* has often highlighted the accomplishments and contributions of CGAs throughout the years. In the February 1978 issue we profiled Etta Richmond, who became the first female president of a provincial CGA Association. In 1960, Richmond paid the \$115 fee to enroll in her first CGA course and throughout her studies she was often the only female in classes of 40-50 students. After graduating she went on to serve as president of CGA-BC, and earned her FCGA in 1979. Given the high inflation and other economic problems of the time, she said of the accountant's role, "We can't solve the problem, but we've got to supply someone else with the information [needed] to solve it."

► Au fil des ans, *CGA Magazine* a souvent souligné les réalisations et contributions des CGA. En février 1978, nous présentions Etta Richmond, la première femme présidente d'une association provinciale de CGA. En 1960, M<sup>me</sup> Richmond payait sa cotisation de 115 \$ pour s'inscrire à son premier cours de CGA. Durant ses études, elle a souvent été la seule femme dans des classes comptant de 40 à 50 étudiants. Après l'obtention de son titre, elle est devenue présidente de CGA C.-B., puis FCGA en 1979. Compte tenu de la forte inflation et des difficultés économiques de l'époque, elle décrivait le rôle du comptable ainsi : « Nous ne pouvons pas résoudre les problèmes, mais nous fournissons l'information [nécessaire] à ceux qui les résoudront. »



#### ESL Skills

*Education First* has published its English proficiency index, ranking 60 countries based on English tests taken by 750,000 adults. The five countries listed with the highest proficiency levels are Sweden, Norway, Netherlands, Estonia, and Denmark, while the lowest proficiency levels were reported in Panama, Kazakhstan, Algeria, Saudi Arabia, and Iraq. [www.ef.com/epi](http://www.ef.com/epi)

#### ► Compétences en anglais

*Education First* publie un indice de compétence en anglais, lequel permet le classement de 60 pays basé sur les tests d'anglais de 750 000 adultes. Les pays qui présentent l'indice le plus élevé : Suède, Norvège, Pays-Bas, Estonie et Danemark; et ceux présentant l'indice le plus faible : Panama, Kazakhstan, Algérie, Arabie saoudite et Irak. [www.ef.com/cafr/epi](http://www.ef.com/cafr/epi)

#### By the Numbers

Immigration continues to be a key factor shaping Canada's economic development. Here are some 2012 numbers from Citizenship and Immigration Canada's 2013 annual report:

<b>257,887</b>	Total new permanent residents
<b>94,708</b>	New permanent residents from the top three countries (China, Philippines, India)
<b>8,894</b>	New permanent residents admitted for humanitarian, compassionate, or public policy reasons

#### ► Faits et chiffres

L'immigration continue de jouer un rôle clé dans le développement économique du Canada. Voici quelques chiffres tirés du rapport annuel 2013 de Citoyenneté et Immigration Canada pour l'année 2012 :

<b>257 887</b>	nouveaux résidents permanents au total
<b>94 708</b>	nouveaux résidents permanents en provenance de la Chine, des Philippines et de l'Inde
<b>8 894</b>	nouveaux résidents permanents admis pour des considérations d'ordre humanitaire et d'intérêt public





**“Consumers in Canada place a value of \$32,000 on the assets stored on their digital devices.”**

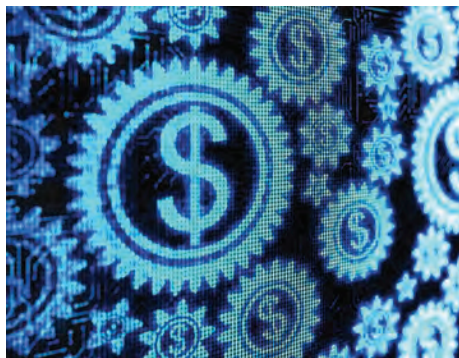
Source—McAfee Digital Assets Study 2013

► « Les consommateurs canadiens estiment la valeur des actifs mémorisés sur leurs appareils numériques à 32 000 \$. »

Source — Enquête sur les actifs numériques, McAfee, 2013

### Bitcoins and the CRA

Bitcoins are a digital currency that is not controlled by central banks or any country, and that can be traded anonymously. They can also be bought and sold in return for traditional currency and transferred from one person to another. The CRA advises taxpayers to be familiar with the tax implications of using Bitcoins. For example, where digital currency is used to pay for goods or services, the tax rules for barter transactions apply. In addition, when Bitcoins are bought and sold as a commodity, any resulting gains or losses could be considered taxable income or capital.



### ► Les Bitcoins et l'ARC

Monnaie numérique n'étant contrôlée par aucun pays, les Bitcoins peuvent être échangés de façon anonyme, achetés et vendus en échange de monnaies traditionnelles, et transférés à une autre personne. L'ARC conseille aux contribuables de prendre connaissance des incidences fiscales de leur utilisation. Lorsqu'on utilise une monnaie numérique pour acheter des biens ou des services, les règles fiscales relatives aux opérations de troc s'appliquent. En outre, si l'on achète et vend des Bitcoins comme marchandise, tout gain ou perte qui en résulte peut être considéré comme un revenu ou capital imposable.

### Privacy Commissioner's Annual Report

The 2012-13 annual report on the *Privacy Act* revealed record highs in complaints by Canadians as well as in reported data breaches by federal organizations. From April 2012 to March 2013, the office of the privacy commissioner received 2,273 complaints, up from 986 over the same period a year earlier. The number of data breaches reported by federal institutions rose to 109 from 80. The report also includes details on investigations into the privacy practices of Correctional Services Canada and the RCMP. A separate report is available on the privacy audit of the CRA.



### ► Rapport annuel du commissaire à la protection de la vie privée

Le rapport annuel 2012-2013 concernant la *Loi sur la protection des renseignements personnels* révèle un niveau record de plaintes et d'atteintes à la sécurité des données. D'avril 2012 à mars 2013, le Commissariat à la protection de la vie privée a reçu 2 273 plaintes, soit 986 de plus que l'an passé. Le nombre d'atteintes à la sécurité des données déclarées par des institutions fédérales est passé de 80 à 109. Le rapport comprend également des renseignements relatifs aux enquêtes sur les pratiques de Service correctionnel Canada et de la GRC en matière de protection de la vie privée.

### Google eTown Awards

Google Canada has selected five communities whose businesses are leaders in investing in online tools and resources to find new customers and grow their businesses. The 2013 winners are Halifax; Saint-Sauveur, Quebec; Newmarket, Ontario; Canmore, Alberta; and Whistler, B.C. "It's the businesses and communities engaging with consumers online that will lead Canada's future economic growth," says Chris O'Neill, managing director of Google Canada. The winning communities attest that businesses of all sizes and in any part of the country can be successful online.



### ► Trophée Google eVille

Google Canada a sélectionné cinq villes dont les entreprises se distinguent en investissant dans les ressources en ligne pour élargir leur clientèle et assurer leur croissance. Les lauréates 2013 sont Halifax (N.-É.), Saint-Sauveur (Québec), Newmarket (Ontario), Canmore (Alberta) et Whistler (C.-B.). Selon le directeur général de Google Canada, Chris O'Neill, « ce sont les entreprises et les communautés qui interagissent en ligne avec leurs clients qui contribueront à l'essor économique du Canada ». Ces villes font la preuve que l'économie numérique peut réussir aux entreprises canadiennes de toutes tailles et de toutes régions.



Five ways to connect with others and grow your firm.

## Masterful Networking

### L'art du réseautage

Cinq moyens de nouer des relations et de faire croître votre cabinet.

by / par Mark Wardell

**T**O BE A MASTERFUL NETWORKER, you don't need to attend every event in town or schmooze with every person you meet. What you do need is a sustainable strategy.

Consider the following five steps for creating a successful networking strategy to grow your firm. The goal here is to connect with others in meaningful ways—ways that lead to success for both your business and theirs.

#### Know Your Target Audience

This may sound like an overly obvious point. Most people, though, don't keep their target audience and goals in mind nearly as much as they should when networking. This is key. You need to have a clear picture in your mind of who exactly is your ideal client/client base. Clarity will allow you to detect when a good potential referral or referral source comes along (i.e. someone who has direct access to or influence with your target audience). Your strategy should start with a thorough team brainstorm. Put together a list of businesses, organizations, and individuals in your community who have pull with your target audience. Even if you have no current relationship, don't leave any influential contact off this initial list.

#### Identify Key Influencers You Can Help

The next step is to streamline your list of influencers, and identify which businesses (or individuals) you can bring the most value to. That's right. Networking is not all about

“getting”; in fact, it's quite the opposite. Providing value is the best incentive you can offer these “influencers” to develop a relationship with you. The end result is that you will be top of mind when their clients require your services and expertise as a business leader. Keep in mind, the idea is to categorize the list by who you know and who you can benefit. I recommend building upon this list with your team as you develop more relationships and potential inroads to the people you don't currently know. LinkedIn is a great tool for finding out who knows who.

#### Go Where the Chemistry Is

Like any relationship, if it is to be successful there needs to be chemistry. So pursue relationships from your target list and focus on the ones with whom you have a natural connection, mutual trust, and a shared target market. Be strategic about who on your team is able to develop the most solid relationship with any particular contact.

#### Be a Connector

As you move forward with approaching some of these potential contacts, introduce them to one another whenever it is mutually beneficial. For example, you might introduce a graphic designer to a programmer, a banker to an advisor, or a marketing expert to a business that requires their services. It's a triple-win for

everyone, especially for you if you're seen as the “connector.”

#### Network Online and Off

Bring your networking approach everywhere you are—LinkedIn, Twitter, Facebook, Pinterest, etc. Use hashtags and appropriate links on Twitter and Facebook to share and make introductions. Give “recommendations” and write “referrals” on LinkedIn. Taking a few moments to offer value to others is a simple step and it demonstrates that you're both a thoughtful and motivated networker—the kind people tend to want to do business with. ■

**P**OUR PASSER maître dans l'art du réseautage, il n'est pas nécessaire d'assister à toutes les activités qui se déroulent dans votre ville ou de fraterniser avec tout un chacun. Il faut par contre une stratégie à long terme.

Voici cinq étapes pour établir une stratégie de réseautage efficace qui vous permettra d'assurer la croissance de votre entreprise. Objectif : créer des liens significatifs qui feront fructifier vos affaires et celles des membres de votre réseau.

#### Déterminez votre clientèle cible

Cela va de soi, n'est-ce pas? Malgré tout, la plupart des gens ne gardent pas suffisamment à l'esprit leur clientèle cible et leurs objectifs. C'est pourtant fondamental. Il faut avoir une idée précise de



la clientèle recherchée. Cela vous permettra de reconnaître un bon client potentiel ou une personne susceptible d'aiguiller des clients vers votre cabinet (soit une personne ayant un accès direct à votre clientèle cible ou pouvant l'influencer). Pour établir votre stratégie, commencez par un remuement exhaustif. Dressez la liste des entreprises, organisations et personnes de votre collectivité qui ont de l'influence sur votre clientèle cible... même celles avec qui vous n'avez pas encore noué de relation.

### Ciblez les personnes influentes que vous pouvez aider

La prochaine étape consiste à raccourcir votre liste de personnes influentes en retenant les entreprises (ou personnes) auxquelles vous pouvez apporter le plus de valeur. Vous avez bien lu. On ne fait pas que recevoir dans une relation de réseautage, bien au contraire. C'est en leur offrant de la valeur que vous amèneriez les personnes influentes à chercher à établir une relation avec vous. Ainsi, elles penseront tout de suite à vous lorsque leurs clients auront besoin des services et des compétences d'un expert en affaires. En gros, il s'agit de classer la liste en fonction des gens qu'on connaît et de ceux qu'on peut aider. Vous devriez enrichir cette liste, avec votre équipe, au fur et à mesure que vous acquerrez de nouvelles relations ou que vous vous rapprochez de personnes que vous ne connaissez

pas encore. LinkedIn est un excellent outil pour voir qui connaît qui.

### Recherchez des atomes crochus

Comme toujours, le courant doit passer pour que la relation porte ses fruits. Nouez des liens avec les gens figurant sur votre liste de clients cibles et concentrez-vous sur ceux pour qui vous avez une sympathie naturelle et avec qui vous partagez un sentiment de confiance réciproque de même qu'un marché cible. Adoptez une vision stratégique pour déterminer quel membre de votre équipe pourra établir la relation la plus solide avec une personne donnée.

### Soyez un « maillon essentiel »

Lorsque vous aurez communiqué avec certaines de ces personnes, présentez-les les unes aux autres chaque fois qu'elles peuvent toutes les deux y trouver un avantage. Vous pourriez ainsi présenter un graphiste à un programmeur, un banquier à un conseiller, ou un spécialiste du marketing aux dirigeants d'une entreprise ayant besoin de ses services. Vous aurez alors une formule qui profitera aux trois parties, et surtout à vous, si on estime que vous êtes le « maillon essentiel ».

### Réseautage : à faire hors ligne et en ligne

Adoptez la même approche partout où vous êtes présent — LinkedIn, Twitter, Facebook,

Pinterest, etc. Servez-vous des mots-clics et des liens pertinents sur Twitter et Facebook pour transmettre des renseignements et pour mettre les gens en contact. Donnez des recommandations et faites partie des références de quelqu'un sur LinkedIn. En prenant quelques instants pour donner de la valeur aux autres, vous montrez que vous abordez le réseautage avec réflexion et motivation, ce qui fait de vous un bon partenaire d'affaires. ■

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

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

PTC is proud to announce that we have added a brand new eastern Canada location.

PO Box 5098, Waverley PO,  
902 442 3899 ext 306  
Waverley, NS,  
b2r 1s2



When it comes to accounting professionals, no one has better qualified individuals than PTC. We specialize in placing the right person in the right role. So shop around if you must, but if you want the top person to fill an interim contract, you owe it to yourself to check out PTC.



# Shop PTC. We have the best selection.



Concord: 1600 Steeles Ave. W #300 Concord ON L4K 4M2 | Toronto: 401 Bay Street Suite 1440 Toronto, Ontario M5H 2Y4  
TEL 905 660 9550 | FAX 905 660 1051 | TOLL FREE 1 877 303 9550 | [ptcaccounting.com](http://ptcaccounting.com)



How to handle employees who don't "play nice."

## Clashing Co-workers Creating a Commotion?

### Des différends entre collègues déstabilisent votre milieu de travail?

Comment composer avec des éléments perturbateurs.

by / par Merge Gupta-Sunderji

**S**OMETIMES I think being a supervisor is like babysitting. Worse actually, because I'm dealing with adults rather than children." Fellow supervisor Annie looked up with a questioning eyebrow as Frank stomped into her office and flopped down in a chair. "Why, what happened?" she asked. "Two of my service reps, Annika and Charles, are bickering and arguing with one another, and each one comes in my office, at least twice a week, to complain about the other," replied Frank. "And today, they were both in there, barely 20 minutes apart. Annika wants me to make Charles stop putting his phone on call forward, and Charles wants me to get Annika to stop talking so loudly! Seriously, they're behaving like children. I've known about their constant disagreements for a while now, but I've been ignoring it, hoping that they will sort it out themselves. After this morning though, I think I'm going to have to do something!"

Perhaps you've experienced such a situation yourself—constant conflict between two or more of your employees that's based on personal dislike and only seems to get worse. If so, then it's definitely time to take action, but keeping a few key things in mind as you approach the situation will not only make you more effective, but perhaps more importantly, result in a better outcome. Here are some key things to consider.

First, you have to address the issue. Don't hope that it will miraculously go away.

Short of one employee quitting, clashes and disagreements that are allowed to fester only get worse. I'm not suggesting that you jump in at the first sign of trouble, lots of people work things out on their own, but if the implicated parties are showing up in your office to complain about the other, then it's a signal that it's time for you to get involved.

But, let's be clear about what "getting involved" means. It doesn't mean that you play judge and jury, and pass verdict on who

working relationship. I will only help facilitate the process."

Before you get the feuding employees together though, spend some time with each one individually to better understand their perspectives. In each individual meeting, tell the employee exactly what you expect of them in terms of the job and performance goals, and then ask what they think the solutions are to the performance problems and what ideas they have to improve their working relationship

### ...clashes and disagreements that are allowed to fester only get worse.

is right and who is wrong. Quite the opposite; it's imperative that you not take ownership of whatever the feud is about. This is still *their* problem to deal with. Your involvement should be to insist that the dueling parties sort it out themselves, but with your assistance if necessary. Ideally, you likely want to bring the two (or more) factions together, and say something like "Your constant disagreements are affecting team productivity and morale. You both have to find a way to work more effectively together. It doesn't matter what the disagreement is, I'm not going to rule in favour of one of you or the other. But you both have to stop bickering with one another. I'm happy to help you work things out, but remember that it is up to you to develop a professional

with each other. This last question is essential as it leads right into the second meeting with each employee individually. In this second meeting, tell the employee some of the other employee's ideas for forging a better working relationship and repairing the downward relationship spiral. Only once you've had these two individual meetings should you bring the two employees together to help them resolve their differences. Waiting until after you've had these one-on-one meetings will make you more fully-informed, and this will result in more productive outcomes.

One final and important point: as nice as it would be, it's not your job to make your employees into best friends. However, it *is* your job and your responsibility to ensure



that their work performances are positive and productive. And if two employees' personal dislike of one another is getting in the way of achieving this, then you have no choice but to take action. ■■

« LA SUPERVISION me semble parfois proche de la garde d'enfants... et même pire, en fait, parce que j'ai affaire à des adultes. » Tandis que François se laisse tomber sur une chaise, Annie, sa collègue, lui jette un regard interrogateur. « Qu'est-ce qui se passe? », demande-t-elle. François lui répond : « Deux des représentants du service clientèle, Annika et Charles, se querellent sans cesse. Ils viennent tour à tour dans mon bureau se plaindre l'un de l'autre au moins deux fois par semaine, et, aujourd'hui, ils sont venus tous les deux, à peine à 20 minutes d'intervalle. Annika veut que j'intervienne auprès de Charles pour qu'il cesse de mettre le renvoi d'appel et Charles veut que je fasse en sorte qu'Annika arrête de parler aussi fort! Franchement, ils se comportent comme des enfants. Depuis un moment, je suis conscient de leurs disputes incessantes, mais je ne m'en suis pas mêlé dans l'espoir qu'ils régleraient eux-mêmes leurs différends. Depuis ce matin, toutefois, je crois que je vais devoir m'interposer! »

Peut-être faites-vous face vous-même à ce genre de situation où deux employés (ou plus) ont une relation conflictuelle persistante qui repose sur un sentiment d'antipathie réciproque et ne cesse d'empirer. Dans l'affirmative, il serait vraiment temps d'agir. Il importe cependant de ne pas perdre de vue certains éléments qui non seulement vous rendront plus efficace, mais vous garantiront de meilleurs résultats. Voici quelques aspects essentiels à prendre en considération.

Vous devez d'abord affronter le problème qui se pose. N'espérez pas que celui-ci se règle de lui-même. À moins que l'un des employés concernés ne quitte son poste, les affrontements et les désaccords qu'on laisse couvrir ne font que s'envenimer. Je ne dis pas qu'il faut intervenir au premier signe de différend; beaucoup de gens règlent leurs problèmes d'eux-mêmes. Si, toutefois, les parties en arrivent à venir se plaindre l'une de l'autre dans votre bureau, vous devez d'intervenir.

Soyons clairs, cependant, sur ce que l'on entend par « intervenir ». Il ne s'agit pas de se transformer en juge et de décider qui a tort et qui a raison. Ce serait plutôt tout le contraire : il est essentiel que vous ne preniez pas parti. Vous devez vous investir uniquement pour inciter les deux parties à régler elles-mêmes la situation (tout en proposant votre aide au besoin). Le problème reste *leur*. Idéalement, vous tenterez de réunir les adversaires : « Vos disputes continuelles nuisent à la productivité et au moral de l'équipe. Vous devez trouver un moyen de travailler ensemble plus efficacement. Peu importe la nature de votre

différend, je n'ai pas l'intention de prendre position. Vous devez néanmoins cesser de vous quereller. Je serai heureux de vous aider à régler votre problème, mais rappelez-vous que c'est à vous qu'il appartient d'entretenir une bonne relation professionnelle. Je ne remplirai qu'un rôle de facilitateur. »

Avant de réunir les adversaires, prenez le temps de rencontrer chacun d'eux individuellement pour avoir une meilleure compréhension de leurs

réunirez les employés concernés pour les aider à résoudre leurs différends. En tenant d'abord des entretiens individuels, vous serez mieux renseigné, et la rencontre sera plus productive.

En terminant, il est important de souligner qu'il ne vous incombe pas de faire en sorte que vos employés soient les meilleurs amis du monde, malgré tout ce que cela aurait d'agréable. *Par contre*, il vous incombe de vous assurer que vos

## [...] les affrontements et les désaccords qu'on laisse couvrir ne font que s'envenimer.

points de vue respectifs. Au cours de chaque entretien individuel, indiquez clairement vos attentes en ce qui a trait au travail et aux objectifs de rendement de l'employé. Demandez-lui ensuite quelles seraient, à son avis, les solutions à ses problèmes de productivité et quelles idées il proposerait pour améliorer sa relation professionnelle avec les autres. Cette dernière question est fondamentale puisqu'elle prépare le terrain pour le second entretien que vous aurez avec chacun des employés. Au cours de cette deuxième rencontre, communiquez à votre interlocuteur certaines des idées proposées par l'autre employé pour bâtir de meilleures relations professionnelles et éviter que la situation ne dégénère. Ce n'est qu'une fois que vous aurez mené ces deux entretiens individuels que vous

employés affichent un bon rendement et qu'ils sont productifs. De ce fait, si l'animosité entre deux employés vous empêche de vous acquitter de cette responsabilité, vous n'aurez d'autre choix que de prendre les mesures qui s'imposent. ■■

**MERGE GUPTA-SUNDERJI, MBA, CSP, CGA, turns managers into leaders. This speaker/author gives people practical tools to achieve leadership and communication success. Join the conversations at [www.mergespeaks.com/blog](http://www.mergespeaks.com/blog) or contact her at 403.605.4756.**

► **MERGE GUPTA-SUNDERJI, MBA, CSP, CGA, transforme les gestionnaires en leaders. Conférencière et auteure, elle fournit des outils pratiques aidant à mieux communiquer et diriger. Participez aux discussions à [www.mergespeaks.com/blog](http://www.mergespeaks.com/blog) ou contactez Merge au 403.605.4756.**



### Papier ou numérique : À vous de choisir

Découvrez la gamme complète de produits imprimés et numériques de CGA Magazine. Information et inspiration sont au rendez-vous.

Versions numériques [www.cgamagazine-digital.ca](http://www.cgamagazine-digital.ca)

**NOUVEAU** Site Web exclusif [www.fr.cgamagazine.ca](http://www.fr.cgamagazine.ca)

[www.fr.cgamagazine.ca](http://www.fr.cgamagazine.ca)

**CGA**  
COMPTABLES  
GÉNÉRAUX  
ACCREDITÉS



The expanding role of smart technology in everyday life.

## Futuristic Abilities

### Le futur est à nos portes

Le rôle grandissant des technologies intelligentes dans notre quotidien.

*by / par Catherine Aczel Boivie*

**I**T IS TIME TO pay attention to smart technologies. No longer a futurist's fantasy, they provide practical applications that we use every day. Google and Toyota are rolling out cars that can drive themselves. Google cars have already driven over half a million miles with only one accident—and that one was caused by a human. The Pentagon deploys robots to find roadside explosives in Afghanistan and they wage war from the air with drone aircraft. Not so long ago, many of us watched IBM's Watson computer beat the two best Jeopardy champions at their own game. The technology logic behind Watson's resounding victory in Jeopardy now helps with answering healthcare-related questions.

Consider combining iPhone's Siri with IBM's Watson and imagine the virtual personal assistant such a technology would create. This is almost reality! Within the next couple of years, IT industry pundits predict that Google, Apple, and IBM will strongly compete on who offers the most feature-rich virtual personal assistant.

How will these smart technologies affect people? Several ways. There are the sometimes quirky household applications, such as your child's diaper texting you when it's wet. Then there are workplace applications. Economists forecast that through learning technologies, humans will be able to teach machines, which will eventually replace knowledge workers. In

the past, economists have often forecasted that entry level jobs in factories, offices, stores etc. would be replaced by computers. With the dramatic increase in computational power, higher level jobs could also be replaced, in part or in whole. In the 1970s, super computers cost

millions of dollars. Today, an iPhone, which deploys roughly the same calculation power as a multi-acre super computer of the 70s, costs \$500. At this rate of affordability, the growth and pervasiveness of smart technologies is a reality, not just hype. No wonder some predict that technologies will replace humans. The situation is not as dire as it seems to be, as humans are moving to other areas of interest while smart technologies make menial jobs more efficient.

A side effect of existing technologies is the huge amount of data already collected. Besides local data storage, consider the increased use of cloud computing that allows various applications and services to be delivered over the Internet anywhere to anyone. Universal cloud storage systems such as Dropbox and Skydrive are just the first step.

The analysis of this amount of data sometimes leads to unintended results. In London, England, drivers were asked to upload real-time driving condition data by using their GPS devices. The immediate visible benefit was that London drivers got the most current

traffic information. However, the traffic police, using the same data, were then able to analyze and identify strategic positions for speed traps. Was it legal? Probably, however it posed an interesting moral question regarding the secondary use of collected data, arguably to the detriment of the data collector. How could this be controlled and regulated in the future?

These technologies will increasingly affect our lives. Just look at how much easier it is to share news and pictures with family and friends than even five years ago. And, most of it is free—at least for now. Using cloud technologies, people have access to computer resources on an as-needed basis, and if it is not free, it can be accessed through a pay-as-you-go model.

Now that the much-hyped self-driving cars are becoming a reality, they could

### Consider combining iPhone's Siri with IBM's Watson and imagine the virtual personal assistant such a technology would create.



improve driving safety, decreasing accidents and potentially saving lives. Cars are already being sold with features that automatically apply brakes when they “see” an obstacle in front of the camera. It made me think of the train derailment in Lac-Mégantic, Quebec, or the recent bus-rail crash in Ottawa. This affected me personally as my nephew was one of the six people who passed away in the Ottawa crash. Could those awful accidents have been prevented with smart technology that automatically applies the breaks before a crash occurs?

We have to face the fact that smart technologies are here to stay. And, there are more to come. There is, in general, an innate fear of new technologies, however we need to embrace rather than fear them. We need to understand that these technologies are designed to improve our lives, rather than negatively affect them. Smart technologies are the future. Their efficiency and their ability to improve the overall quality of life will make them indispensable. ■■

LE MOMENT est venu de s'intéresser sérieusement aux technologies intelligentes. Autrefois limitées à une vision futuriste du monde, elles font aujourd'hui partie de notre quotidien. Google et Toyota viennent de lancer des voitures sans conducteur, et malgré plus de 800 000 km à leur compteur, les voitures Google n'ont été impliquées que dans un seul accident — causé par une erreur humaine. En Afghanistan, les robots du Pentagone cherchent des explosifs placés le long des routes et ses drones participent à des missions aériennes. Il n'y a pas si longtemps, l'ordinateur Watson d'IBM l'emportait sur les deux plus grands champions du jeu Jeopardy. La technologie à l'origine de cette victoire retentissante permet désormais de résoudre des questions d'ordre médical.

Si l'on pouvait associer Watson et Siri, l'assistant vocal d'Apple, imaginez l'assistant personnel virtuel qu'une telle technologie pourrait créer. Et c'est presque chose faite! Les experts prédisent qu'au cours des deux prochaines années, Google, Apple et IBM se livreront une concurrence acharnée en vue d'offrir l'assistant personnel virtuel le plus performant.

Comment ces technologies intelligentes se répercuteront-elles sur notre quotidien? Il y aura des applications farfelues, par exemple la couche du bébé qui vous enverra un texto lorsqu'elle sera mouillée. Nos milieux de travail seront également touchés. Les économistes prévoient que nous pourrions, grâce aux technologies de l'apprentissage, transmettre notre savoir aux machines, lesquelles finiront par remplacer les travailleurs du savoir. Par le passé, les économistes ont souvent annoncé que les employés de premier échelon des usines, bureaux, commerces, etc. seraient remplacés par

des ordinateurs. Avec l'augmentation radicale des capacités de traitement, les employés d'échelons supérieurs pourraient eux aussi être remplacés, en totalité ou en partie. Dans les années 1970, les superordinateurs coûtaient des millions de dollars. Aujourd'hui, un iPhone — qui possède sensiblement la même puissance de calcul qu'un superordinateur colossal des années 1970 — coûte 500 \$. À ce prix abordable, l'expansion et l'omniprésence des technologies intelligentes sont bel et bien réelles. Il n'est pas étonnant que certains estiment que les technologies remplaceront les humains. La situation n'est cependant pas aussi dramatique qu'elle n'y

## Si l'on pouvait associer Watson et Siri, l'assistant vocal d'Apple, imaginez l'assistant personnel virtuel qu'une telle technologie pourrait créer.

paraît. Nos intérêts se tournent vers d'autres domaines, tandis que les technologies intelligentes permettent d'effectuer les tâches élémentaires de façon plus efficiente.

Les technologies actuelles ont toutefois comme effet secondaire l'accumulation d'une immense quantité de données. Outre le stockage local des données, on a de plus en plus recours à l'infonuagique, qui permet d'accéder à divers services et applications en ligne quel que soit l'endroit où l'on se trouve. Les services de stockage universel « dans le nuage » comme Dropbox et SkyDrive ne sont qu'un début.

L'analyse de cette masse de données donne parfois lieu à des résultats inattendus. À Londres, on a demandé aux automobilistes de partager, à l'aide de leur GPS, des données en temps réel sur l'état des routes. Ce système profitait directement aux automobilistes londoniens, qui obtenaient de l'information à jour sur les conditions de circulation. Mais ces mêmes données ont également servi à la police, qui cherchait à se positionner stratégiquement pour effectuer des contrôles de vitesse. Était-ce légal? Probablement. Cela a toutefois soulevé une question morale intéressante. Comment pourrait-on, à l'avenir, contrôler et réglementer l'utilisation de données au détriment des personnes qui les ont recueillies?

Ces technologies auront une incidence de plus en plus grande sur notre quotidien. Il suffit de songer à quel point il est devenu facile de partager nouvelles et photos avec ses proches au cours des cinq dernières années, et, du moins pour le moment, généralement gratuitement. L'infonuagique nous permet d'accéder à nos ressources informatiques en tout temps, la plupart du temps gratuitement et sinon, en payant à l'usage.

Les voitures sans conducteur, dont on a beaucoup entendu parler, seront bientôt une réalité. Elles pourraient permettre d'améliorer la sécurité routière, de réduire le nombre d'accidents et peut-être même de sauver des vies. Les concessionnaires automobiles offrent déjà des voitures dotées d'une caméra qui freinent automatiquement lorsqu'elles « aperçoivent » un obstacle. Cela me fait penser au déraillement à Lac-Mégantic ou à la récente collision entre un autobus et un train à Ottawa. J'ai été particulièrement touchée par cette tragédie, car mon neveu était l'une des six personnes qui ont perdu la vie dans cette collision. Ces tragiques accidents auraient-ils pu être évités

si les freins s'étaient activés automatiquement avant la collision?

Nous devons nous rendre à l'évidence : les technologies intelligentes ne sont pas près de disparaître, et nous n'avons encore rien vu. Nous avons en général tendance à craindre les nouvelles technologies, alors que nous devrions les adopter plutôt que de les redouter. Elles sont conçues pour améliorer notre quotidien, et non pas pour le détériorer. L'avenir est aux technologies intelligentes. Leur efficacité et leur capacité à améliorer la qualité de la vie feront d'elles des outils indispensables. ■■

.....  
**CATHERINE ACZEL BOIVIE, PhD, ICD.D.**, is an executive with more than 20 years' experience as senior vice-president of Vancity, Pacific Blue Cross, and BCAA, board member of ICBC and CGA-Canada, coach, and speaker. Her focus is governance (board, IT).  
cboivie@ciocan.ca

► **CATHERINE ACZEL BOIVIE, Ph. D., IAS.A.**, a plus de 20 ans d'expérience en haute direction, notamment à Vancity, Pacific Blue Cross et BCAA, et aux conseils d'administration d'ICBC et de CGA-Canada. Elle est aussi conseillère et conférencière, particulièrement en matière de gouvernance.  
cboivie@ciocan.ca



© GETTY IMAGES/THOMAS M. BARWICK INC





# CFO Update

by / par Ramona Dzinkowski

## Les nouveaux défis des DF

What's keeping CFOs up at night in 2014.



De quoi les directeurs financiers se préoccuperont-ils en 2014?

**E**merging from a five-year period of relentless emphasis on risk and cash management, the story for senior financial executives in 2014 is all eyes on revenue growth. While Canadian CFOs haven't lost sight of the impacts of rising interest rates and currency volatility on their costs and revenue streams, capitalizing on a slow, yet promising, recovery in the U.S. is the theme of the day. Meanwhile, their U.S. counterparts will be keeping close watch on the possibility of increasing health care costs, and the ongoing destabilizing effects of potential government shut downs, or fiscal cliff hanging...once again.

### Regulation and Standards

Over the next year, the major standards setters and regulatory agencies are expected to finish what they started, adding in no small way to what will be keeping CFOs up at night for 2014.

For many public company CFOs in America, and those from inter-listed companies in Canada, this means that conflict minerals disclosure will be top of mind until their first reports are filed with the U.S. Securities and Exchange Commission (SEC) in May. Similarly, final proposals (and perhaps legislation) for the treatment of conflict minerals disclosure are expected to emerge from the European Commission, and potentially Canada, in the coming months.

Also in 2014, it is anticipated that four major Memorandum of Understanding projects of the

FASB and IASB (leases, revenue recognition, financial instruments, and insurance contracts) will come to a close, harmonizing these standards between IFRS and U.S. GAAP. To this end, final standards and new exposure drafts will be issued, and CFOs are encouraged to review the implications of changes to standards as soon as possible.

In addition to emerging standards in 2014, CFOs can also look for the release of further proposals around how ratings agencies are selected in America, with the potential for a centralized system administered by the SEC... in the extreme. Given the momentum towards harmonizing securities regulation between Canada and the U.S., this could have spill-over consequences for rating agency regulation here at home.

Across the pond, European CFOs are waiting for final rules around auditor rotation that will most likely require companies to change auditors at a minimum of every 20 years. (The current average is 25.) In the U.S., we recall that Congress "outlawed" the PCAOB from imposing mandatory rotation in America... ever.

At the same time, CFOs everywhere will be encouraged to review two evolving reporting and control frameworks that will likely be completed in 2014; namely, the final version of the revised COSO internal control framework (issued in May 2013), and the Integrated Reporting Framework of the IIRC.

### Beyond Compliance and Control

Against this backdrop are the usual pressures for CFOs to be the guiding hand around risk management, internal controls, treasury/cash management, M&A, cost and efficiency management—as well as corporate strategists. However broad this purview, maximizing revenue tops the list of things to do in 2014. For CFOs, keeping close watch on emerging opportunities is key in periods of economic growth.

### Consumer Demand-driven Growth

For Juniper Networks, an international provider of telecommunications routing technology and services, with offices in 47 countries, in addition to general economic improvements in specific pockets around the world, capital investment in infrastructure is what's driving market expansion in their sector. "Clearly, we are tied to capital expansion by telecom equipment and service providers as well as inter-enterprise clients," says CFO Robyn Denholm. "This is relatively capital-intensive," she explains, "and we've started to see that pick up in North America as of late last year, and, more recently, in parts of Europe."

CFOs are expanding their scope when it comes to forecasting revenue potential and then aligning their budgets accordingly. "In a post-2008 economic environment," says Denholm, "I look at things with an outside lens....where the opportunities are in the



end-user market. I then make sure we're agile in terms of redeploying resources into that area. More specifically, as demand grows in the consumer and enterprise market for social networking, e-commerce, or big data applications, there's a demand for increased connectivity, which in turn is increasing demand for our equipment and services."

Furthermore, the increased interest in cloud computing is also an important underlying theme in terms of the need for connectivity. "What the cloud does is centralize assets and centralize computer storage into data centres, therefore you need better connectivity to the end users, whether that's on handset devices or on tablets or computers or in the enterprise environment. So, the more centralization you have, the greater the connectivity necessary between the end user and those assets. In order to do cloud computing effectively or any sort of cloud deployment [video streaming, etc.], you need really good networks, and that's what we do."

When it comes to evaluating risk in new markets, Denholm explains that understanding potential volatility within regions has become a focal point of their risk management process, particularly as it relates to supply chain management. "As part of our ongoing review of risk, like many other companies in today's environment, we look at the overall market landscape—not just from an economic perspective, but also from a geo-political perspective. Clearly, instability in any part of the world, like what might happen in the Middle East, is something we examine in terms of scenario planning. We also look at things like M&A trends and what's happening in terms of consolidation, either in our industry or in our customer base."

### Aggressive Growth Through Acquisition

For Brookfield Asset Management, one of Canada's 25 largest companies, with 23,000 employees in 100 offices around the globe, their defensive strategy of "sticking to the knitting" and conservative management that saw them through riskier times, has turned offensive with a more aggressive growth and acquisition strategy. (Brookfield has over \$180 billion of real assets under management, including: 131 office buildings; 175 shopping malls; 19,800 units of multifamily homes; 200 hydroelectric dams in Canada, the U.S., and Brazil; 11 wind farms in Canada and the U.S.; Western Australia's only railroad; 3,200 kilometres of South America toll roads; electrical transmission networks in Chile, Colombia, Canada, and the U.S.; natural gas pipelines in the U.S., U.K., and New Zealand; and port facilities in Europe and Asia.)

As CFO Brian Lawson (Canada's CFO of the Year for 2013) explains, "Going forward, we're very focused on expanding the amount of capital that we manage for our clients. We're also focusing on acquiring new assets through Brookfield Property Partners, which is a listed company that we manage that is focused on the ownership of commercial real estate properties, largely office and retail, but also industrial and multi-residential. That's related to continued improvement in the U.S. economy, particularly in relation to the U.S. home building sector. We've put a lot of money to work over the past three to five years in that

sector at very attractive pricing and what we're seeing is earnings that are related to the U.S. home building sector picking up significantly. We're expanding our reach in America and increasingly in the Middle East and Asia, and, to a certain degree, in Europe. We continue to look at acquiring assets located outside of Europe that were previously owned by European companies that are looking to raise capital so they can reduce their leverage. More recently, we started to acquire assets on the continent.

"But, we're not following this growth strategy for growth's sake," Lawson explains. "All this has to be profitable growth and that



## REDISCOVER THE DT MAX PROFESSIONAL SUITE

THE THOMSON REUTERS 2014 CATALOGUE IS HERE. VISIT THE INTERACTIVE EDITION OF OUR CATALOGUE AND REDISCOVER THE MANY PRODUCTS AND SERVICES THAT MAKE UP THE DT MAX PROFESSIONAL SUITE.

This catalogue provides key information about DT Max T1, T2, T3, the newly designed DT FormMax program as well as all our new products, DT Max T5013, DT FileCabinet, DT Client Portal and DT WebBuilder. It also has tax rates and credits, some cool stats and insights on the paperless office.

While you're at it, sign up for one of the many upcoming webinars presenting these powerful tax and efficiency tools. To get more details on any DT Max Professional Suite product, contact us at **1-800-663-7829**.

View our interactive catalogue



[www.dtmax.ca/ecatalogue](http://www.dtmax.ca/ecatalogue)

or call us at **1-800-663-7829**



always has to be on a per share or per unit basis, as opposed to the absolute number, and has to be risk-adjusted.”

With growth comes the need to manage an ever wider span of projects and people, while streamlining operations. “For the coming year,” says Lawson, “we’re definitely continuing to invest in technology to increase efficiency. In particular, what we’re really trying to accomplish over the coming months is to make sure that people have access to the right information quickly in a consistent manner, and consistent with strategy across the organization.”

### Expansion Through Equity Financing, Partnership, and Investing in New Technologies

For many smaller private Canadian companies, the focus on revenue growth is fuelled by many factors, including: a sustainable rebound in the U.S. automotive and housing industry; job creation, increased global competition and industry consolidation (resulting in declining profit margins); and, the need to attract capital. For Hamilton Specialty Bar CFO, Fred Burke, FCGA, all of the above apply. Hamilton Specialty Bar is a private equity-backed company producing billet and rod alloy steels for the automotive,

heavy truck, mining, cold finish, and service centre sectors, with primary markets in Canada and the U.S. As Burke explains, the drive for new revenue growth is very challenging due to ever-increasing competitive pressures. “Since 2008, our industry has been impacted by increasingly lower spreads between the selling price and the price of scrap metal, which is the primary component of making steel. We’ve also seen some increased pressure overseas from manufacturers in the far East, specifically in the rolled flat steel market. As it becomes more competitive in flat steel, those manufacturers look at investing in higher-margin specialty steel, which increases pricing pressure in the specialty market. This, combined with increased consolidations, means there are very few players left. So, it’s a cascading effect in the steel business.”

As CFO of the company, Burke defines his job as a value creator. “What we are going to be focused on in the coming months is improving operating efficiencies in our plant and potentially expanding our product range, so we can be even more price competitive in the market and establish new partnership opportunities. This in turn will allow us to attract new financing opportunities to invest in growing the business. Additional financing

is critical to allow us to reinvest in the capital we need to improve our plant efficiencies, drive profitability, and build new customer bases. It’s a self-serving process here,” Burke explains. To this end, synergistic acquisitions are a natural route, “building synergies between the two businesses creates an opportunity to increase your customer base and value proposition—a key component to attracting new investors.”

As to the risks he foresees for 2014, as in many industries, it’s the competition for scarce resources around the globe. “Our risks involve the growing demand for North American scrap. Scrap is shipped from North America to the middle and far East. What happens is that demand increases the scrap prices, which further reduces our margins.”

As to how CFOs across industries will be spending their time next year, compliance, reporting, and control remain a common theme. However, CFOs as financial strategists will take on heightened importance, as they keep a sharp look-out for growth opportunities, while keeping the associated risks solidly in their peripheral vision. ■

.....  
**RAMONA DZINKOWSKI** is a Canadian economist and business journalist. [www.dzinkowski.com](http://www.dzinkowski.com)

# FCGA



CERTIFIED  
GENERAL  
ACCOUNTANTS  
COMPTABLES  
GÉNÉRAUX  
ACCREDITÉS

## CALL FOR NOMINATIONS

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

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

**Please ensure that you use the updated 2014 Nomination Form.**

Deadline for nominations is **April 30, 2014.**

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](mailto: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 au 1 800 663 1529 ou en visitant la section Programmes au [www.cga.org/canada-fr](http://www.cga.org/canada-fr).

**Veillez vous assurer d'utiliser le formulaire de mise en candidature mis à jour pour 2014.**

La date limite pour proposer des candidats est le **30 avril 2014.**

Veillez envoyer vos candidatures 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](mailto:associationsecretary@cga-canada.org)





©ISTOCKPHOTO.COM/EVE DESIGN PHOTO TEAM

**A** PRÈS UNE PÉRIODE de cinq ans où la gestion des risques et de la trésorerie a constamment monopolisé leur attention, les hauts dirigeants financiers tourneront leur regard vers la croissance des revenus en 2014. En effet, les directeurs financiers (DF) canadiens tablent sur une reprise lente, certes, mais prometteuse de l'économie américaine, sans pour autant perdre de vue les conséquences d'une hausse des taux d'intérêt et de la volatilité des devises sur leurs produits et leurs charges. Au même moment, leurs homologues américains auront le regard rivé sur la possibilité d'une hausse des coûts des soins de santé, et les effets perturbateurs d'une éventuelle paralysie de l'État, ou du gouffre budgétaire... encore une fois.

#### Réglementation et normalisation

Dans l'année à venir, les principaux organismes de normalisation et de réglementation devraient mener à bien leurs projets en cours, ce qui constituera une préoccupation de taille pour les DF en 2014.

Pour les DF de nombreuses sociétés ouvertes aux États-Unis et sociétés intercotées au Canada, les déclarations relatives aux minéraux des conflits tiendront le devant de la scène jusqu'à ce que leurs premiers rapports soient déposés auprès de la Securities and Exchange Commission (SEC) en mai. On peut également s'attendre à des propositions définitives (voire des lois) à ce sujet de la part de la Commission européenne, et peut-être du Canada, dans les prochains mois.

L'année 2014 marquera également le parachèvement de quatre projets de protocoles d'accord importants entre le FASB et l'IASB qui permettront d'harmoniser les IFRS et les PCGR américains en matière de contrats de location, de comptabilisation des produits, d'instruments financiers et de contrats d'assurance. Des normes définitives et de nouveaux exposés-sondages seront publiés, et les DF auront tout avantage à examiner sans délai les conséquences des changements aux normes.

Les DF peuvent également s'attendre à de nouvelles propositions sur la sélection des organismes de notation en Amérique, voire même à l'instauration d'un système centralisé sous les auspices de la SEC. Vu le mouvement en faveur de l'harmonisation de la réglementation en matière de valeurs mobilières au Canada et aux États-Unis, la réglementation des organismes de notation au Canada pourrait également être touchée. En Europe, les DF attendent des règles définitives sur la rotation des auditeurs qui obligeront probablement les sociétés à changer d'auditeurs au moins tous les 20 ans (la moyenne est de 25 ans actuellement). N'oubliez pas qu'aux États-Unis, le Congrès avait interdit (pour toujours...) au PCAOB d'imposer une rotation obligatoire.

Enfin, partout dans le monde, les DF seront invités à examiner deux cadres de présentation de l'information et de contrôle qui seront probablement parachévés en 2014, soit la version définitive du cadre de contrôle interne révisé du COSO (publié en mai 2013) et le cadre d'information intégrée de l'IIRC.

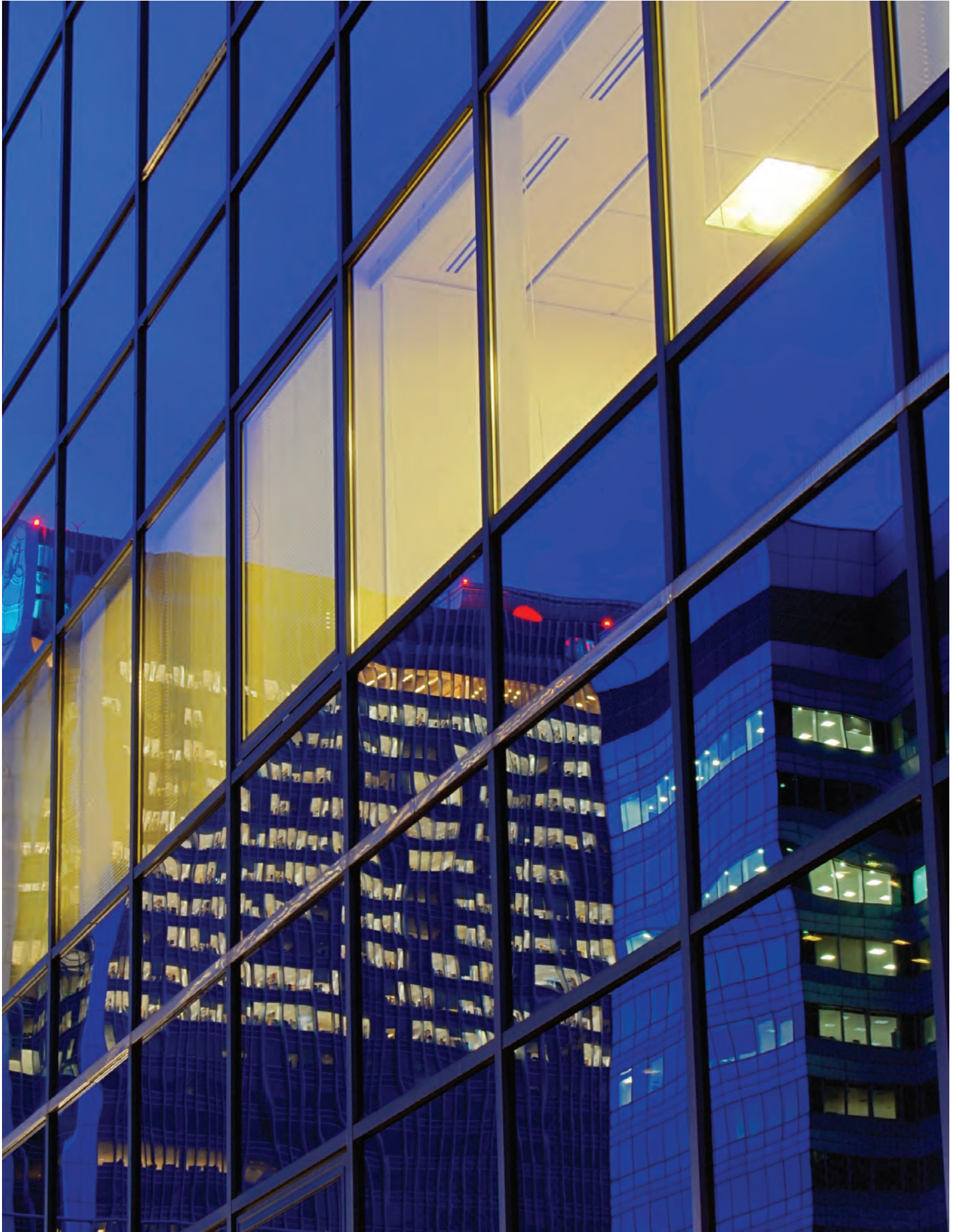
#### Au-delà de la conformité et du contrôle

À tout cela s'ajoutent les pressions habituelles exercées sur les DF, qui doivent veiller à la gestion des risques, au contrôle interne, à la gestion de la trésorerie, aux fusions et acquisitions, et à la gestion des coûts et de l'efficacité, tout en jouant un rôle de stratège au sein de l'entreprise. Or, malgré ce vaste mandat, c'est la maximisation des revenus qui viendra en tête des priorités en 2014. Un DF doit absolument rester à l'affût des occasions en période de croissance économique.

#### Demande des consommateurs

Outre l'amélioration de la conjoncture dans certaines régions, ce sont les investissements dans les infrastructures qui stimuleront l'expansion du marché, pour Juniper Networks, fournisseur mondial de technologies et de services de routage pour télécommunications ayant des bureaux dans 47 pays. « Manifestement, nous dépendons de l'expansion des immobilisations des fournisseurs de services et de matériel de télécommunications ainsi que des clients interentreprises, souligne la DF, Robyn Denholm. Il s'agit d'un secteur relativement capitalistique, explique-t-elle. Nous avons observé une reprise en Amérique du Nord vers la fin de la dernière année et, plus récemment, dans certaines parties de l'Europe. »

Les DF adoptent une perspective plus large lorsqu'il faut prévoir le potentiel de ventes et ajustent leurs budgets en conséquence. « Depuis la crise de 2008, ajoute M<sup>me</sup> Denholm, je cherche à cerner les occasions sur le marché des utilisateurs finaux.



© ISTOCKPHOTO.COM/CANARY-WARF



Je m'assure ensuite que nous pouvons réaffecter des ressources pour profiter de ces occasions. Plus précisément, l'augmentation de la demande des consommateurs et des entreprises pour le réseautage social, le commerce électronique et les applications de mégadonnées créé un besoin accru de connectivité, qui, en définitive, stimule la demande pour notre matériel et nos services. »

Ce besoin de connectivité est également alimenté dans une large mesure par l'intérêt grandissant pour l'infonuagique. « L'infonuagique se trouve à centraliser les actifs et la capacité de stockage informatique dans des centres de données; il vous faut donc une meilleure connectivité avec les utilisateurs finaux, peu importe s'ils utilisent un appareil de poche, une tablette ou un ordinateur, ou se trouvent dans l'environnement d'une entreprise. Plus vous centralisez, plus la connectivité doit être grande entre l'utilisateur final et ces actifs. Pour offrir efficacement un service d'infonuagique ou tout autre service similaire (lecture vidéo en transit, etc.), il vous faut des réseaux efficaces, et c'est ce que nous offrons. »

Pour évaluer les risques sur les nouveaux marchés, M<sup>me</sup> Denholm explique que la compréhension de la volatilité possible dans chaque région fait maintenant partie intégrante du processus de gestion des risques de sa société, surtout en ce qui concerne la chaîne logistique. « Dans le cadre de notre examen continu des risques, et comme bien d'autres sociétés dans l'environnement actuel, nous envisageons le marché pris dans son ensemble, d'un point de vue aussi bien économique que géopolitique. Lorsque nous élaborons des scénarios, nous tenons compte de l'instabilité qui peut exister dans une partie du monde, par exemple au Moyen-Orient. Nous examinons également des facteurs comme les tendances en matière de fusions et acquisitions et de consolidation, que ce soit dans notre secteur d'activité ou au sein de notre clientèle. »

### Acquisitions

Chez Brookfield Asset Management, l'une des 25 sociétés les plus importantes du Canada qui compte 23 000 employés répartis dans 100 bureaux à l'échelle mondiale, la stratégie qui consiste à « s'en tenir à ce que l'on sait faire », qui a permis de survivre à des périodes plus hasardeuses, a cédé le pas à une stratégie de croissance et d'acquisition plus audacieuse. (Brookfield a plus de 180 milliards de dollars d'actifs physiques sous gestion, notamment 131 immeubles de bureaux; 175 centres commerciaux; 19 800 unités de logement collectif; 200 barrages hydroélectriques au Canada, aux États-Unis et au Brésil; 11 parcs éoliens au Canada et aux États-Unis; le seul chemin de fer de l'Ouest australien; 3 200 kilomètres d'autoroutes à péage en Amérique du Sud; des réseaux de transport d'électricité au Chili, en Colombie, au Canada et au Texas; des pipelines de

gaz naturel aux États-Unis, au Royaume-Uni et en Nouvelle-Zélande; et des installations portuaires en Europe et en Asie.)

« En ce moment, explique Brian Lawson (DF de l'année 2013 au Canada), nous misons fortement sur l'expansion du capital que nous gérons pour nos clients. Nous nous focalisons également sur l'acquisition de nouveaux actifs par l'intermédiaire de Brookfield Property Partners, une société cotée que nous gérons et qui est axée sur la détention de biens immobiliers commerciaux, principalement des immeubles de bureaux et de commerces de détail, mais également des immeubles industriels et multirésidentiels. Ces activités sont tributaires de l'amélioration soutenue de l'économie américaine, particulièrement dans le secteur de la construction résidentielle. Au cours des trois à cinq dernières années, nous avons beaucoup investi dans ce secteur, vu les prix très attractifs, et nous observons une reprise substantielle des bénéfices dans ce secteur. Nous prenons de l'expansion en Amérique et, de plus en plus, au Moyen-Orient et en Asie, et, dans une certaine mesure, en Europe. Nous recherchons toujours hors de l'Europe des actifs qui étaient détenus antérieurement par des sociétés européennes qui ont maintenant besoin de capitaux pour réduire leurs dettes. Plus récemment, nous avons commencé à acquérir des actifs sur le continent. »

« Cela dit, nous ne recherchons pas la croissance à tout prix, explique M. Lawson. La croissance doit être rentable, et ce, sur une base par action ou par part, et non pas en valeur absolue, et nous tenons compte des risques. »

De la croissance découle la nécessité de gérer un éventail toujours plus vaste de projets et de personnes, tout en rationalisant les activités. « Dans l'année à venir, précise M. Lawson, nous continuerons d'investir dans la technologie pour accroître l'efficacité. Plus particulièrement, nous voulons nous assurer que notre personnel aura rapidement accès, en toutes circonstances, à une information appropriée et conforme à la stratégie globale de l'organisation. »

### Financement par capitaux propres, partenariats et investissements dans les nouvelles technologies

L'importance accordée à la croissance des revenus par de nombreuses petites sociétés fermées au Canada s'explique par plusieurs facteurs : une reprise soutenue des secteurs de l'automobile et de l'habitation aux États-Unis; la création d'emplois, l'intensification de la concurrence à l'échelle mondiale et la consolidation du secteur d'activité (qui réduisent les marges bénéficiaires); et le besoin de capitaux. Pour Fred Burke, FCGA et DF de Hamilton Specialty Bar, tous ces facteurs sont pertinents. Hamilton Specialty Bar est une société appartenant à un fonds de capital-investissement qui produit des billettes et des tiges d'acier allié pour les secteurs de l'automobile,

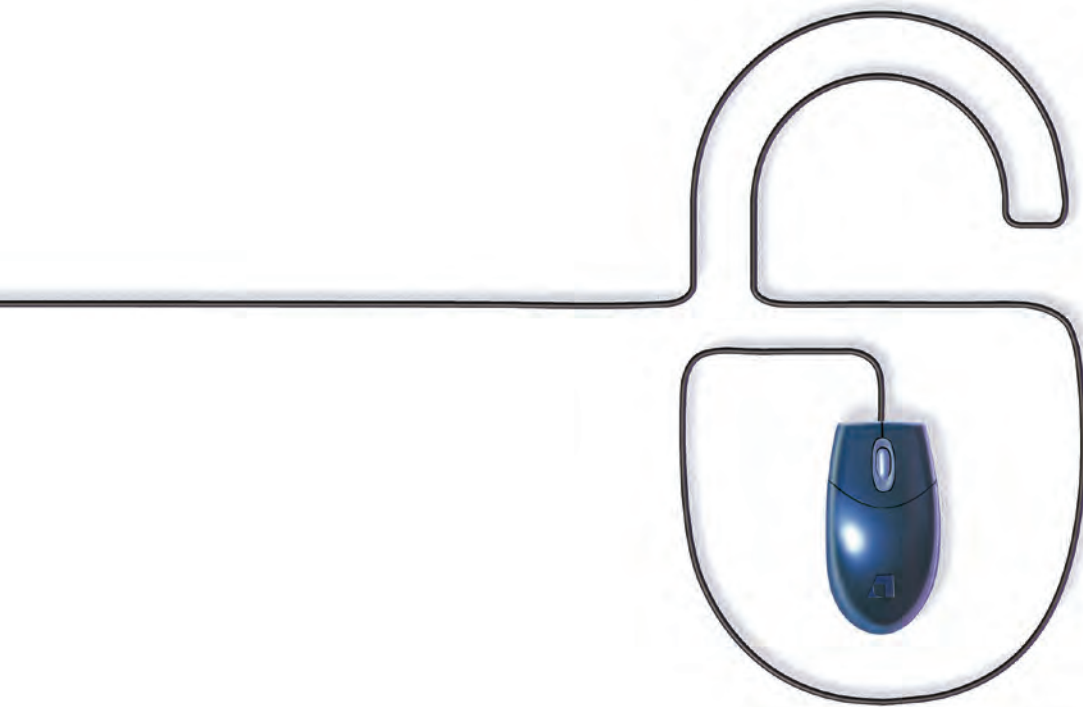
des poids lourds, des mines, de la finition à froid et des centres de services, principalement au Canada et aux États-Unis. Selon M. Burke, la recherche de nouvelles sources de revenus est très difficile, car la concurrence ne cesse de s'intensifier. « Depuis 2008, notre secteur doit composer avec une réduction graduelle de l'écart entre le prix de vente et le prix de la ferraille, principale composante entrant dans la fabrication de l'acier. C'est sans compter l'intensification de la concurrence des fabricants d'Extrême-Orient (surtout sur le marché de l'acier plat laminé), qui amène ces fabricants à investir dans l'acier spécialisé (un produit offrant une marge plus élevée) et pousse à la baisse les prix de ce dernier. Combinée aux regroupements des dernières années, cette situation fait en sorte qu'il reste très peu de joueurs sur le marché. On observe ainsi un effet de dominos dans le secteur de l'acier. »

En tant que DF de la société, M. Burke se voit comme un créateur de valeur. « Dans les prochains mois, nous nous attèlerons à améliorer l'efficacité de nos usines et, peut-être, à élargir notre gamme de produits pour accroître notre compétitivité au chapitre des prix et créer de nouvelles occasions de partenariats. Cela devrait nous donner accès à de nouvelles sources de financement qui nous permettront d'investir dans l'essor de l'entreprise. Il nous faut du financement supplémentaire pour réinvestir dans les immobilisations dont nous avons besoin pour améliorer l'efficacité de notre usine, accroître la rentabilité et élargir la clientèle. Vous devez veiller à vos propres intérêts », explique-t-il. Selon lui, les acquisitions s'inscrivent dans le prolongement naturel de ce processus, car « les synergies créées entre les deux entreprises vous donnent l'occasion d'accroître votre clientèle et d'offrir une meilleure proposition de valeur — un atout important pour attirer de nouveaux investisseurs ».

Au chapitre des risques pour 2014, il anticipe une augmentation de la concurrence pour des ressources qui se raréfient à l'échelle mondiale, comme on l'observe dans plusieurs secteurs d'activité. « En ce qui nous concerne, les risques comprennent l'accroissement de la demande pour la ferraille d'acier nord-américaine, laquelle est expédiée de l'Amérique du Nord vers le Moyen-Orient et l'Extrême-Orient. Cette demande fait augmenter les prix de la ferraille, ce qui comprime encore davantage nos marges. »

En 2014, la conformité, la présentation de l'information et le contrôle demeureront au menu pour les DF de tous les secteurs d'activités. Toutefois, en tant que stratèges financiers, les DF joueront un rôle plus important, restant à l'affût des occasions de croissance sans jamais perdre de vue les risques qui en découlent. ■

RAMONA DZINKOWSKI est une économiste et journaliste économique canadienne. [www.dzinkowski.com](http://www.dzinkowski.com)



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

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

**AU MBA. Today's way.**

1-800-561-4650 [www.mba.athabascau.ca](http://www.mba.athabascau.ca)



## Welcome Back, Mr. Keller!

Rebonjour, Monsieur Keller!

**CGA-Canada welcomes back Patrick Keller, CPA, FCGA, as Chair for 2013-14, as well as a new Board.**

CGA-Canada salue le retour de Patrick Keller, CPA, FCGA, à la barre du conseil pour 2013-2014 et présente le nouveau conseil d'administration.

Read the full story on page 33.

► Article en page 33.

28

Perspective

Perspective

30

News from CGA-Canada

Échos de CGA-Canada

35

Reflections

Réflexions





## Encouraging Work-Life Balance

### Favoriser l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée

by / par Patrick Keller CPA, FCGA, Chair of the Board, CGA-Canada / CPA, FCGA, président du conseil de CGA-Canada

IS WORK-LIFE BALANCE really important or a nice-to-have? When the phrase was first bandied about, it referred to harried young mothers also doing paid work. But that's changed.

Working dads are also seeking more balance in their lives. And people of all ages, juggling the double-duty demands of work and aging parents, want it, too.

So, how much progress have we made over the last 20 years? Apparently, not nearly enough. According to the *National Study on Balancing Work and Caregiving in Canada*, only 23 per cent of working Canadians were highly satisfied with life in 2011-12—compared to 41 per cent in 2001, and 45 per cent in 1991. Professors Linda Duxbury, Sprott School of Business (Carleton University) and Christopher Higgins, Ivey School of Business (University of Western Ontario) based the study, their third in two decades, on a survey of more than 25,000 Canadians, most of them knowledge workers earning more than \$60,000 annually.

Other findings: 60 per cent of respondents were working more than 45 hours a week. Just over half said they regularly took work home to complete. Flex-time arrangements have declined by a third in the last decade alone. One-third said they have more work to do than time allowed. And, while family responsibilities took a heavy toll on a quarter of respondents, work responsibilities took more of a toll, and were more likely to intrude into family time than the reverse.

The implications for employers are many. Work-life imbalance negatively impacts work performance. It affects absenteeism, productivity, benefit-related costs, and overall worker effectiveness and efficiency. In other words, it hits the bottom line.

Surely we owe it to ourselves, our organizations, and society as a whole to do more than pay lip service to these and similar findings. The upside? Employers who meaningfully address issues of workloads and employee well-being can expect to have a competitive advantage in recruiting, retaining, and engaging staff. ■

L'ÉQUILIBRE ENTRE VIE professionnelle et vie privée est-il absolument essentiel? Cette question ne s'applique plus uniquement aux jeunes mères surmenées qui sont sur le marché du travail. Les pères au travail recherchent en effet aussi un tel équilibre, tout comme les personnes qui ont souvent la double charge de travailler et de s'occuper de parents en perte d'autonomie.

Nous n'avons pas fait beaucoup de progrès en 20 ans. Selon l'étude *National Study on Balancing Work and Caregiving in Canada*, seulement 23 % des travailleurs canadiens étaient très satisfaits de leur vie en 2011-2012, comparativement à 41 % en 2001 et à 45 % en 1991. Cette troisième étude en 20 ans des professeurs Linda Duxbury de la Sprott School of Business (Université Carleton) et Christopher Higgins de l'Ivey School of Business (Université Western Ontario) repose sur un sondage réalisé auprès de plus de 25 000 Canadiens, pour la plupart des professionnels du savoir dont les salaires annuels dépassent 60 000 \$.

Toujours selon l'étude, 60 % des répondants travaillent plus de 45 heures par semaine et quelque 50 % apportent régulièrement du travail à la maison. Les horaires flexibles enregistrent une baisse d'un tiers au cours des dix dernières années et 30 % des travailleurs estiment avoir trop de travail pour les délais impartis. De plus, 25 % des répondants jugent que leurs responsabilités familiales sont lourdes, mais que leurs responsabilités professionnelles le sont davantage et sont plus susceptibles de gruger le temps réservé à la famille que l'inverse.

Le déséquilibre entre vie professionnelle et vie privée se répercute sur les employeurs, car il a des conséquences sur de nombreux aspects du rendement au travail, tels que l'absentéisme, la productivité, les frais de personnel ainsi que l'efficacité et l'efficience des travailleurs en général. Bref, il a une incidence sur les résultats.

Nous avons le devoir envers nous-mêmes, nos organisations et la société dans son ensemble de donner suite aux constatations d'études de ce genre. Les employeurs qui régleront les problèmes de charge de travail et de bien-être des employés auront un avantage sur leurs concurrents pour le recrutement, l'embauche et le maintien en poste de leur personnel. ■

## 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 2014. 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](http://www.cga.org/canada).

Nominations must be received by June 30, 2014.

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](mailto: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 2014. 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](http://www.cga.org/canada-fr).

Les candidatures doivent être présentées au plus tard le 30 juin 2014 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](mailto:associationsecretary@cga-canada.org)



CERTIFIED  
GENERAL  
ACCOUNTANTS  
COMPTABLES  
GÉNÉRAUX  
ACCREDITÉS



© ISTOCKPHOTO.COM/STEVCCOLEIMAGES; A LADING 6

## ■ UPDATE / MISE À JOUR

### Small Business Fuels Global Trade

CGA-Canada recognized the importance of Canada's small business sector, particularly in the area of international trade, during Small Business Week held in late October.

"Canada's small businesses make a substantial contribution to Canada's international trade performance, accounting for close to half the value of Canada's exports," said Anthony Ariganello, president and CEO of CGA-Canada.

Canada's trade agreement with the European Union presents further opportunities for Canadian SMEs, he noted.

The export performance of Canada's small business sector is summarized in *Canada's Global Trade Agenda: Opportunities for SMEs*. The CGA-Canada report also details some of the challenges SMEs face in growing and diversifying Canada's international trade. [www.cga.org/canada/sme](http://www.cga.org/canada/sme)

#### ► PME et commerce international

À l'occasion de la Semaine de la PME, fin octobre, CGA-Canada a souligné l'importance des PME, notamment dans le domaine du commerce international.

« Les PME canadiennes apportent une importante contribution à la performance du Canada en matière de commerce international, puisque près de la moitié de la valeur des exportations canadiennes leur est attribuable », a affirmé le président et chef de la direction de CGA-Canada, Anthony Ariganello, en ajoutant que l'accord commercial avec l'Union européenne laisse entrevoir de nouvelles possibilités pour nos PME.

Le rapport de CGA-Canada intitulé *Le programme de commerce mondial du Canada : des occasions à*

*saisir pour les PME* traite des exportations des PME et des défis à relever en matière de commerce international. [www.cga.org/canada-fr/PME](http://www.cga.org/canada-fr/PME)

### Advance Tax Reform, Committee Advised

The Commons finance committee should consult with the public and recommend ways to advance tax reform, says CGA-Canada.

The committee has twice recommended to the federal government that an expert panel or royal commission be established to review the *Income Tax Act* to reduce complexities and inefficiencies. But, "vested interests in the tax system and political realities have worked against tax reform," CGA-Canada noted.

"We need to start the process," said Carole Presseault, CGA-Canada's vice president of government and regulatory affairs. "And what better place to start building consensus for tax reform than here, in Parliament, with this committee."

Presseault also stressed that a vast majority of Canadians want tax reform, according to a 2012 Nanos Research survey. A simpler tax system would bring lower compliance costs and ultimately put more money into the pockets of Canadians, according to CGA-Canada.

Speaking about internal trade, Presseault said Canadian companies should have the same access to local markets as their European competitors.

"While we are pleased that Canada has signed a trade agreement in principle with the European Union, here at home, unfinished business remains," said Presseault.

"Persistent internal trade barriers and the ongoing perception of a fragmented economic union continue to hurt consumers, discourage investment, and damage Canada's reputation as a place to do business," she added.

CGA-Canada also urged the government to adopt Standardized Business Reporting to reduce red tape and taxpayer compliance costs and to enhance data collection. In addition, CGA-Canada recommended that the federal government should implement a "patent box" to encourage Canadian companies to develop and commercialize their innovations in Canada. [www.cga.org/canada/budget](http://www.cga.org/canada/budget)

#### ► La réforme du système fiscal

Selon CGA-Canada, le Comité des finances de la Chambre des communes devrait consulter le public et recommander des manières de faire progresser la réforme du système fiscal.

Le Comité a déjà recommandé au gouvernement, à deux reprises, d'établir un groupe d'experts qui examinerait la *Loi de l'impôt sur le revenu* afin d'en réduire la complexité et l'inefficacité. Cependant, une réforme du système fiscal va à l'encontre de certains intérêts et réalités politiques.

« Il faut mettre le processus en marche, a affirmé la vice-présidente, Affaires gouvernementales et réglementaires à CGA-Canada, Carole Presseault. Et le point de départ idéal pour commencer à établir un consensus n'est-il pas ici, au Parlement, au sein même de votre comité? »

Selon un sondage mené en 2012 par Recherche Nanos, la plupart des Canadiens veulent une réforme du système fiscal. Celle-ci ferait baisser les coûts d'observation et permettrait aux Canadiens d'avoir plus d'argent dans leurs poches, selon CGA-Canada.

Côté commerce intérieur, les entreprises canadiennes doivent avoir le même accès aux marchés canadiens que leurs concurrents européens, estime M<sup>me</sup> Presseault.

CGA-Canada se réjouit de la signature d'un accord de libre-échange avec l'Union européenne, mais il reste des questions à régler au pays.





**CGA-Canada's 2013-14 Board of Directors, led by Chair Patrick Keller, CPA, FCGA (far right). Story on page 33.**

► Le conseil d'administration de CGA-Canada pour 2013-2014, dont le président est Patrick Keller, CPA, FCGA (tout à droite). Article en page 33.

« Les perpétuels obstacles au commerce intérieur et la constante impression que l'union économique est fragmentée continuent de nuire aux consommateurs, de décourager les investisseurs et de porter atteinte à la réputation d'endroit de choix pour les affaires dont jouit le Canada », a ajouté M<sup>me</sup> Presseault.

CGA-Canada a également demandé au gouvernement d'envisager la standardisation de l'information d'entreprise afin de réduire la paperasserie et les coûts de conformité pour les contribuables et d'améliorer la collecte de données, ainsi que d'instaurer un régime de redevances sur les brevets pour encourager les entreprises canadiennes à développer et à commercialiser leurs innovations au pays. [www.cga.org/canada-fr/budget](http://www.cga.org/canada-fr/budget)

### Bill for Unlegislated Tax Measures

CGA-Canada commended Member of Parliament Mike Allen, FCGA (Tobique-Mactaquac) on the introduction of *An Act to Amend the Financial Administration Act*.

Once passed, the bill will bring increased certainty, transparency, and accountability to the legislative process for amendments. It would require the finance minister to table a report containing tax measures that have been announced, but not yet legislated.

"This bill would introduce an annual process to address the problems created for people, small and medium-sized businesses, tax professionals, and the Canada Revenue Agency when we build up a huge backlog of unlegislated tax measures," said Allen.

Over the years, a backlog of technical tax amendments had accumulated and hundreds of draft tax measures were stuck in a state of legislative limbo, making the *Income Tax Act* unclear. Despite this, it took 12 years to pass

the most recent income tax technical bill, *Technical Tax Amendments Act, 2012*.

"Canada needs a more effective and efficient process to manage, introduce, and legislate proposed changes to the *Income Tax Act*," said Anthony Ariganello, president and CEO of CGA-Canada. "This bill is the first step in addressing this issue."

"This private member's bill embodies principles of good governance and good public administration," added Carole Presseault, CGA-Canada's vice president of government and regulatory affairs. "I encourage Parliamentarians to make this bill a priority and ensure its swift passage."

Dealing with technical tax amendments on a regular basis would:

- Bring increased transparency and accountability to tax policy proposals
- Help facilitate tax planning
- Ease the compliance burden
- Encourage more input from stakeholders on tax policy changes
- Strengthen the integrity of the tax system

The bill supports recommendations from CGA-Canada's Summit on Tax Simplification in 2012. [www.cga.org/canada/taxsimplification](http://www.cga.org/canada/taxsimplification)

### ► Mesures fiscales en suspens

CGA-Canada a félicité le député Mike Allen, FCGA (Tobique-Mactaquac), qui a présenté le projet de loi C-549, *Loi modifiant la Loi sur la gestion des finances publiques (mesures fiscales non édictées)*.

Une fois adoptée, cette loi apportera certitude, transparence et reddition de comptes au processus législatif relatif aux modifications fiscales et exigera du ministre des Finances qu'il dépose un rapport sur les mesures fiscales qui ont été annoncées, mais non édictées.

Selon M. Allen, cette loi met en place un processus annuel permettant de s'attaquer aux problèmes auxquels se heurtent les particuliers, les PME, les fiscalistes et l'ARC lorsqu'un énorme arriéré de mesures fiscales non édictées s'accumule.

Au fil des ans, un arriéré de modifications techniques à caractère fiscal s'est accumulé, rendant la *Loi de l'impôt sur le revenu* difficile à déchiffrer, et il a fallu attendre 12 ans avant l'adoption de la *Loi de 2012 apportant des modifications techniques concernant l'impôt et les taxes*.

« Le Canada a besoin d'un processus plus efficace et plus efficient pour la gestion, la présentation et l'adoption des projets de modifications devant être apportées à la *Loi de l'impôt sur le revenu*, affirme le président et chef de la direction de CGA-Canada, Anthony Ariganello. Ce projet de loi est la première étape à franchir pour atteindre cet objectif. »

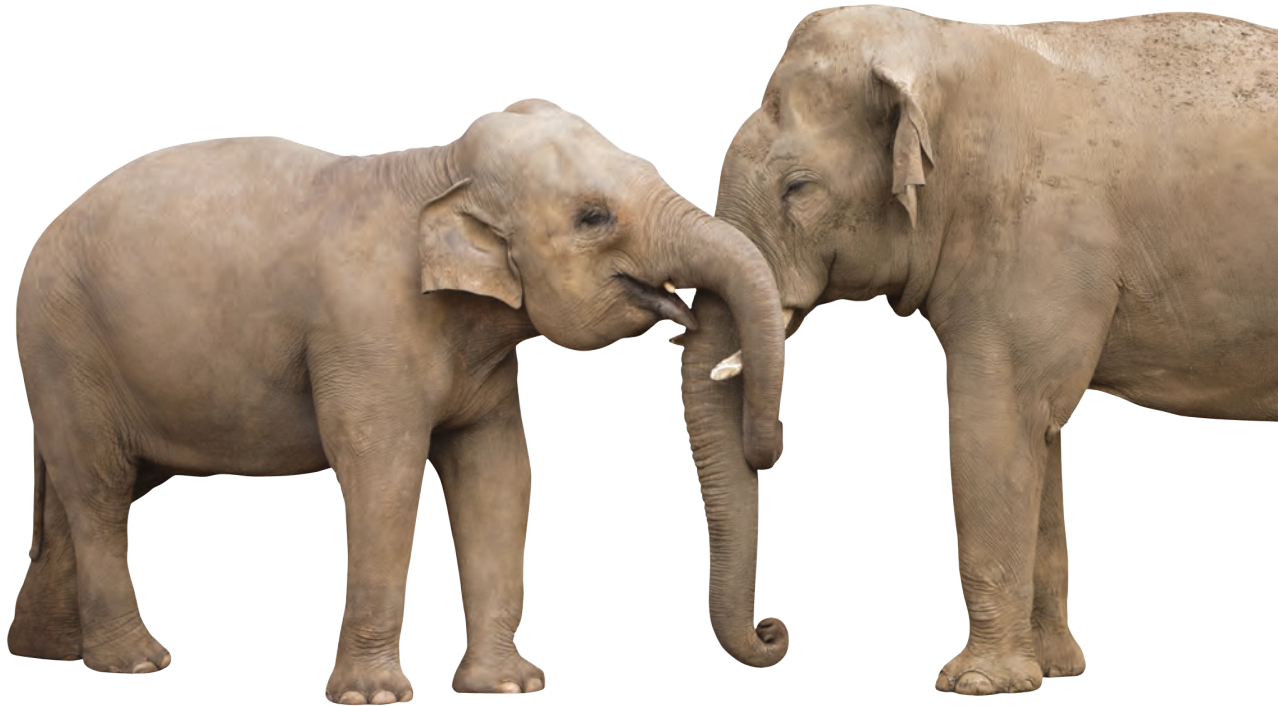
La vice-présidente, Affaires gouvernementales et réglementaires de CGA-Canada, Carole Presseault, estime que ce projet de loi reflète des principes de bonne gouvernance et de bonne administration publique, et elle encourage les parlementaires à l'adopter rapidement.

L'adoption régulière des modifications techniques à caractère fiscal permettrait :

- d'accroître la transparence des propositions portant sur la politique fiscale et la reddition de comptes à leur égard;
- de faciliter la planification fiscale;
- d'alléger le fardeau de l'observation fiscale;
- d'encourager les fiscalistes et parties prenantes à participer à la modification de la politique fiscale;
- de renforcer l'intégrité du système fiscal.

Le projet de loi soutient les recommandations du Sommet de CGA-Canada sur la simplification fiscale. [www.cga.org/canada-fr/simplificationfiscale](http://www.cga.org/canada-fr/simplificationfiscale)

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:

[solutionsinsurance.com/cga](http://solutionsinsurance.com/cga)

Or contact Jan Munro Thompson at:

1.800.881.3688

[thom425@attglobal.net](mailto:thom425@attglobal.net)

### CGA Magazine wins Silver at COPA

CGA Magazine was recently recognized for its digital products at the 2013 Canadian Online Publishing Awards. The annual awards, presented by Masthead Magazine, recognize excellence in digital publishing. CGA Magazine won a Silver award for Best Digital Edition in the B2B category. The digital edition can be viewed at [www.cgamagazine-digital.ca](http://www.cgamagazine-digital.ca). It was launched in March 2013, along with the new, dedicated website at [www.cgamagazine.ca](http://www.cgamagazine.ca).

#### ► CGA Magazine remporte un prix argent aux COPA

Les produits numériques de CGA Magazine ont été récompensés lors de la remise des prix COPA (Canadian Online Publishing Awards). Cette cérémonie annuelle, organisée par le magazine Masthead, souligne l'excellence en édition numérique. CGA Magazine a remporté le prix argent de la meilleure publication numérique dans la catégorie « publications d'affaires ». La version numérique de CGA Magazine, que l'on peut consulter au [www.cgamagazine-digital.ca](http://www.cgamagazine-digital.ca), a été lancée en mars 2013 avec le nouveau site Web consacré au magazine ([www.fr.cgamagazine.ca](http://www.fr.cgamagazine.ca)).

#### 2013-14 Board of Directors Announced

CGA-Canada is pleased to announce its 2013-14 Board of Directors, led by its Chair Patrick Keller, CPA, FCGA. "I am honoured to lead the Board

of Directors for the second consecutive year and in an exciting era of change," says Keller. "We look forward to working with CPA Canada to integrate our operations. It promises to be an eventful year." An electronic commerce audit specialist with the CRA in Penticton, Keller was a volunteer with CGA-BC prior to serving as chair of CGA-Canada in 2012-13. He served on the board of governors from 2001-10 and was president in 2008. Dany Girard, FCPA, FCGA, assumes the role of vice chair. A native of Quebec, Girard is the executive director of the Centre financier aux entreprises Desjardins Québec-Capitale. He is also first vice chair of the Fédération internationale des experts-comptables et commissaires aux comptes francophones and sits on the board and audit committees of Northwest Funds and Ethical Funds. Board members include: Anthony Ariganello, CPA, FCGA, ICD.D; Dr. Hilary Becker, CGA; Don Bureaux, CGA; Dr. Catherine Aczel Boivie; Cindy Choi, CPA, FCGA; Michael Geiger-Wolf, FCGA; Anita Klassen, FCGA; and Rob Stephanson, FCGA. [www.cga.org/canada/governance](http://www.cga.org/canada/governance)

#### ► Conseil d'administration 2013-2014

CGA-Canada est heureuse d'annoncer la composition de son conseil d'administration pour 2013-2014, dont le président est Patrick Keller, CPA, FCGA. « Je suis honoré de présider le conseil

d'administration pour la deuxième année consécutive, qui plus est dans un contexte dynamisant de transformation, affirme M. Keller. Nous nous réjouissons à la perspective de travailler de concert avec les CPA à l'intégration de nos activités. L'année s'annonce riche en faits marquants. » Spécialiste de la vérification du commerce électronique à l'ARC à Penticton (C.-B.), M. Keller a été bénévole au sein de CGA-Colombie-Britannique avant de siéger à titre de président au conseil d'administration de CGA-Canada en 2012-2013. Il a été membre du conseil d'administration de 2001 à 2010 et président du conseil en 2008. Dany Girard, FCPA, FCGA, est vice-président. Originaire du Québec, M. Girard est le directeur général du Centre financier aux entreprises Desjardins Québec-Capitale. Il est également premier vice-président du conseil d'administration de la Fédération internationale des experts-comptables et commissaires aux comptes francophones et membre du conseil d'administration et du comité d'audit de la société qui gère Fonds NordOuest et Fonds Éthiques. Les autres membres du conseil sont : Anthony Ariganello, CPA, FCGA, IAS.A., Hilary Becker, CGA, Don Bureaux, CGA, Catherine Aczel Boivie, Cindy Choi, CPA, FCGA, Michael Geiger-Wolf, FCGA, Anita Klassen, FCGA et Rob Stephanson, FCGA. [www.cga.org/canada-fr/governance](http://www.cga.org/canada-fr/governance) ■

GROWING BEYOND YOUR TURNING POINT

# THE ABCs OF BUSINESS GROWTH START WITH BDC.

To help your clients meet their unique growth challenges, visit [bdc.ca/growthchallenges](http://bdc.ca/growthchallenges) for tips from **BDC Small Business Week™**.

**BDC IS THE ONLY BANK DEDICATED EXCLUSIVELY TO ENTREPRENEURS.**

FINANCING | CONSULTING > [BDC.CA](http://BDC.CA)

Canada





# JOHN LESLIE AWARD PRIX JOHN-LESLIE



CERTIFIED  
GENERAL  
ACCOUNTANTS  
COMPTABLES  
GÉNÉRAUX  
ACCREDITÉS

## 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 **June 30, 2014**.

Nominations must include:

- Member's name;
- Year of certification and other education achievements;
- Provincial, territorial, or international 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](http://www.cga.org/canada) in the Programs section.

**Please ensure that you use the updated 2014 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](mailto: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 **30 juin 2014**.

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 affiliée provinciale, territoriale ou internationale 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](http://www.cga.org/canada-fr).

**Veillez vous assurer d'utiliser le formulaire de mise en candidature mis à jour pour 2014.**

Veillez 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](mailto:associationsecretary@cga-canada.org)



## Good Decisions

### De bonnes décisions

by / par Anthony Ariganello CPA, FCGA, ICD.D., President and CEO, CGA-Canada /  
CPA, FCGA, IAS.A., président et chef de la direction de CGA-Canada

AS BUSINESS PROFESSIONALS, we know how important it is to make the right decisions. We also know how incredibly difficult it can be. We have more information at our fingertips—and more demand for our attention—than ever before. The pace of change continues to accelerate. And decisions that we previously assumed would be kept confidential now have the potential to be shared and scrutinized publicly.

That's why I think it's so crucial that we periodically review how we make decisions and perhaps learn from others. One recognized expert in the field is U.S.-based Ram Charan, who's advised leading executives and their boards for more than 30 years. In a lengthy interview with the *Harvard Business Review* published late last year, Charan offered some insight into the decision-making process. Here's what stood out for me.

**How to test a decision:** Think through as many second- and third-order consequences as you can. It's more than just knowing the expected ROI, and good executives don't let concerns about the consequences make them indecisive.

**The limits to testing a decision:** Regardless of how much you test decisions, uncertainty is a fact of life. So, in addition to having the courage to make a big decision, you need the fortitude to deal with unpleasant surprises.

**What distinguishes great decision makers from average ones:** The best executives are those who understand which decisions they need to focus on and which ones they can delegate. They also know *when* to make a decision and have debated the risk of not making one.

**How to earn credibility:** It comes from listening to diverse and contradictory views, building support through performance and transparency, and making the best decision, even if it is an unpopular one.

U.K. writer Kevin Forde takes a less conventional look at decision-making and suggests that we're better at making decisions earlier in the day, before we've made dozens of routine ones that sap our mental energy. He also believes that ire can lead to shrewder decision-making and that, when trying to make a decision, we're likely to be happier if there are *fewer* options on the table.

Which approach is best and when? It's rarely clear and, I'd argue, probably worth sleeping on. ■

NOUS, PROFESSIONNELS DES AFFAIRES, savons combien il est important de prendre de bonnes décisions et combien cela peut être difficile. Nous n'avons en effet jamais été autant bombardés d'informations et notre attention n'a jamais été autant sollicitée, et ce, dans un contexte qui évolue de plus en plus vite. En outre, des décisions qui autrefois demeuraient confidentielles sont désormais susceptibles d'être diffusées et critiquées sur la place publique.

Il me semble donc essentiel d'évaluer régulièrement le processus décisionnel, parfois à l'aune de ce qui se fait ailleurs. L'Américain Ram Charan, qui conseille des dirigeants en vue depuis plus de 30 ans, est un expert renommé dans le domaine. Il livre quelques réflexions sur la prise de décisions dans une longue entrevue publiée vers la fin de l'an dernier dans la *Harvard Business Review*. En voici les points saillants.

**Comment mettre à l'épreuve une décision :** Il faut envisager le plus grand nombre d'effets secondaires et tertiaires possibles, car connaître le rendement prévu d'un investissement ne suffit pas. Les bons dirigeants ne s'empêchent pas de prendre des décisions par crainte des conséquences.

**La mise à l'épreuve a ses limites :** Il reste toujours une part d'incertitude. Non seulement faut-il faire preuve de courage pour prendre une décision importante, mais il faut aussi un caractère bien trempé pour composer avec les mauvaises surprises.

**La différence entre un excellent décideur et un décideur moyen :** Les dirigeants les plus avisés savent distinguer les décisions qui leur incombent de celles qu'ils peuvent déléguer. Ils savent aussi *quand* prendre une décision et ont apprécié le risque qu'ils courent s'ils ne prennent pas de décision.

**Comment asseoir sa crédibilité :** Il faut tenir compte de toutes les opinions, même les divergentes, en misant sur la performance et la transparence pour obtenir des appuis, et prendre la meilleure décision, même si elle est impopulaire.

L'auteur britannique Kevin Forde sort des sentiers battus en proposant de prendre des décisions tôt le matin, avant d'avoir à expédier les affaires courantes qui minent notre énergie mentale. Il croit aussi que la colère peut parfois être bonne conseillère et qu'en matière de décisions, *moins* nous avons d'options, mieux nous nous sentons.

Quelle est la meilleure approche, et dans quelles circonstances? La réponse à cette question est rarement évidente et, je dirai même plus, elle demande réflexion. ■

CSRE 2400 differs from its ISRE counterpart.

## Review Engagement Standards 2013 —Part II

### Les normes de missions d'examen, version 2013 — Deuxième partie

La NCME 2400 diffère de l'ISRE 2400.

by / par Stephen Spector

**I**N THE November–December 2013 column, we looked at how the Canadian standard CSRE 2400 differed from its international counterpart. In this, the second of two parts, we'll look at some of the changes affecting the performance of review engagements.

#### Concept of Risk

The ISRE deals with the concept of risk by reference to “areas in the financial statements where material misstatements are likely to arise.” To emphasize the fact that review engagements, like all assurance engagements, are risk based, CSRE 2400 uses the phrase “risks that are likely to result in material misstatement of the financial statements.”

#### Sufficient Appropriate Evidence

One major change is the basis for the conclusion of the practitioner. Paragraph 8100.24 currently states that “[t]he public accountant should document matters that in his or her professional judgment are important to support the content of the report.” Paragraph 69 of CSRE 2400 will require that the practitioner evaluate whether “sufficient appropriate evidence” has been obtained from the procedures performed and, if not, the practitioner must perform other procedures necessary in the circumstances to be able to form a conclusion on the financial statements. Because the notion of “sufficient appropriate

evidence” is new in a review engagement context, the AASB added guidance to define “sufficiency” and “appropriateness” in order to provide context for the term that appears in the CSRE numerous times.

#### Going Concern

Paragraph 54(a) sets out the practitioner's work effort in identifying material uncertainties related to events or conditions that may cast significant doubt on the entity's ability to

uncertainty related to events or conditions that may cast significant doubt on the entity's ability to continue as a going concern.

This latter requirement is different from ISRE 2400, where the conjunction is “or,” not “and.”

#### Modified Conclusion

Paragraphs .32 to .40 of section 8100 deal with reservations in the review engagement report.

**A qualified opinion is to be given when there is a departure from GAAP or a scope limitation, provided the impact is not pervasive.**

continue as a going concern. The practitioner must then consider management's responses in light of all relevant information of which the practitioner is aware as a result of the review (paragraph 54(b)). Based on the work performed, paragraph 54(c) then requires the practitioner to:

- evaluate whether management's responses support the preparation of the financial statements on a going concern basis, and
- conclude whether the financial statements are materially misstated, or are otherwise misleading, as a result of inadequate disclosure with respect to a material

In particular, paragraph 8100.34 addresses when a reservation would be appropriate and paragraph 8100.35 looks at what kind of reservation should be used. Under CSRE 2400, paragraphs 77 to 87 serve the same function as 8100.32 to .40, except the approach to be used is much closer to that of an audit than the current system. A qualified opinion is to be given when there is a departure from GAAP or a scope limitation, provided the impact is not pervasive. However, if the effect is pervasive, then a disclaimer or adverse opinion will be warranted.



## Emphasis of Matter and Other Matters

CSRE 2400 adopts CAS 706's perspective on *Emphasis of Matters* and *Other Matters* paragraphs. An *Emphasis of Matter* paragraph is to be included in the practitioner's report if, in the practitioner's judgment, the matter is of such importance that it is fundamental to users' understanding of the financial statements. Likewise, an *Other Matters* paragraph is to be included in the practitioner's report when, in the practitioner's judgment, the matter is relevant to users' understanding of the review engagement, the practitioner's responsibilities, or the practitioner's report.

## Effective Date

These are just a few of the changes that will need to be implemented. Given that the AASB intends for CSRE 2400 to be effective for reviews of historical financial statements for periods ending on or after December 14, 2015, there is sufficient time for affected parties to review their firm policies to make certain that they are ready for the implementation of the CSRE. Note that early adoption will not be permitted. ■■

LA CHRONIQUE de novembre-décembre 2013 portait sur les différences entre la Norme canadienne de missions d'examen (NCME) 2400 et la norme internationale correspondante. Voyons maintenant certains changements touchant la réalisation des missions d'examen.

## Risque

L'ISRE traite de la notion de risque en ayant recours à l'expression [TRADUCTION] « composantes des états financiers susceptibles de comporter des anomalies significatives ». Pour mettre en évidence le fait que, comme toute mission de certification, une mission d'examen se fonde sur les risques, la NCME 2400 utilise plutôt l'expression « risques susceptibles d'entraîner des anomalies significatives dans les états financiers ».

## Éléments probants

L'un des principaux changements réside dans le fondement de la conclusion du professionnel en exercice. Actuellement, le paragraphe 8100.24 précise que « l'expert-comptable doit consigner en dossier les éléments qui, selon son jugement professionnel, sont importants pour étayer le contenu de son rapport ». Selon le paragraphe 69 de la NCME 2400, le professionnel en exercice doit évaluer si les éléments probants obtenus au moyen des procédures mises en œuvre sont « suffisants et appropriés » et, dans la négative, il doit mettre en œuvre les autres procédures qu'il juge nécessaires dans les circonstances pour être en mesure de former une conclusion sur les états financiers. Puisque la notion d'« éléments

probants suffisants et appropriés » est nouvelle dans le contexte d'une mission d'examen, le CNAC a ajouté des indications pour définir le caractère « suffisant » et « approprié » afin de mieux mettre en contexte l'expression qui figure à plusieurs reprises dans la NCME.

## Continuité de l'exploitation

L'alinéa 54 a) fait mention des travaux effectués pour déterminer s'il existe des incertitudes significatives en ce qui concerne des événements

ou des conditions susceptibles de jeter un doute important sur la capacité de l'entité à poursuivre son exploitation. Le professionnel en exercice doit évaluer les réponses de la direction à la lumière de toutes les informations pertinentes dont il a connaissance par suite de l'examen [alinéa 54 b)]. En s'appuyant sur les travaux effectués, il doit ensuite, selon l'alinéa 54 c) :

- évaluer si les réponses de la direction étayent la préparation des états financiers sur une base de continuité de l'exploitation;
- tirer une conclusion quant à savoir si les états financiers comportent des anomalies significatives ou sont autrement trompeurs en raison de la communication d'informations inadéquates en ce qui concerne une incertitude significative liée à des événements ou situations susceptibles de jeter un doute important sur la capacité de l'entité à poursuivre son exploitation.

Cette dernière exigence diffère de celle d'ISRE 2400, dans laquelle les deux sous-alinéas de l'alinéa 54 c) sont mutuellement exclusifs.

## Conclusion modifiée

Les paragraphes .32 à .40 du chapitre 8100 traitent des restrictions dans le rapport de mission d'examen. Notamment, le paragraphe 8100.34 énonce les situations dans lesquelles une restriction doit être formulée, et le paragraphe 8100.35 porte sur le genre de restriction qui convient. Les paragraphes 77 à 87 de la NCME 2400 ont la même fonction que les paragraphes 8100.32 à .40, si ce n'est que l'approche préconisée s'apparente davantage à un audit que l'approche actuelle. Une conclusion avec réserve doit être exprimée lorsqu'il y a dérogation aux PCGR ou limitation de l'étendue des travaux, pourvu que l'incidence ne soit pas généralisée. Toutefois, si l'incidence est généralisée, une conclusion défavorable

ou une impossibilité d'exprimer une conclusion s'impose.

## Observations et autres points

La NCME 2400 adopte le point de vue de la NCA 706 sur les paragraphes d'*observations* et les paragraphes sur d'*autres points*. Un paragraphe d'*observations* doit être inclus si, selon le jugement du professionnel en exercice, un point revêt une importance telle qu'il est fondamental pour la compréhension des états financiers par les

utilisateurs. Un paragraphe sur d'*autres points* doit être inclus si, selon le jugement du professionnel en exercice, un point est pertinent pour la compréhension de l'examen, des responsabilités du professionnel en exercice ou de son rapport par les utilisateurs.

## Entrée en vigueur

Ce ne sont là que quelques-uns des changements à appliquer. Puisque le CNAC compte exiger l'application de la NCME 2400 aux examens d'états financiers historiques des périodes closes à compter du 14 décembre 2015, les parties concernées ont le temps d'examiner les politiques de leur cabinet pour s'assurer qu'elles sont prêtes à mettre en œuvre cette nouvelle NCME. L'application anticipée ne sera pas autorisée. ■■

.....  
**STEPHEN SPECTOR, MA, CPA, FCGA, is the proprietor of Spector and Associates and teaches Financial and Managerial Accounting at Simon Fraser University.**  
shspector@shaw.ca

► **STEPHEN SPECTOR, M.A., CPA, FCGA, est propriétaire de Spector and Associates et enseigne la comptabilité de gestion à l'Université Simon Fraser.** shspector@shaw.ca



A taxpayer claims discrimination in the CRA's refusal to grant a donation tax credit.

## A Charter Challenge

### L'argument de la Charte

Un contribuable allègue que l'ARC a fait preuve de discrimination en refusant de lui accorder un crédit d'impôt.

by / par Don Goodison

THE CANADIAN *Charter of Rights and Freedoms* (the *Charter*), also known as the *Constitution Act*, was enacted in 1982. Since its inception, individual taxpayers have attempted to use various provisions of the *Charter* in their disputes with the Canada Revenue Agency. They use the *Charter* to argue that parts of the *Income Tax Act* which relate to their particular case are unconstitutional and therefore should be struck down by the courts. Nigel Hall is the latest to try convincing the courts that a section of the *Act* is in violation of the *Charter*.

In 2011, Hall contributed \$24,800 to the International Association of Scientologists (IAS). The IAS carries out charitable activities throughout the world, including drug addiction education and treatment, and disaster relief. The IAS provided transportation of medical staff, supplies, and food to Haiti following the earthquake in 2010. They also have a Drug-Free World program that works with community groups, governments, and others to educate kids who are considered at-risk.

Hall's claim for a charitable donation credit on his 2011 income tax return was disallowed by the Minister. The IAS is not a registered charity in Canada. In order to claim the deduction, the charity must be registered in Canada. Foreign donations are not eligible for the credit unless they are:

a) A university listed in Schedule VIII of the *Income Tax Act* Regulations;

- b) An organization to which the government of Canada had made a contribution in the year or the preceding year; or  
c) The United Nations or agencies thereof.

The IAS did not fit any of these requirements; therefore no credit was available to Hall. He appealed to the Tax Court of Canada.

### Charter arguments have been successful when protesting a specific action, such as a search and seizure.

In *Nigel Hall v Her Majesty The Queen* [2013TCC314], the appellant argued that the provisions of section 149.1 of the *Income Tax Act* were discriminatory and were in violation of Subsection 15(1) of the *Canadian Charter of Rights and Freedoms*, which states:

15. (1) *Every individual is equal before and under the law and has the right to the equal protection and equal benefit of the law without discrimination and, in particular, without discrimination based on race, national or ethnic origin, colour, religion, sex, age or mental or physical disability.*

Hall's position was that by denying him the charitable tax credit, he was being discriminated against. He argued that other Canadians were allowed the tax credit provided

they chose to donate to registered charities, but he was denied the credit because his preferred charity was not registered, which he considered unfair.

The respondent took the position that there was no *Charter* violation. There is no law granting a tax credit to every contribution made to a charitable organization, and

alternatively, the "Appellant had not demonstrated that the government had made a distinction based on any enumerated grounds set out in s. 15(1) of the *Charter* or any analogous grounds."

In dismissing the appeal, the Court relied on the decision of the Supreme Court of Canada in *Auton (Guardian ad Litem of) v British Columbia (Attorney General)* [2004 SCC 78], which held that "the *Charter* will not be infringed where the benefit sought is not one that is provided by the law that is being challenged."

In paragraph 41 of its decision, the Supreme Court of Canada stated:

"...a legislative choice not to accord a particular benefit absent demonstration of discriminatory purpose, policy or effect does not offend the

*principle and does not give rise to a s. 15(1) review. This Court had repeatedly held that the legislature is under no obligation to create a particular benefit. It is free to target the social programs it wishes to fund as a matter of public policy provided the benefit itself is not conferred in a discriminatory manner.”*

The court held that the deduction sought by the appellant was not available to anyone, so therefore could not be discriminatory.

Charter arguments have been successful when protesting a specific action, such as a search and seizure. However, arguments that challenge sections of legislation, particularly the *Income Tax Act*, are seldom, if ever, successful. It is interesting to note that in many such cases, the taxpayer represents him or herself. This could mean one of two things—the taxpayer can't afford legal counsel, or legal counsel knows that the case is a lost cause and won't take it on. ■■

LA CHARTE CANADIENNE des droits et libertés (la Charte), également appelée *Loi constitutionnelle*, a été adoptée en 1982. Depuis, plusieurs contribuables ont tenté d'en invoquer les diverses dispositions dans des litiges les opposant à l'Agence du revenu du Canada, notamment pour faire valoir que certaines parties de la *Loi de l'impôt sur le revenu* (LIR) ne sont pas constitutionnelles et devraient être abolies par les tribunaux. Nigel Hall est le dernier à avoir tenté sa chance.

En 2011, M. Hall a effectué un don de 24 800 \$ à l'International Association of Scientologists (IAS). L'IAS mène des activités de bienfaisance partout dans le monde, notamment des campagnes antidrogue, des programmes de désintoxication et des programmes d'aide en cas de catastrophes, comme à Haïti après le séisme de 2010. Dans le cadre d'un programme pour un monde sans drogue, elle travaille avec des groupes communautaires, des gouvernements et d'autres parties afin de sensibiliser les jeunes considérés comme les plus vulnérables.

Le crédit pour don de bienfaisance demandé par M. Hall dans sa déclaration fiscale de 2011 a été refusé par l'ARC, l'IAS n'étant pas un organisme de bienfaisance enregistré au Canada. Pour donner droit à une déduction, l'organisme doit être enregistré au Canada. Les dons faits à l'étranger ne sont pas admissibles au crédit, sauf s'ils sont versés à :

- une université figurant à l'annexe VIII du Règlement de la LIR;
- un organisme auquel le gouvernement du Canada a versé un don au cours de l'année ou de l'année précédente; ou
- l'Organisation des Nations unies ou ses agences.

L'IAS ne répondant à aucune de ces descriptions, M. Hall n'avait pas droit au crédit. Il a interjeté appel de cette décision à la Cour canadienne de l'impôt.

Dans l'arrêt *Nigel Hall v. Her Majesty The Queen* [2013 TCC 314], le demandeur soutenait que les dispositions de l'article 149.1 de la LIR étaient discriminatoires et dérogeaient au paragraphe 15(1) de la Charte, qui se lit comme suit :

15. (1) *La loi ne fait exception de personne et s'applique également à tous, et tous ont droit à*

## Les arguments fondés sur la Charte ont plus de chance d'être admis par le tribunal lorsque le demandeur s'oppose à une action spécifique, comme une perquisition et saisie.

*la même protection et au même bénéfice de la loi, indépendamment de toute discrimination, notamment des discriminations fondées sur la race, l'origine nationale ou ethnique, la couleur, la religion, le sexe, l'âge ou les déficiences mentales ou physiques.*

M. Hall a avancé que l'ARC avait fait preuve de discrimination en lui refusant le crédit d'impôt. Il a soutenu que d'autres Canadiens avaient droit à ce crédit lorsqu'ils choisissaient de faire un don à des organismes enregistrés, mais que le crédit lui avait été refusé parce que l'organisme de son choix n'était pas enregistré, ce qu'il considérait comme inéquitable.

Le défendeur a soutenu pour sa part qu'il n'y avait pas dérogation à la Charte. Il n'existe pas de loi accordant un crédit d'impôt pour chaque don versé à un organisme de bienfaisance et, au demeurant, le demandeur n'a pas démontré que le gouvernement avait fait preuve de discrimination fondée sur les motifs énumérés au paragraphe 15(1) de la Charte ou sur tout autre motif analogue.

En rejetant l'appel, la Cour s'est appuyée sur le jugement rendu par la Cour suprême du Canada dans l'arrêt *Auton (Tutrice à l'instance de) c. Colombie-Britannique (Procureur général)* [2004 CSC 78], lequel soutenait qu'il n'y a pas infraction à la Charte lorsque l'avantage recherché n'est pas prévu par la loi mise en question.

Au paragraphe 41 de sa décision, la Cour suprême a écrit :

« [...] la décision du législateur de ne pas accorder un avantage en particulier, lorsque l'existence d'un objectif, d'une politique ou d'un effet discriminatoire n'est pas établie, ne contrevient pas à ce principe ni ne justifie un examen fondé sur le par. 15(1). Notre Cour a conclu à maintes reprises que le législateur n'a pas l'obligation de créer un avantage en particulier, qu'il peut financer les programmes sociaux de son choix pour des raisons de politique générale, à condition que l'avantage

*offert ne soit pas lui-même conféré d'une manière discriminatoire. »*

La Cour a jugé que la déduction demandée par le demandeur n'était accordée à personne et qu'il ne pouvait donc y avoir discrimination.

Les arguments fondés sur la Charte ont plus de chance d'être admis par le tribunal lorsque le demandeur s'oppose à une action spécifique, comme une perquisition et saisie. En revanche, les arguments qui mettent en question des articles

de la loi, particulièrement la LIR, ne sont jamais ou presque jamais accueillis favorablement. Il est intéressant de noter ici que, dans ces cas, les contribuables assurent souvent leur propre défense. Reste à savoir si c'est parce qu'ils n'avaient pas les moyens de faire appel à un avocat, ou parce que les avocats sollicités ont refusé le mandat, sachant qu'il s'agit d'une cause perdue. ■■

Don GOODISON, CFP, CPA, FCGA, is principal of Goodison Consulting Inc., in Delta, B.C. goodison@axionet.com

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

► Don GOODISON, CFP, CPA, FCGA, est directeur de Goodison Consulting Inc., à Delta (C.-B.). goodison@axionet.com

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





The evolution of taxation on employer-provided scholarships.

## Tax on Bursaries

### Bourses et fiscalité

L'évolution de l'imposition des bourses fournies par l'employeur.

by / par Manu Kakkar

**T**AX LAW AND policy change, in part, as a response to society. Employer-provided scholarships have become an increasingly important part of retaining key employees. This article summarizes the key historical reference points which led to the state of the current law.

Prior to November 21, 2012, paragraph 6(1)(a) of the *Income Tax Act* stated that the value of any kind of benefit enjoyed by the taxpayer by virtue of his employment, including employer-paid tuition fees, scholarships, and bursaries, must be included in the taxpayer's income as income from employment. There was no specific legislative regime governing employer-paid educational costs.

In 1998, the CRA introduced general guidelines that considered two types of training:

- specific employer-related training and general-employment training, which was tax-free to the employee recipient because these courses were for the primary benefit of the employer, and
- personal interest training, which was taxable to the employee recipient because it was not primarily for the benefit of the employer.

In both of these cases, the costs were deductible to the employer as general business expenses under section 9 of the *Act*.

The CRA later changed its assessing position in a significant way regarding employer-provided grants and awards to an employee's child. It would assess on the basis that a grant or award to an employee's child was included

in the parent/employee's income unless it was a scholarship or bursary. A scholarship or bursary could be included in the child's income if the selection criteria were based on scholastic achievement, particularly if they were selected by third parties not related to the employer (see IT-75R4, paragraph 9). It was important that the selection criteria used shape a low eligibility pool available for the scholarship or grant and not be based on the employee's relationship with the employer (TI 2006-0215701E5).

The *DiMaria* [2009 CTC 73 (FCA)] and *Bartley* cases [2009 CTC 75 (FCA)] forced a change in the CRA's assessing position on this issue, summarized in TI 2008-0296041E5. The TI states that an employer-provided scholarship for an elementary or secondary school student is a taxable benefit to the employee. The TI also states that a scholarship given by an arm's length employer to an employee's child for post-secondary education would be included in the employee's child's income as a taxable benefit regardless of the criteria underlying the award. This employer-paid scholarship would not be taxed in the employee's hands as a taxable benefit. This historic development loosened the taxation net for the employee.

Effective November 21, 2012, proposed subparagraph 6(1)(a)(vi) of the *Act* codifies the *DiMaria* and *Bartley* decisions in exempting from an employee's taxation any employer-provided assistance to an individual (i.e. a child of the employee) provided the employee is

dealing at arm's length with the employer and the amount so provided is not a substitute for the employee's wages. It is important to assess the arm's length relationship under the facts and circumstances of each particular case (see IT 419R2). If the arm's length requirement between employer and employee is not met then the employee may be taxed as receiving a salary under paragraph 6(1)(a), or a shareholder benefit pursuant to subsection 15(1).

This current law presents a very interesting planning opportunity for taxpayers. Since 2006, a scholarship or bursary taxable under paragraph 56(1)(n) of the *Act* that relates to an educational program eligible for the full-time education tax credit under section 118.6 of the *Act* enjoys a full exemption from income tax by virtue of subsection 56(3). Therefore, an opportunity exists for the employer to fully deduct these aforementioned costs and for the recipient of this income to not be taxed on the money received from the employer: a rare tax-free windfall. ■■

Les lois et la politique fiscales évoluent, au rythme notamment des changements se produisant dans la société. Les employeurs ont de plus en plus recours aux bourses pour retenir les employés clés. Le présent article résume les jalons qui ont façonné l'état actuel du droit en la matière.

Avant le 21 novembre 2012, un contribuable devait, aux termes de l'alinéa 6(1)a) de la *Loi de l'impôt sur le revenu*, inclure dans son revenu à titre

de revenu d'emploi la valeur de tout avantage dont il avait joui en vertu de son emploi — y compris les frais de scolarité, bourses d'études et bourses d'entretien payés par son employeur. Aucun régime législatif particulier ne régissait les frais de scolarité payés par l'employeur.

En 1998, l'ARC a adopté des lignes directrices générales distinguant deux types de formations :

- la formation spécifique et la formation générale liées aux activités de l'employeur, non imposables pour l'employé, car étant principalement suivies au bénéfice de l'employeur;
- la formation sur des sujets d'intérêt personnel, imposable pour l'employé, car n'étant pas principalement suivie au bénéfice de l'employeur.

Dans les deux cas, les coûts étaient déductibles pour l'employeur à titre de dépense d'entreprise en vertu de l'article 9 de la *Loi*.

L'ARC a ensuite considérablement modifié sa position en ce qui a trait aux subventions et à l'aide financière fournies par l'employeur à l'enfant d'un employé. Elle incluait dans le revenu de l'employé les subventions ou l'aide financière accordées à l'enfant, sauf s'il s'agissait d'une bourse d'études ou d'entretien. Dans ces deux derniers cas, les bourses pouvaient être incluses dans le revenu de l'enfant si la sélection s'appuyait sur la réussite scolaire, surtout si l'enfant avait été choisi par un tiers qui n'était pas lié à l'employeur (voir le paragraphe 9 du

bulletin IT-75R4). Il importait que l'admissibilité à la bourse soit considérablement restreinte par des critères de sélection, et que le rapport de l'employé à l'employeur ne fasse pas partie de ces critères (interprétation technique 2006-0215701E5).

À la suite des arrêts *DiMaria* [2009 CTC 73 (CAF)] et *Bartley* [2009 CTC 75 (CAF)], l'ARC a dû modifier sa position en la matière, qui est résumée dans l'interprétation technique 2008-0296041E5. On y lit qu'une bourse d'études fournie par l'employeur pour un enfant inscrit au primaire ou au secondaire constitue un avantage imposable pour l'employé, et qu'une bourse d'études offerte à un enfant de l'employeur pour ses études postsecondaires par un employeur sans lien de dépendance est incluse dans le revenu de l'enfant à titre d'avantage imposable, quels que soient les critères d'attribution de l'aide financière. Une telle bourse payée par l'employeur ne serait pas un avantage imposable pour l'employé. Ce tournant historique marquait l'assouplissement de l'imposition de l'employé.

À compter du 21 novembre 2012, les arrêts *DiMaria* et *Bartley* ont été codifiés dans le sous-alinéa 6(1a)vi) de la *Loi*, selon lequel tout soutien fourni par l'employeur à une personne (l'enfant de l'employé) n'est pas imposable pour l'employé à condition que l'employé n'ait aucun lien de dépendance avec l'employeur et que le montant ainsi accordé ne remplace pas le salaire de l'employé. Le lien de dépendance doit être évalué à la lumière des faits et des circonstances de

chaque cas (voir le bulletin IT-419R2). Si l'exigence relative au lien de dépendance n'est pas respectée, l'employé peut être imposé comme s'il recevait un salaire aux termes de l'alinéa 6(1)a) ou un avantage conféré à un actionnaire aux termes du paragraphe 15(1).

Par ailleurs, les contribuables devraient tenir compte dans leur planification d'une possibilité intéressante. Depuis 2006, une bourse d'études ou d'entretien qui est imposable aux termes de l'alinéa 56(1)n) de la *Loi*, mais qui est liée à un programme de formation admissible au crédit d'impôt pour études à temps plein en vertu de l'article 118.6 de la *Loi*, est entièrement exonérée de l'impôt sur le revenu en vertu du paragraphe 56(3). L'employeur pourrait donc déduire la totalité de ces montants, lesquels ne seraient pas imposables pour la personne qui les reçoit : une rare occasion! ■

.....  
**MANU KAKKAR**, MTAX, CA, CGA, is a member of the Tax Specialist Group. He specializes in personal, corporate, estate, trust, and international tax planning, corporate reorganizations, and SR&ED tax credits.  
 manu@kakk.com

► **MANU KAKKAR**, M. Fisc, CA, CGA, est membre du Tax Specialist Group. Il se spécialise en planification fiscale (particuliers, sociétés, successions, fiducies et sociétés internationales), en restructuration de sociétés ainsi qu'en crédits d'impôt pour la RS&DE. manu@kakk.com



# 190 Reasons

Membership with the Canadian Payroll Association is essential as payroll is responsible for understanding and complying with the 190 regulatory requirements related to the \$830 billion in wages and benefits, \$260 billion in statutory remittances to the federal and provincial governments, and \$90 billion in health and retirement benefits that Canada's 1.5 million employers annually pay.

**The Canadian Payroll Association is committed to providing accounting professionals and their organizations with the payroll-related services required to keep compliant and knowledgeable!**

**Member Benefits Include:**

- ✓ **Unlimited Access to CPA's #1 Service, Payroll InfoLine** – This telephone and email 'hotline' answers over 32,000 inquiries each year.
- ✓ **Member Pricing for Professional Development Seminars on 20+ topics and monthly web seminars**
- ✓ **Payroll Resources at [www.payroll.ca](http://www.payroll.ca) and other publications**
- ✓ **Enhance your payroll knowledge** through the only payroll certifications in Canada:
  - **Payroll Compliance Practitioner (PCP)**
  - **Certified Payroll Manager (CPM)**



**www.payroll.ca**

**CONTACT US:**  
 1-800-387-4693 or  
 416-487-3380

Professional Development  
 Seminars & Web Seminars  
 ext. 118 • [register@payroll.ca](mailto:register@payroll.ca)

Membership  
 ext. 118 • [membership@payroll.ca](mailto:membership@payroll.ca)

90 of Canada's top 100 companies count on the CPA for their payroll education and knowledge







# Women Leaning Into the Corporate Boardroom

by / par Beverly Cramp

## Les femmes s'affirment au sein des conseils d'administration

Female CGAs are closing the high-income gender gap one rung at a time.

.....  
D'échelon en échelon, les femmes CGA comblent le fossé de rémunération  
entre hommes et femmes aux postes supérieurs.

**“YOU’VE COME** a long way, baby.” Or, so said the popular cigarette ads of the 80s. Well, no one calls us “baby” anymore—at least, not in the workplace—but how far have women in the corporate world actually travelled over the last few decades?

Catalyst, a women’s advocacy group, reports that women are still far from achieving gender equality in high level corporate positions. The organization’s study, titled *2012 Catalyst Census: FP500 Women Senior Officers and Top Earners*, found that only 18.1 per cent of the top jobs were held by women. That is a small increase over the 17.7 per cent reported in 2010.

Catalyst does the census every two years. It also found that more than a third (35.9 per cent) of the top 500 companies had no women in senior roles at all.

There are some sectors more supportive of promoting women than others. For example, women in financial services do relatively well in Canada. More than 23.1 per cent of senior officer jobs were held by women in this sector in 2012. The highest percentage of senior officer jobs held by women is found in public administration (29.8 per cent), followed by accommodation and food services (29.5 per cent), information and cultural services (28.6 per cent), and retail trade (23.4 per cent).

One of Canada’s most powerful women, so-named three times by the Women’s Executive

Network, works for a financial organization. Over the past 30 years, Kerry Peacock, FCGA, MBA, rose steadily up the ranks at TD Canada Trust to the position of executive vice president, retail banking products and services.

Peacock says that there were difficult times but that she had the unflagging support of her management. “There are always bumps along the road,” she says. “But I never felt the glass ceiling.”

Peacock has worked with the same organization all her career, starting in clerical retail banking jobs at Canada Trust before it was acquired by TD. Getting to her senior level didn’t come without taking risks. In order to advance up the corporate ladder, Peacock agreed to take on jobs that she didn’t feel she had the experience to do, even though her managers decided she was the right candidate.

Peacock dropped out of journalism as a first-year university student, but she continued working in her retail banking job and started taking CGA courses. “I wanted to get more education because I didn’t have my undergraduate degree,” she says.

The courses were confidence builders as well as providing Peacock with significant job skills. Peacock knew that to advance in her organization, she had to get more education. “Having the CGA foundation was very important for me. It helped my critical thinking

skills. It also helped open the door for me. An HR person interviewing a group of candidates for a job who are all relatively equal, will likely take the one with a CGA, or the one who understands numbers, over the others.”

A big turning point came when Peacock was offered a major promotion that involved moving from Vancouver to Toronto. “After 15 years, I was asked to run TD’s communication group in Toronto,” she says, even though she had never held such a role and had dropped out of journalism after a year. But TD senior management encouraged Peacock to take the role. “They wanted someone who knew the organization, knew the audience, and could move us in the direction they wanted to go. That was a big risk for me, but it worked out.”

Staying with one organization for a long period seems to be another key way to advance up the corporate ranks, as Cheryl Nex, MBA, CGA, ICD.D, discovered. The chief executive officer for Entertainment Partners Canada (EPC) and Canada Film Capital Corporation has been with the original company through its many ownership and name changes. EPC provides payroll services and software solutions for the movie and television industry.

“I started in the mailroom in 1989 doing the most junior and least paid job at the time. But, I made a good career out of it,” Nex says. “My resume is relatively unique in that I have been



with the same company for 25 years as it merged with other companies and acquired others.”

Nex also started the CGA program in 1989. She liked accounting work and was also good at math. A big part of the CGA learning experience for Nex was the inclusion of leadership and strategic planning skills. “Education is key. It’s terribly important to keep up your skills.”

Nex’s tactic for rising within her own company involved showing out-of-the-ordinary initiative. “I made a mark by doing that which

## Facing gender bias is one of the biggest barriers to women getting high-level management jobs.

wasn’t being done,” Nex says. “I identified how to improve and grow the company.”

After advancing through increasingly senior roles to the second most powerful position of executive vice president, Nex thought she was the president-in-waiting. To her dismay, she lost out in favour of another, less senior candidate—a male candidate. “It was the scandal of the year that I had been passed over,” she remembers. “One of the co-chairmen thought a man would do much better. It was a constant battle for me to prove I could do the job just as well or better; that it didn’t matter what kind of plumbing I had.”

At the next board meeting, Nex made a courageous move by bringing the matter to the attention of those in attendance. “I asked outright if this was a case of bumping up against the glass ceiling or was there something else I needed to be made aware of. In the end, my forthrightness only made my relationship with the board better.”

In fact, the man who had taken on the presidential role very soon came forward himself to say that he couldn’t do the job as well as Nex, and furthermore, that he didn’t want it. So Nex got the top job in the end. “But the gloss was off for me,” she says. “It was like opening a gift that is broken.”

Despite the disappointment, Nex stayed with the company and is now sitting on two boards within the private equity group that owns EPC. Getting further ahead often involves facing adversity at some point on the journey.

A wide breadth of education also helps women on a career track to the top. It is one of the reasons Susan Lower, general manager and director of the boutique consulting firm, Environtech Associates Ltd., says she got her CGA designation. “I wanted to be a business partner and not just someone who comprehended the numbers. I wanted to

understand the hydraulics of business—how it functions, what works, and what doesn’t work.”

A broad background also gives women choices when they are making life/work decisions. Prior to founding her own business, Lower had been a high-achieving executive with a high tech company. But when it came time to begin family planning, a career-changing stage for any working woman, Lower made a big decision.

“I had just returned from maternity leave and ran into an important male colleague—

one of my champions I would call him—and his first comment to me was, what was I doing back at work when I had a child at home? That’s when I left the company and set up my own financial consulting business.”

Facing gender bias is one of the biggest barriers to women getting high-level management jobs. Having immigrated to Canada in 1975, Anne Keeble worked at clerical

jobs in banking and later for a corporation where, in her words, “women were not allowed in the management program.”

She knew her skill set was in finance and math, and she was drawn to accounting. A friend recommended she take the CGA program. Keeble liked that the program offered portable skills. “With a CGA, you could work in any industry,” she says. “I was ambitious and wanted to move into a management role.”

During her years working on her CGA, Keeble landed her first truly managerial role at a publishing company. “The publisher was a woman and she mentored me,” says Keeble.

In the same year that Keeble attained her CGA designation, she transferred to the medical field, accepting the position of accounting manager at Lions Gate Hospital in North Vancouver, B.C. Within five years, she was promoted twice to become controller. “I was working very hard and getting recognized for it,” she says.

Then, she was headhunted for the top financial job at the British Columbia Medical Association in 1997, where she has stayed. “I took over from a nice gentleman who had been there for 32 years. I was a bit of shock to them, I think. The first time I presented to the board,



### The Digital Divide Just Got Smaller

CGA Magazine has a full line of print and digital products ready to inform and inspire.

Digital Issues [www.cgamagazine-digital.ca](http://www.cgamagazine-digital.ca)

**NEW** Dedicated Website [www.cgamagazine.ca](http://www.cgamagazine.ca)

[www.cgamagazine.ca](http://www.cgamagazine.ca)

**CGA** CERTIFIED GENERAL ACCOUNTANTS





© ALLOY PHOTOGRAPHYVEER

## How Companies Can Break Barriers to Women Getting Into Senior Management

Alex Johnston knows a thing or two about how to increase the number of women in senior management. The executive director of Catalyst Canada, an organization promoting the advancement of women in business, has some hard and fast advice for companies seeking to break down promotion barriers to women.

“We do a huge amount of research,” she says, stressing that companies need to know what is behind women still not having parity with men in senior management. “Understand the barriers; don’t speculate. Get real information and evidence,” says Johnston, adding that good research can be turned into quality, practical tactics.

For example, it is vital that for women to succeed, they need to get certain kinds of critical experience. This experience includes elements such as: (1) the size of budgets; (2) the number of staff reporting directly to a position; and (3) the amount of exposure to senior executives.

Women lag in these key areas. Catalyst Canada has been tracking a number of MBA students since 2008. Within that five-year period, gaps have already opened between the sexes. “We have found that the men’s budgets are twice the size of the women’s, men have more than three times the number of direct reports, and men also have significantly more exposure to senior executives,” says Johnston.

For more information on Catalyst’s longitudinal project, entitled *The Promise of Future Leadership: A Research Program on Highly Talented Employees in the Pipeline*, visit the following links:

[www.catalyst.org/knowledge/promise-future-leadership-research-program-highly-talented-employees-pipeline](http://www.catalyst.org/knowledge/promise-future-leadership-research-program-highly-talented-employees-pipeline)

[www.catalyst.org/knowledge/good-intentions-imperfect-execution-women-get-fewer-hot-jobs-needed-advance](http://www.catalyst.org/knowledge/good-intentions-imperfect-execution-women-get-fewer-hot-jobs-needed-advance)

[www.catalyst.org/knowledge/pipelines-broken-promise](http://www.catalyst.org/knowledge/pipelines-broken-promise)

To get to Catalyst Canada’s web pages, visit:

[www.catalyst.org/regions/canada](http://www.catalyst.org/regions/canada)

the chair’s comment to me was, ‘You’re very forward aren’t you?’ I didn’t take it personally and replied that I was there to do their bidding, but that, basically, this is what they got when they hired me. I actually became very good friends with the chair and he proved to be open-minded.”

Keeble says she still finds challenge in her role at BCMA. “I’ve never had a boring day yet and I’ve worked here for 17 years.” She says that, looking back, what she learned in the CGA program was key to her success. “Financial systems are very important. Management systems are also important. They are crucial for everything you do these days. But so, too, is understanding the business you’re working in.”

Tenacity coupled with support from family members and significant work colleagues are also positive forces for enabling women professionals. Michelle Thompson, CGA, has progressed steadily after earning a college diploma in business accounting from Toronto’s Centennial College. She has worked primarily in charitable organizations, first with the Salvation Army and then with Girl Guides of Canada, where she is now the manager of finance.

“It wasn’t in my specific plan to build a high-powered career for myself,” says Thompson. “But I’m always testing myself and looking for challenges. I’m also a lifelong learner and that’s how I got into the CGA program.” While working full-time and being a wife and mother, Thompson said it took her ten years to get her CGA designation, taking one course at a time. “On many occasions I felt like quitting. My husband always encouraged me. Once, he gave me a poem with the message to not give up and keep trying.”

Thompson also credits mentors at work. “I get lots of acknowledgement where I work. I have never felt the glass ceiling. My current director helps me manage and she actively recommends me for promotion.”

The journey to top-tier jobs for women may have more twists and turns. It requires courage and perseverance; and maybe a little help from family, colleagues, and companies themselves. But it’s worth it, for, as the Catalyst census report notes: “...there is a strong case for increasing women’s representation in business leadership—specifically, better financial outcomes, on average, and innovation that is, in part, driven by gender diverse leadership. Concisely speaking: what is good for women is good for men, business, communities, and the economy.” ■

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



© ISTOCKPHOTO.COM/KURPCOO

**C**OMME ON DISAIT dans les annonces de cigarettes dans les années 1980, « tu en fais du chemin, ma belle ». Plus personne ne vous donne du « ma belle », au travail du moins, mais les femmes ont-elles fait tant de chemin que ça dans l'entreprise au cours des dernières décennies?

Selon le recensement de 2012 des femmes faisant partie de la haute direction et recevant les meilleurs salaires au sein des 500 entreprises inscrites au classement du *Financial Post* réalisé par un groupe de défense des droits des femmes, Catalyst, les femmes sont encore nettement sous-représentées dans les postes de haut rang. Seulement 18,1 % de ces postes sont en effet occupés par des femmes, soit une légère hausse par rapport à 17,7 % en 2010.

Cette étude bisannuelle révèle aussi que plus du tiers (35,9 %) des 500 entreprises les plus en vue ne comptaient aucune femme dans leur équipe de direction.

Certains secteurs sont plus favorables que d'autres à la promotion des femmes. Au Canada, par exemple, plus de 23,1 % des cadres supérieurs du secteur des services financiers étaient des femmes en 2012. C'est dans la fonction publique (29,8 %) et dans les secteurs de l'hébergement et de la restauration (29,5 %), de l'information et des services culturels (28,6 %) et du commerce de

détail (23,4 %) que l'on trouve le plus de femmes dans des postes de haut rang.

Kerry Peacock, FCGA, MBA, qui a figuré trois fois au palmarès des Canadiennes les plus influentes du Réseau des femmes exécutives, travaille pour une entreprise de services financiers. En 30 ans, elle a gravi successivement tous les échelons à la Banque TD Canada Trust pour devenir vice-présidente à la direction, Produits et services, Services bancaires de détail.

M<sup>me</sup> Peacock explique que certaines périodes ont été difficiles, mais qu'elle a bénéficié de l'appui inconditionnel de sa direction. « Il n'y a pas de

et accepter des postes pour lesquels elle estimait ne pas avoir l'expérience voulue, même si ses supérieurs en jugeaient autrement.

M<sup>me</sup> Peacock a abandonné ses études de journalisme en première année, mais elle a continué à travailler aux services bancaires de détail tout en suivant des cours pour devenir CGA. « Je voulais compléter ma formation, car je n'avais pas de diplôme universitaire », dit-elle.

En plus de lui permettre d'acquérir de solides compétences professionnelles, les cours lui ont donné confiance. Elle savait que pour progresser dans la hiérarchie, elle devait se perfectionner :

**« Ma formation de CGA a été très importante pour moi. Elle a aiguisé mon esprit critique et elle m'a aussi ouvert des portes. »**

parcours sans embûches, dit-elle, mais je ne me suis jamais heurtée au plafond de verre. »

M<sup>me</sup> Peacock a fait carrière dans une seule entreprise, depuis ses débuts comme employée de bureau aux services bancaires de détail à Canada Trust, avant l'acquisition de cette entreprise par TD. Pour progresser dans la hiérarchie et parvenir à son poste actuel, elle a dû prendre des risques

« Ma formation de CGA a été très importante pour moi. Elle a aiguisé mon esprit critique et elle m'a aussi ouvert des portes. Dans un groupe de candidats relativement égaux, un recruteur choisira vraisemblablement celui qui est CGA, ou celui qui comprend les chiffres. »

Une promotion importante, entraînant un déménagement de Vancouver à Toronto, a

marqué un tournant décisif pour M<sup>me</sup> Peacock. « Quinze ans après mes débuts, on me proposait la direction du groupe des communications de TD à Toronto », explique-t-elle. Elle n'avait jamais eu de telles responsabilités et n'avait fait qu'un an d'études de journalisme. Les dirigeants de TD l'ont incitée à accepter le poste. « Ils cherchaient quelqu'un qui connaissait l'entreprise et ses clients potentiels et qui pouvait les amener où ils voulaient aller. J'ai pris un grand risque, qui s'est révélé payant! » ajoute-t-elle.

Demeurer longtemps au sein d'une organisation semble être un moyen efficace de grimper dans la hiérarchie, comme l'a découvert Cheryl Nex, MBA, CGA, IAS.A. Chef de la direction d'Entertainment Partners Canada (EPC) et de Canada Film Capital Corporation, elle a été témoin de tous les changements de propriétaires et de dénominations de l'entreprise. EPC fournit des services et des solutions logicielles de gestion de la paie au secteur du cinéma et de la télévision.

« J'ai fait mes débuts dans la salle de courrier en 1989 à l'échelon le plus bas et le moins rémunéré

à l'époque. Mais j'ai fort bien tiré mon épingle du jeu, explique M<sup>me</sup> Nex. Mon curriculum vitæ a ceci d'exceptionnel que je suis au service de la même entreprise depuis 25 ans, l'entreprise actuelle étant le résultat de regroupements d'entreprises. »

En 1989, M<sup>me</sup> Nex s'est aussi inscrite au programme d'études des CGA. Elle aimait la comptabilité et était bonne en mathématiques. Sa formation de CGA lui a notamment permis d'acquérir des compétences en leadership et en planification stratégique. « Les études sont essentielles, affirme-t-elle. Il faut absolument actualiser ses compétences. »

Pour progresser au sein de son entreprise, M<sup>me</sup> Nex a fait preuve d'un sens de l'initiative hors du commun : « Je me suis démarquée en innovant. J'ai trouvé des moyens d'améliorer l'entreprise et de la faire croître. »

Une fois gravis tous les échelons jusqu'au poste de vice-présidente directrice, le deuxième en influence dans l'entreprise, M<sup>me</sup> Nex s'attendait à être nommée présidente. À sa grande déconvenue, le conseil lui a préféré un homme, pourtant moins

expérimenté. « Cela a fait scandale, se souvient-elle. Un membre haut placé du conseil estimait qu'un homme réussirait beaucoup mieux. Je devais constamment me battre pour prouver que le fait que je sois une femme ne m'empêcherait pas de diriger l'entreprise aussi bien, sinon mieux. »

À l'assemblée suivante du conseil, M<sup>me</sup> Nex a eu le courage d'en parler aux administrateurs présents. « J'ai demandé tout de go si je venais de me heurter au plafond de verre ou s'il y avait une autre raison dont je devais être mise au courant. Au final, ma franchise a amélioré mes relations avec le conseil. »

En fait, le nouveau président a très vite reconnu qu'il réussirait moins bien que M<sup>me</sup> Nex et qu'en plus, il ne voulait pas du poste. M<sup>me</sup> Nex a donc fini par obtenir la présidence convoitée, mais celle-ci avait perdu son lustre. « J'avais l'impression de recevoir un cadeau endommagé. »

Malgré sa déception, M<sup>me</sup> Nex est demeurée au service de l'entreprise et siège désormais à deux conseils au sein du groupe de capitaux privés propriétaire d'EPC. Ce genre d'obstacle à la promotion semble fréquent.

Une formation polyvalente avantage les femmes qui souhaitent se hisser au sommet de la hiérarchie. C'est, entre autres, ce qui a motivé Susan Lower, directrice générale et administratrice de la société d'experts-conseils spécialisée Environtech Associates Ltd., à obtenir son titre de CGA. « Je voulais être une femme d'affaires, et pas seulement quelqu'un qui s'y connaît en chiffres, dit-elle. Je voulais comprendre les rouages d'une entreprise, ce qui est efficace et ce qui ne l'est pas. »

Les femmes ayant une vaste expérience ont aussi plus d'options lorsqu'elles prennent des décisions en ce qui concerne l'équilibre travail-vie personnelle. Avant de créer sa propre entreprise, M<sup>me</sup> Lower comptait parmi les cadres supérieurs très performants d'une entreprise du secteur de la haute technologie. Mais quand est venu le temps de fonder une famille, étape déjà cruciale pour toute femme qui travaille, M<sup>me</sup> Lower a pris une grande décision.

« Je reprenais tout juste le travail après mon congé de maternité quand j'ai rencontré un collègue important, que j'admirais beaucoup. Ses premières paroles ont été pour me demander pourquoi je revenais travailler alors que j'avais un bébé à la maison. J'ai alors démissionné et démarré ma propre entreprise de conseils financiers. »

Le sexisme est l'un des obstacles principaux à la carrière des femmes. Anne Keeble, qui a immigré au Canada en 1975, a occupé des emplois de bureau dans le secteur bancaire puis au sein d'une société où, dit-elle, les femmes n'étaient pas admises dans l'équipe de direction.

Elle se savait forte en finance et en mathématiques et était attirée par la comptabilité. Un ami lui a recommandé de s'inscrire au programme d'études des CGA. La polyvalence des compétences que procurait le programme lui a

## Comment éliminer les obstacles à la promotion des femmes aux postes de direction

**Alex Johnston, directrice générale de Catalyst Canada, un organisme qui fait la promotion de l'avancement professionnel des femmes, en sait long sur la façon d'accroître la représentation des femmes aux postes de direction. Voici les conseils qu'elle donne aux entreprises désireuses d'éliminer les embûches à la promotion des femmes.**

« Nous faisons beaucoup d'études », dit-elle, en soulignant que les entreprises doivent être mises au courant des barrières à la parité des sexes dans les équipes de direction. Elle leur recommande de comprendre les obstacles plutôt que de conjecturer, et d'obtenir des informations concrètes et des preuves. Elle ajoute que des recherches valables peuvent déboucher sur des tactiques réalisables et efficaces.

Ainsi, pour réussir, les femmes doivent acquérir une expérience pertinente pour certains aspects essentiels des postes de direction, notamment en ce qui a trait à la taille des budgets, à l'effectif relevant directement du poste occupé et à la communication avec les hauts dirigeants.

Les femmes ont moins d'expérience que les hommes pour ces aspects clés. Catalyst Canada suit un échantillon d'étudiants au

**MBA depuis 2008. M<sup>me</sup> Johnston constate qu'au bout de cinq ans, un fossé s'est déjà creusé entre les sexes : « Les hommes gèrent des budgets deux fois plus importants, supervisent trois fois plus d'employés et ont nettement plus d'occasions de communiquer avec les hauts dirigeants que les femmes. »**

Pour en savoir plus sur l'étude longitudinale de Catalyst, intitulée *The Promise of Future Leadership: A Research Program on Highly Talented Employees in the Pipeline*, cliquez sur les liens suivants :

[www.catalyst.org/knowledge/promise-future-leadership-research-program-highly-talented-employees-pipeline](http://www.catalyst.org/knowledge/promise-future-leadership-research-program-highly-talented-employees-pipeline)

[www.catalyst.org/knowledge/good-intentions-imperfect-execution-women-get-fewer-hot-jobs-needed-advance](http://www.catalyst.org/knowledge/good-intentions-imperfect-execution-women-get-fewer-hot-jobs-needed-advance)

[www.catalyst.org/knowledge/pipelines-broken-promise](http://www.catalyst.org/knowledge/pipelines-broken-promise)

Pour visiter les pages Web de Catalyst Canada, cliquez sur :

[www.catalyst.org/regions/canada](http://www.catalyst.org/regions/canada)



plu. « Un titre de CGA me permettait de travailler dans n'importe quel secteur. J'étais ambitieuse et je voulais un poste en gestion. »

M<sup>me</sup> Keeble suivait des cours pour devenir CGA lorsqu'elle a obtenu son premier vrai rôle en gestion dans une maison d'édition. « La directrice était une femme et elle a été mon mentor », de dire M<sup>me</sup> Keeble.

L'année où M<sup>me</sup> Keeble a obtenu son titre de CGA, elle a quitté l'édition pour le domaine médical, acceptant un emploi de chef comptable au Lions Gate Hospital, à North Vancouver en Colombie-Britannique. Dans les cinq années qui ont suivi, elle a obtenu deux promotions et est devenue contrôleur : « Mon travail acharné a été récompensé. »

En 1997, elle est recrutée pour la fonction de chef des finances à la British Columbia Medical Association (BCMA), où elle est toujours. « Je prenais la relève d'un gentil monsieur, en poste depuis 32 ans, explique-t-elle. Je bousculais les conventions, et la première fois que je me suis adressée au conseil, le président a fait la remarque suivante : "Vous êtes très directe, n'est-ce pas?" Je n'en ai pas pris ombrage et j'ai répondu que j'étais là pour faire ce qu'ils me demanderaient, mais que j'étais ainsi faite. Nous sommes devenus bons amis et il s'est révélé très ouvert d'esprit. »

M<sup>me</sup> Keeble fait observer que son travail comporte encore des défis : « Je n'ai jamais eu une journée ennuyeuse en 17 ans. » Elle pense qu'elle doit sa réussite en grande partie à ce qu'elle a appris dans le cadre du programme d'études des CGA : « Les systèmes financiers sont très importants, et les systèmes de gestion aussi. Ils sont au centre de tout ce qu'on fait aujourd'hui. Mais ce qui compte surtout, c'est de comprendre le domaine dans lequel on travaille. »

La ténacité, le soutien des membres de la famille et des principaux collègues de travail sont aussi des atouts pour les femmes qui souhaitent occuper des postes de rang élevé. Après l'obtention d'un diplôme d'études collégiales en comptabilité d'entreprise au Centennial College de Toronto, Michelle Thompson, CGA, a progressé de façon régulière. Elle a surtout travaillé dans des organismes caritatifs, d'abord à l'Armée du Salut puis à Guides du Canada, dont elle est aujourd'hui directrice financière.

« Je n'avais pas précisément pour but d'occuper un poste d'influence, souligne M<sup>me</sup> Thompson, mais je me mets constamment à l'épreuve et je recherche les défis. Je suis aussi une adepte de l'apprentissage continu. C'est d'ailleurs ce qui m'a poussée vers le programme d'études des CGA. » M<sup>me</sup> Thompson, qui cumulait un emploi à temps plein et ses rôles de conjointe et de mère, indique qu'il lui a fallu

10 ans pour obtenir son titre de CGA, en suivant un cours à la fois. « J'ai voulu abandonner à plusieurs reprises. Mon mari m'a toujours soutenue. Il m'a même écrit un poème d'encouragement. »

M<sup>me</sup> Thompson remercie aussi ses mentors au travail : « On me témoigne beaucoup de considération et je ne me suis jamais heurtée au plafond de verre. Ma chef de direction actuelle m'aide beaucoup et propose régulièrement ma candidature pour des promotions. »

Le parcours des femmes vers les postes les plus élevés demeure jalonné d'obstacles. Il demande courage et persévérance, et aussi un peu d'aide de la part des familles, des collègues et même des entreprises. Mais le jeu en vaut la chandelle car, comme le mentionne le rapport de Catalyst, « [...] une plus grande représentation des femmes aux postes de direction a de nombreux avantages, notamment de meilleurs résultats financiers, en moyenne, et une innovation accrue, stimulée en partie par la mixité de l'équipe de direction. En bref : ce qui est bon pour les femmes est bon pour les hommes, pour les affaires, pour les collectivités et pour l'économie ». ■

.....  
**BEVERLY CRAMP** est rédactrice pigiste établie à Vancouver.

## DU POINT TOURNANT À LA CROISSANCE

# L'ABC DE LA CROISSANCE POUR UN ENTREPRENEUR SE TROUVE CHEZ BDC.

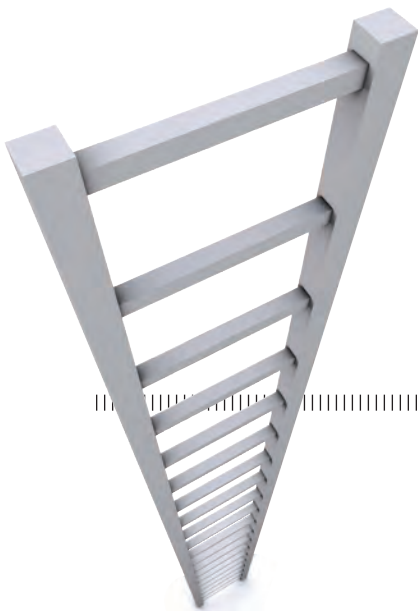
Visitez [bdc.ca/defiscroissance](http://bdc.ca/defiscroissance) pour aider vos clients à relever leurs défis de croissance particuliers grâce à des conseils offerts pendant la **Semaine de la PME BDC<sup>MC</sup>**.

**BDC EST LA SEULE BANQUE QUI S'INVESTIT  
UNIQUEMENT AUPRÈS DES ENTREPRENEURS.**

FINANCEMENT | CONSULTATION > [BDC.CA](http://BDC.CA)

Canada

 **BDC**  
L'entrepreneur d'abord



Job seekers can find valuable leads in networking with other people.

## Beyond Resumés

### Au-delà du curriculum vitæ

Le recours aux réseaux peut mettre les chercheurs d'emploi sur la bonne piste.

*by / par Mindy Abramowitz*

**T**HE AGE OF SPAMMING potential employers with resumés and hoping for an interview ended sometime in the last millennium. In fact, resumés themselves seem to be giving way to LinkedIn profiles and Google searches. As it becomes easier and easier to discover information about people through social media, the keys to job search success lie not in a well-crafted cover letter and exhaustively informative resumé, but in a wisely cultivated network of business relationships. The most direct route to a satisfying new job is through the people you already know and meet along the way.

#### Recruiters

While working with a recruitment agency might not be the surest way to land your ideal job, they can help you acquire relevant hands-on experience and gain exposure to a variety of companies and people who, with a minimal investment of time and friendliness, could become allies in your quest to identify and seize the right opportunity.

When dealing with recruiters, it's important to remember that they work for companies, not for you. The carefully considered specifications for your perfect job are your priority, not theirs. Also, their selection of available jobs represents only a fraction of what's out there. That said, recruiters can get you working and meeting

people. It's up to you to make what you can of the opportunities they present to you.

#### Mentors

In concept, a mentor is someone who will treat your success as his or her own. It's a mentor's role to draw on experiences to advise and guide you toward your own professional goals. Some large corporations offer mentoring or employee sponsorship programs whereby a senior, established manager or executive

helps a junior staff member achieve her or his professional potential.

When looking for a mentor, it's helpful to keep a broad definition of this function in mind. While a formal, one-on-one mentoring relationship might prove elusive, prospects for a non-traditional version abound. Bloggers, teachers, and even your peers share their expertise and wisdom all the time. They perform almost the same function as a mentor, but in a less direct fashion. To benefit, it's really just a matter of engaging with people who possess the competence and experience

you seek for yourself, and absorbing the information they share freely.

#### Career Coaches

If a mentor proves difficult to find, consider enlisting the help of a professional career coach. Career coaches are people who guide others in planning and developing their careers and help them manage transitions from one career to another. Whereas a mentor usually brings industry-specific expertise to

the equation, a career coach concentrates on helping you evaluate your existing skills and interests to chart a course toward a rewarding career. Another key distinction between the two functions to keep in mind is that mentoring is usually offered on a voluntary basis; coaches charge fees for their services.

Depending on your budget and the type of assistance you require, you might want to enlist a coach for one-on-one sessions or enroll in a group workshop.

Although career coaching is not a regulated profession, the International Coach Federation

**The most direct route to a satisfying new job is through the people you already know and meet along the way.**

and others like it offer certification programs through local universities and colleges. It's important to do a bit of research and to check credentials before signing on with a career coach.

### Everyone Else

Of course, you don't necessarily need a trained professional to help you make the next move in your career. You already have a network of friends, family, and other associates whose support and connections will prove invaluable in your job search. Start by letting the people in your life know about your situation and what you're looking for in a job. Be as specific and honest as possible. Everyone knows how stressful and isolating unemployment and career change can be. Most people love to give advice and welcome the chance to feel like they're able to help someone through a challenging and often life-changing process. Start with people you know well and trust, and expand your circle of advisors from there.

Increasingly, soft skills such as communication and relationship-building are becoming the premium tools for job-finding and career development. Spending time with people and learning from them can speed your way to a job that suits you and support you as you move through your career and negotiate a changing set of professional priorities. ■

L'ÉPOQUE OÙ L'ON distribuait son C. V. à tous les employeurs potentiels en espérant être convoqué à une entrevue a pris fin au dernier millénaire. En effet, les profils LinkedIn et les recherches à l'aide de Google semblent avoir supplanté les C. V. Comme il devient de plus en plus facile de se renseigner sur les gens par l'entremise des médias sociaux, la clé du succès en matière de recherche d'emploi ne réside plus dans une lettre de présentation bien conçue et un C. V. instructif, mais dans un réseau d'affaires judicieusement constitué. La route la plus directe vers un nouvel emploi satisfaisant passe par les gens que vous connaissez et ceux que vous rencontrez sur votre parcours.

### Recruteurs

Le recours à une agence de recrutement n'est pas nécessairement le moyen le plus sûr de trouver l'emploi idéal. Il vous permet toutefois d'acquérir une expérience pertinente et de vous faire connaître auprès de diverses entreprises et personnes qui, si vous leur consacrez un peu de temps et d'attention, pourraient vous aider à trouver et à saisir l'occasion rêvée.

Lorsque vous traitez avec des recruteurs, il importe de garder à l'esprit qu'ils travaillent pour l'employeur et non pour vous. La définition attentive des caractéristiques de votre emploi idéal n'est pas leur priorité mais bien la vôtre.

Aussi, les emplois qu'ils sélectionnent ne sont qu'un échantillon de l'éventail existant. Cela dit, les recruteurs peuvent vous faire passer à l'action et rencontrer des gens. Il ne tient qu'à vous de profiter des possibilités qu'ils vous présentent.

### Mentors

Théoriquement, un mentor envisagera votre succès comme le sien. C'est son rôle de faire appel à son expérience pour vous guider dans la poursuite de vos objectifs professionnels. Certaines grandes entreprises offrent des programmes de mentorat ou de parrainage, dans le cadre desquels un gestionnaire chevronné aide un employé de moindre expérience à réaliser son potentiel professionnel.

Lorsqu'on cherche un mentor, il vaut mieux envisager le mentorat au sens large du terme.

## La route la plus directe vers un nouvel emploi satisfaisant passe par les gens que vous connaissez et ceux que vous rencontrez sur votre parcours.

L'accompagnement individuel peut être difficile à trouver, mais les possibilités abondent pour un mentorat moins traditionnel. Les blogueurs, les professeurs et même les pairs partagent constamment leur savoir-faire et leur sagesse. Ils jouent relativement le même rôle qu'un mentor, quoique de manière moins directe. Il suffit donc de se lier à des personnes qui possèdent la compétence et l'expérience que vous convoitez et d'assimiler l'information qu'elles diffusent de bon gré.

### Accompagnateurs en gestion de carrière

Si vous avez du mal à trouver un mentor, considérez la possibilité de faire appel à un accompagnateur professionnel en gestion de carrière, qui vous guidera dans la planification et l'avancement de votre carrière et pourra vous aider à faire la transition d'une carrière à une autre. Tandis qu'habituellement le mentor vous fait profiter de son savoir-faire dans un domaine particulier, l'accompagnateur vous aidera à évaluer vos compétences actuelles et vos intérêts pour élaborer un cheminement vers une carrière gratifiante. Autre distinction importante entre les deux fonctions : le mentorat est d'ordinaire bénévole tandis que les accompagnateurs exigent des honoraires pour leurs services.

Selon votre budget et le type d'assistance qu'il vous faut, vous pouvez opter pour des séances particulières avec un accompagnateur ou des ateliers de groupes.

Bien que l'accompagnement en gestion de carrière ne soit pas une profession réglementée, des organismes comme l'International Coach Federation (Fédération internationale des

coachs) offrent des programmes d'agrément par l'intermédiaire d'universités et de collèges. Il importe de faire un peu de recherche et de vérifier la formation d'un accompagnateur avant d'entreprendre une démarche avec celui-ci.

### Autres intervenants

Bien entendu, vous n'avez pas absolument besoin du concours d'un professionnel pour franchir la prochaine étape de votre cheminement de carrière. Vous comptez déjà sur un réseau d'amis, de parents et de collègues dont le soutien et les relations se révéleront précieux pour votre recherche d'emploi. Commencez par les renseigner sur votre situation et sur ce que vous recherchez en matière d'emploi. Soyez aussi précis et honnête que possible. Tout le monde connaît le stress et l'isolement que le chômage ou la transition de carrière peuvent

occasionner. La plupart des gens aiment donner des conseils et sont heureux de pouvoir aider une personne engagée dans un processus difficile susceptible de changer sa vie. Approchez d'abord des personnes que vous connaissez bien et qui ont votre confiance, puis élargissez votre cercle de conseillers.

Les compétences non techniques comme les aptitudes pour la communication et les relations interpersonnelles sont devenues des outils précieux pour trouver un emploi et faire avancer sa carrière. Le temps investi et l'apprentissage auprès des bonnes personnes peuvent favoriser voire catalyser l'obtention d'un emploi, la progression d'une carrière ou la transition vers de nouvelles priorités professionnelles. ■

.....  
**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.



# Play • Intermède



DINE OUT VANCOUVER • © TOURISM VANCOUVER





Try out a new restaurant, or revisit a favourite haunt, during 2014's dining festivals, coming soon to Vancouver, Calgary, Toronto, and Quebec.

► Découvrez de nouveaux restaurants ou retournez dans votre restaurant favori à l'occasion des festivals gastronomiques qui auront lieu prochainement à Vancouver, Calgary, Toronto et Québec.

PLAY ■ INTERMÈDE

■ Culture • Art et culture

## MUST GET • À S'OFFRIR

### Face Mug

The holidays are over and we all could use a little pick-me-up. This handy mug makes that coffee and doughnut—or cookie—a one-handed adventure, not to mention delivering a small laugh to chase off those post-holiday blues. \$18 at [Uncommon Goods](#).



### ► Objet insolite

Nous pourrions tous avoir besoin d'un petit remontant pour chasser la déprime d'après-fêtes. Grâce à cette tasse bien pratique, vous pourrez porter café et beignet — ou biscuit — d'une seule main et retrouver le sourire. En vente pour 18 \$ à [Uncommon Goods](#) (*en anglais*).

## MUST READ • À LIRE

### *Lean In: Women, Work and the Will to Lead* by Sheryl Sandberg

It's been more than 30 years since women accounted for roughly half of all college graduates. Today that number is higher, yet men still hold the vast majority of leadership positions in government and industry. In *Lean In*, Sandberg examines why women's progress in achieving leadership roles has stalled, explains the root causes, and offers compelling, commonsense solutions that can empower women to achieve their full potential. SRP \$28.95



### ► *En avant toutes : les femmes, le travail et le pouvoir*, de Sheryl Sandberg

Il y a plus de 30 ans, environ 50 % des jeunes diplômés étaient des femmes. Ce chiffre est aujourd'hui plus élevé et pourtant, les hommes occupent toujours la grande majorité des postes de direction dans les secteurs public et privé. Dans *En avant toutes*, Sheryl Sandberg examine les raisons fondamentales pour lesquelles l'accession des femmes à ce type de postes a cessé d'évoluer et propose des solutions convaincantes permettant aux femmes de se réaliser pleinement. PVC 29,95 \$.

## MUST ATTEND • À FAIRE

### Dining Festivals

Wallets feeling a little lighter after the holidays? You can still dine out, thanks to the numerous dining festivals happening over the next few months across Canada. Prix fixe menus at reasonable prices are yours for the choosing. Check out [Dine Out Vancouver](#) January 17 to February 2; [Winterlicious](#) in Toronto January 31 to February 13; [The Big Taste](#) in Calgary March 7 to 16; and [Quebec Exquis](#) in Quebec City from April 16 to 28.



### ► Festivals gastronomiques

Même si les fêtes ont allégé votre portefeuille, vous pouvez toujours aller dîner au restaurant grâce aux nombreux festivals gastronomiques offrant des menus à prix raisonnable qui auront lieu ces prochains mois un peu partout au pays : [Dine Out Vancouver](#) du 17 janvier au 2 février, [Winterlicious](#) à Toronto du 31 janvier au 13 février, [The Big Taste](#) à Calgary du 7 au 16 mars et [Québec Exquis](#) à Québec du 16 au 28 avril.



## Royal Bahamas

# Traitement princier aux Bahamas

by / par Ilona Kauremszky

VISITORS HAVE HAD a love affair with the Bahamas for centuries.

Home to 700 islands and cays, this nation archipelago on the cusp of the dramatic Atlantic Ocean and the mirror calm sea fringing the Exumas has attracted a fair bunch of sun worshippers and island seekers: titans of industry, royalty, and, more recently, movie stars.

But, one of the biggest arrivals has been Canadians. It helps that Air Canada has a short 3.5-hour direct flight from its connecting hub in Toronto. Now sun, sand, and sea—not to mention the luxury life of a celebrity—is easily possible.



**Sandals Royal Bahamian**  
L'hôtel Sandals Royal Bahamian

Here's where to get the Bahamian royal treatment:

### Sandals Royal Bahamian

On the morning of my arrival, a heavily-blinged stretch limo transfers me to a fantasy Grecian world in which looming statues of Poseidon and Artemis stand by the entrance.

Minutes later there's a rap at my door. "Would you like to be escorted to dinner?" asks my butler. I had heard about Sandals suites with butler service and wanted to experience it. Boy, do they deliver. These butlers—certified by the English Butler Guild—cater to guest requests. Even simple chores like unpacking and folding clothes are taken care of. For guests, that translates into more relaxation time.

The luxury all-inclusive property is situated at the old Balmoral Club, the former vacation home of Edward, Prince of Wales, and Wallis Simpson. Remnants of the Grand Dame's formal grounds, previous cottages and places like the Piano Bar hint at the Windsor's sumptuous lifestyle.

One night I nipped into the Piano Bar, which has a monumental tribute to them. There's a fabulous collection of portraits and couple shots in which the pair forlornly stare into each other's eyes. I wondered what they must have



**Piano Bar Interior**  
L'intérieur du piano-bar

been thinking when banished to the Bahamas, abdication and all.

Life could have been worse, I suppose.

### Atlantis, Paradise Island

It's good enough for James Bond. *Casino Royale* fans will recognize scenes starring the blonde Bond, Daniel Craig, but, more notably, gaming enthusiasts will recognize the pink palace from earlier tapings of Poker Stars tournaments.

The entire resort, inspired by the legendary lost city of Atlantis, holds diversions for every age group. Families and kids enjoy the ample water park thrills. I bobbed in a rubber tube on a river ride dubbed The Current past a Mayan-





### Atlantis Resort

Le club de vacances Atlantis

style pyramid. Things got wet 'n' wild by the simulated rapids with their bursts of rushing water thrusting everyone forward. We all giggled as some of us were surprised by the quick careening riverbank bends.

A world away, however, from the mega water parks, high-end shops, fine dining, and casino, nestled on a 14-acre lagoon, is the Dolphin Cay, one of my favourite Atlantis spots.

"Ready to pucker?" shouts a marine specialist at the Dolphin Cay Encounter programme as I shut my eyes to dream the inevitable.

One wet dolphin kiss from Atlas the bottlenose, and I admit he's stolen my heart.

The bottlenose dolphin kiss is part of a shallow water dolphin encounter programme. Talk about a warm fuzzy. During Hurricane Katrina, some dolphins were swept out to sea when their aquarium was ravaged in Mississippi. Thankfully, though many had injuries, these dolphins were later dramatically rescued. Sixteen of them were rehabilitated here.

Atlantis has been a great getaway since opening in 1998, but families, couples, and groups will also find new diversions to keep them coming back. ■■

**L'**HISTOIRE D'AMOUR entre les Bahamas et ses visiteurs dure depuis plusieurs siècles. Formé de 700 îles et îlots situés aux confins de l'océan Atlantique et de la mer calme bordant les îles Exumas, l'archipel-nation est très prisé et a attiré au fil des époques les magnats de l'industrie, les têtes couronnées et plus récemment les vedettes de cinéma.

Les Canadiens représentent une part importante des visiteurs, Air Canada offrant un vol direct de seulement 3,5 heures à partir de Toronto, sa plaque tournante. Le soleil, le sable et la mer, ainsi que la vie de château, sont donc facilement accessibles.

Pour un traitement princier à la bahamienne :

## Pack your bags ■ Faites vos bagages!

**Air Canada Vacations packages include airfare, accommodations and return transfers from the airport to the hotel. Daily flights from Toronto to Nassau, twice weekly from Toronto to Exuma. Weekly flight from Montreal to Nassau. Convenient connections from 65 Canadian cities. [www.aircanadavacations.com](http://www.aircanadavacations.com)**

► Les forfaits Vacances Air Canada comprennent le vol aller-retour, l'hébergement et le transport entre l'aéroport et l'hôtel. Il y a un vol quotidien entre Toronto et Nassau, deux vols hebdomadaires entre Toronto et Exuma et un vol hebdomadaire entre Montréal et Nassau, avec correspondances pratiques depuis 65 villes canadiennes. [www.vacationsaircanada.com](http://www.vacationsaircanada.com)

### L'hôtel Sandals Royal Bahamian

Le matin de mon arrivée, une clinquante limousine allongée me transporte dans un monde de rêve inspiré de l'Antiquité grecque. Je suis accueillie par les statues de Poséidon et d'Artémis qui trônent à l'entrée du complexe.

Quelques minutes plus tard, on frappe à ma porte : le majordome me demande si je souhaite qu'il me conduise au restaurant. J'avais entendu parler des suites Sandals avec service de majordome et je voulais en faire l'expérience. Les majordomes, agréés par la English Butler Guild, se chargent de tout, même de défaire les bagages et de plier les vêtements, et sont aux petits soins pour les clients, qui peuvent consacrer tout leur temps à se détendre.

Le luxueux hôtel tout inclus occupe l'ancien Balmoral Club, résidence secondaire d'Edward, Prince de Galles et de Wallis Simpson. Les lieux sont encore imprégnés de leur présence et les anciens bungalows ou le piano-bar rappellent le train de vie somptueux des Windsor.



**Piano Bar, Wallis (Simpson) Windsor portrait**

Portrait de Wallis (Simpson) Windsor dans le piano-bar

Un soir, je me suis attardée au piano-bar, où on trouve une fabuleuse collection de portraits et de photos du couple, toujours les yeux dans les yeux. Je me suis interrogée sur les pensées qu'ils pouvaient avoir, ces exilés des Bahamas, après l'abdication.

Il y a pire comme vie, je suppose.

### Atlantis, sur Paradise Island

Ceux qui ont vu *Casino Royale* reconnaîtront les scènes du film mettant en vedette Daniel Craig, le James Bond blond, et les mordus de poker reconnaîtront le palais rose des premiers enregistrements des tournois Poker Stars.

Le complexe inspiré de la mythique ville engloutie offre des activités pour tous les groupes d'âge. Le vaste parc aquatique plaira à toute la famille. Je me suis laissée porter par le courant de la rivière sur ma bouée gonflable. En chemin, j'ai longé une pyramide maya et j'ai ensuite été emportée par des rapides tumultueux qui éclaboussaient tout sur leur passage. Nous nous sommes tous mis à rire, surpris par les changements de direction imprévisibles du parcours.

À un monde de l'immense parc aquatique, sur un lagon de plus de cinq hectares, le Dolphin Cay est l'un de mes endroits préférés du complexe hôtelier. On y trouve des boutiques haut de gamme, d'excellents restaurants et le casino.



**White-gloved butler service**

Majordome gantée de blanc



**Atlantis, Paradise Island**  
Atlantis, sur Paradise Island

« Prête pour un bec? », me lance le spécialiste marin du centre d'interprétation de Dolphin Cay alors que je ferme les yeux pour accroître l'effet de surprise.

Je tombe alors sous le charme d'Atlas le dauphin et de ses baisers mouillés.

Le baiser du dauphin à gros nez fait partie d'un programme de familiarisation avec les dauphins en eau peu profonde. À ce sujet, pendant l'ouragan Katrina, des dauphins d'un aquarium au

Mississippi ont été emportés par la mer et plusieurs ont été blessés. Heureusement, ils ont été rescapés et 16 d'entre eux ont fait leur convalescence à Dolphin Cay.

Considérée comme une escapade de choix depuis son ouverture en 1998, Atlantis renouvelle continuellement ses activités, ce qui amène les familles, les couples et les groupes à y retourner. ■



**Atlantis underwater experience**  
Aventure sous-marine à Atlantis

.....  
**ILONA KAUREMSZKY** is an award-winning travel journalist that regularly contributes to leading publications across North America. When not travelling she produces [www.mycompass.ca](http://www.mycompass.ca). Follow her travel pursuits on Twitter @mycompassstv.

► **ILONA KAUREMSZKY**, une journaliste de tourisme primée, collabore à des publications nord-américaines de premier plan. Entre deux voyages, elle se consacre au portail [www.mycompass.ca](http://www.mycompass.ca). Suivez-la sur Twitter : @mycompassstv (en anglais).

## The Animals Are Counting On You

**VHS** VANCOUVER  
HUMANE SOCIETY



**Extend your compassion beyond your lifetime by putting VHS in your will.**

Canada's tax laws encourage donations to charities by providing tax credits to donors that reduce the amount of tax their estate will have to pay. We hope that you'll consider including a gift to the Vancouver Humane Society in your will. For more information, go to:  
<http://www.vancouverhumanesociety.bc.ca/resources/planned-giving/>



## The Business Traveller

### Le voyageur d'affaires

You know who you are. Always on the go. If you're not racing from one terminal to the next to catch that connecting flight, you're on a commuter train hitting back-to-back meetings. Here, the latest in travel essentials, keeping you on schedule, and in style.

► Voyageur d'affaires par excellence, vous êtes constamment en déplacement. Lorsque vous ne courez pas d'un terminal à l'autre pour attraper un vol de correspondance, vous êtes dans un train de banlieue entre deux réunions. Voici des accessoires de voyage incontournables, pratiques et élégants pour tous vos déplacements.

by / par Catherine Dunwoody

**WANT Les Essentiels de la Vie** has unveiled their first piece of rolling carry-on luggage, the De Gaulle S4 Trolley, \$2,695, to tie-in nicely with their Trudeau briefcase, \$1,295. The S4 was designed as the ultimate carrying solution, with luxurious leather, an interior card pocket, padded laptop pocket, and exterior clip for hanging extra bags.

► Bagage à main sur roulettes De Gaulle S4 de **WANT Les Essentiels de la Vie**, 2 695 \$. S'associe parfaitement au porte-documents Trudeau, 1 295 \$. Le S4 est le *nec plus ultra* du bagage : cuir de luxe, poche intérieure pour cartes, compartiment rembourré pour ordinateur portable et attache extérieure pour accrocher des sacs supplémentaires.



The Zip Clutch Wristlet from **Indigo Books & Music** is just \$16.50, holds travel essentials, and works double-time as both a wallet and evening bag. Bonus? Takes up no space in your suitcase, so bring this wristlet along. You'll thank me later.

► Pochette à dragonne et glissière d'**Indigo Books & Music**, 16,50 \$, pour ranger vos objets de première nécessité. Portefeuille ou accessoire de soirée, cette pochette deux en un prendra peu de place dans votre valise. Vous vous félicitez de l'avoir emportée.



**Roots Original** Briefcase in Black Box Leather, \$428, is from the iconic Canadian brand's spring collection. A classic, timeless design in premium Italian leather.

► Porte-documents en cuir noir de la célèbre marque canadienne **Roots Original**, collection printemps, 428 \$. Un cuir italien de qualité supérieure pour une allure classique intemporelle.



**Rimowa**, the German luxe label, offers the Salsa Deluxe Business Trolley, with a durable, lightweight, polycarbonate body, front pockets for travel documents, 360-degree rotating wheels, notebook case, and five-year warranty. \$595

► Valise à roulettes Salsa Deluxe de **Rimowa**, la marque de luxe allemande. Polycarbonate durable et léger, poches avant pour vos documents de voyage, roues pivotantes à 360 degrés, étui pour ordinateur portable et garantie de cinq ans. 595 \$.



**Restoration Hardware's** Artisan Leather Hard Shell iPad Mini Cover, \$79, handsomely protects your device from scratches and damage. Snaps into place, this hand-tailored case is vegetable-tanned, resulting in tones and textures that make each piece unique.

► Étui rigide en cuir fait main pour iPad Mini de **Restoration Hardware**, 79 \$. Protège votre appareil en toute élégance contre les égratignures et les coups. Tannage végétal qui donne à chaque étui une teinte et un grain uniques.





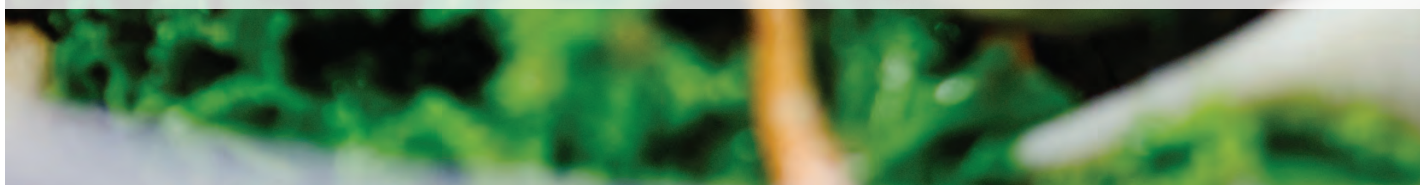


## Kale Salad

### Salade de chou frisé

Roasted and raw root vegetables, crouton, and balsamic.

Méli-mélo de légumes-racines crus et grillés, croûtons et balsamique.



Canada's first Top Chef, and multi-award-winning culinary artist, **CHEF DALE MACKAY** was a protégé of world-renowned Chef Gordon Ramsay at his restaurants in Tokyo, New York, and London, and was executive chef at Lumière in Vancouver, managed by celebrated New York Chef Daniel Boulud's Dinex Group, as well as former executive chef/proprietor of Ensemble Restaurant and Ensemble Tap in Vancouver.

Chef MacKay offered Vancouverites an entirely new dining concept, combining classic French techniques with modern influences and flavour profiles from around the world. He plans to do the same in Saskatoon, his hometown, where he opened Ayden Kitchen and Bar this past November with the help of his long-term management team. [www.aydenkitchenandbar.com](http://www.aydenkitchenandbar.com)

► Premier « Top Chef » du Canada et lauréat de multiples récompenses, l'artiste culinaire **DALE MACKAY** a été le protégé de Gordon Ramsay, chef cuisinier de renommée internationale, dans ses restaurants de Tokyo, New York et Londres. Il a également été directeur des cuisines du restaurant Lumière à Vancouver, sous la direction du célèbre chef new-yorkais

Daniel Boulud du Dinex Group, et a porté la toque de directeur des cuisines des restaurants Ensemble à Vancouver dont il était également propriétaire.

M. MacKay a fait découvrir aux Vancouverois un concept de restauration entièrement nouveau, alliant des techniques françaises traditionnelles, des influences modernes et des saveurs du monde entier. Il projette désormais d'introduire ce concept à Saskatoon, sa ville natale, où il a ouvert le restaurant Ayden Kitchen and Bar en novembre dernier avec l'aide de sa fidèle équipe de direction. [www.aydenkitchenandbar.com](http://www.aydenkitchenandbar.com)

**(Pictured page 59, from left to right) The team of Ayden Kitchen and Bar: Head Chef Jesse Zuber; Owner/Chef Dale MacKay and his son Ayden; Executive Chef and Butcher, Nathan Guggenheimer; GM and Mixologist, Christopher Cho.**

► (Photo de la page 59, de gauche à droite) L'équipe du restaurant Ayden Kitchen and Bar : Jesse Zuber, premier chef, Dale MacKay, propriétaire et chef cuisinier, et son fils Ayden, Nathan Guggenheimer, directeur des cuisines et boucher, et Christopher Cho, directeur général et mixologue.

## Salad

- 1 bunch kale
- 1 sweet potato
- 1 turnip
- 1/2 red onion (small)
- 150 g dried cranberries
- 250 g rustic bread crouton (sourdough)
- 100 g Parmigiano reggiano (grated)
- Salt and fresh cracked pepper

## Dressing

- 300 ml olive oil
- 1 tsp Dijon mustard
- 150 ml balsamic vinegar
- 4 cloves roasted garlic

### Salad:

1. Pick the kale into thumb-size pieces. Put 2/3 of it into an ice bath to refresh and then drain it with a salad spinner or colander and lay out onto a dry paper towel.
2. Cut the root vegetables in half and cut half of each into approximately half-inch dice.
3. In a hot pan with enough olive oil to just coat the pan, add the diced root vegetables and some salt. Once they are slightly caramelized, add the remaining kale and let each side of the kale brown so it gets a little crispy. Lay out all the hot ingredients on a tray with paper towels to drain the fat.
4. Now, on a box grater, grate the remainder of the root vegetables. Slice the red onion very thin so you have shavings. Place all the salad ingredients into a large mixing bowl and pour the dressing over top and finish with fresh cracked pepper. Mix well and let sit for five minutes so the acid of the dressing breaks down the raw vegetables. Place salad mix into a serving bowl.

### Dressing:

1. Place vinegar, Dijon, and garlic into small mixing bowl and whisk vigorously until the garlic has incorporated into the vinegar and the Dijon.
2. Then, slowly add your oil stirring with whisk continuously until all is emulsified.

*Bon appetit!*

## Salade

- 1 botte de chou frisé
- 1 patate douce
- 1 navet
- 1/2 oignon rouge (petit)
- 150 g de canneberges séchées
- 250 g de croûtons de pain de campagne (au levain)
- 100 g de Parmigiano Reggiano (râpé)
- Sel et poivre fraîchement moulu

## Vinaigrette

- 300 ml d'huile d'olive
- 1 c. à café de moutarde de Dijon
- 150 ml de vinaigre balsamique
- 4 gousses d'ail grillé

### Salade :

1. Déchirer le chou frisé en morceaux. Plonger les 2/3 du chou dans un bol rempli d'eau fraîche et de cubes de glace pour le rafraîchir, puis l'égoutter à l'aide d'une essoreuse à salade ou d'une passoire. Déposer le chou sur une feuille d'essuie-tout.
2. Couper les légumes-racines en deux et réserver la moitié de chaque légume. Couper le reste en cubes d'environ 1 cm x 1 cm.
3. Faire chauffer un fond d'huile d'olive dans une poêle. Ajouter les légumes-racines en cubes et saler. Lorsqu'ils sont légèrement dorés, ajouter le reste du chou frisé et faire dorer de chaque côté jusqu'à ce qu'il devienne légèrement croustillant, puis déposer les légumes chauds sur une plaque recouverte d'essuie-tout pour absorber la matière grasse.
4. Râper le reste des légumes-racines et émincer l'oignon très finement. Mettre tous les ingrédients de la salade dans un grand bol à mélanger, verser la vinaigrette, puis ajouter du poivre fraîchement moulu. Bien mélanger et laisser reposer pendant cinq minutes pour que les légumes crus s'imprègnent de la vinaigrette. Présenter la salade dans un plat de service.

### Vinaigrette :

1. Mettre le vinaigre, la moutarde et l'ail dans un petit bol à mélanger et fouetter vigoureusement pour bien mélanger.
2. Ajouter l'huile progressivement tout en remuant à l'aide du fouet. Continuer jusqu'à émulsion de la vinaigrette.

*Bon appétit!*





# Classifieds • Petites annonces

## Practice for Sale

■ **BUYING OR SELLING AN ACCOUNTING PRACTICE?** We are here to help. We help our clients maximize practice value, attract and assess top candidates to ensure the best fit, exit cleanly. To see our most up-to-date opportunities and learn more about us and our unique process please visit [www.poegroupadvisors.com](http://www.poegroupadvisors.com). Follow us on Twitter @poegroupadvisor. Never a fee to register.

Current listings:

S.W. Lloydminster, AB	AB1013	\$725,000
N.E. Edmonton, AB	AB1039	\$495,000
Sunshine Coast, BC	BC1022	\$475,000
Sea to Sky Corridor, BC	BC1024	\$525,000
Winnipeg, MB	MB1003	\$375,000
Toronto, ON	ON1025	\$1,750,000
Calgary, AB	AB1041	\$295,000
Kamloops, BC	BC1026	\$795,000

📧 [www.poegroupadvisors.com](http://www.poegroupadvisors.com) or email:  
[info@poegroupadvisors.com](mailto:info@poegroupadvisors.com)

■ **OWNER WISHES TO SEMI-RETIRE** after building, running and operating this practice for over two decades. Offices are transferable to any Ottawa West location and current management/accountant willing to stay on to assist and ensure a seamless transition to a prospective purchaser. Purchaser must have financing in place. Contact:

[robmitchell@sunbeltnetwork.com](mailto:robmitchell@sunbeltnetwork.com)

## Practice Wanted

■ **BUYING ACCOUNTING PRACTICES:** Billing above \$750K and \$300K for GTA and Ottawa respectively. Avoid middleman fee; confidentiality is assured. Contact:

**Tim Chang** [tchang@lb-ca.ca](mailto:tchang@lb-ca.ca)

## Professional Services

■ **TAXBOARD.CA IS A FREE LUNCH** for Canadian tax and accounting professionals. It is a portal to valuable, free web resources, and a private, secure forum to talk tax and accounting. Join colleagues from across Canada and collaborate, confer, and contribute.

📧 [www.taxboard.ca](http://www.taxboard.ca)

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

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

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

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

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

604.605.5091 or/ou 800.663.1529 [cgamagazine@cga-canada.org](mailto:cgamagazine@cga-canada.org)



**LOOKING FOR A  
CHANGE OF SCENERY?**

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](mailto:bpoe@poegroupadvisors.com)  
or visit our website [www.PoeGroupAdvisors.com](http://www.PoeGroupAdvisors.com)



# Thank you!

To all those who attended the CGA-Canada 2013 Reviewer's Forum, and to the Sponsors, Presenters and Breakout Facilitators who helped make this year's Forum so successful.

[ppm.cga-canada.org](http://ppm.cga-canada.org)

# CGA

MAGAZINE

### Display Advertising

Market your message to CGA Magazine's global audience.

### Publicité par grande annonce

Déployez votre message devant le lectorat mondial de CGA Magazine.

Contact / Contactez : Ingrid Mueller  
416.226.4862 [imueller@cga-canada.org](mailto:imueller@cga-canada.org)





**Mertens Valuation Services Ltd.**  
*Independent Expert Advice*

Rick Mertens has been assisting fellow CGAs and their clients with independent business valuation and related services for the past 10 years. Rick is located in the Greater Vancouver area but regularly works with clients located throughout British Columbia and Canada.

**Rick Mertens, CBV, CGA**

604-518-7551  
 rick@mertensvaluation.com  
 www.mertensvaluation.com  
 facebook.com/mertensvaluation

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

we'll help you find the "1".

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

Discover yours at  
[www.masongroup.ca](http://www.masongroup.ca)

or call  
 905-804-1100 (Mississauga)  
 416-733-9393 (North York)  
 416-572-5260 (Toronto)

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)



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

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

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

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

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

# NEED AN ACCOUNTANT? BESOIN D'UN COMPTABLE?



## FIND A CGA FIRM

Need an Accountant is an online listing of CGA firms across Canada. Search by name, location, services offered, or industry sectors.

[www.needanaccountant.org](http://www.needanaccountant.org)



Download our free mobile app for Android, iPhone, and iPad.

## TROUVEZ UN CABINET DE CGA

Besoin d'un comptable est un répertoire en ligne de cabinets de CGA canadiens. Vous pouvez y effectuer une recherche par nom, par endroit, par services offerts ou par secteurs d'activité.

[www.besoinduncomptable.org](http://www.besoinduncomptable.org)



Téléchargez notre appli mobile gratuite pour Android, iPhone et iPad.



## Corporate Ethical Investing

### Sociétés : placements éthiques

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

CORPORATE DIRECTORS must act in the best interests of their corporation and exercise their business judgement. The principal stakeholders in a corporation are its shareholders, who put up the money to run the business and assume the risks and rewards of stock ownership. In addition, corporations also have broader societal obligations to the community and their employees. Thus, in managing the corporation's portfolio, directors may take into account the interests of various constituencies.

Advocates of so-called "ethical investing" argue that corporate managers should shun all "unethical" investments. Of course, any ethical investment policy requires some reasonable consensus on what we mean by "ethical." Generally, if one can eat it, smoke it, drink it, gamble, or fight with it, the product has a reasonable chance of being labelled "unethical" by some constituency. Tobacco, of course, is the conventional whipping boy. Tobacco usage is bad for one's health. Close behind are sugar and fat, both deadly for diabetes—the silent killer.

Even if one could arrive at a clear consensus on ethical corporations, products, and services, there is the added problem of trying to determine who actually produces the product or service. Corporations are opaque and it is not at all easy to determine what they do and where they do it. Large conglomerates produce a variety of products, which, depending upon how one uses them, can serve humanity or cause terrible harm. For example, General Electric, the world's largest company, manufactures gas turbines, medical imaging systems, jet engines, home appliances, locomotives, water-filtration products, engineered materials, industrial products, and light bulbs. Jet engines and gas turbines have civilian as well as military uses.

Directors as fiduciaries are responsible to the corporation's ultimate owners to manage corporate assets and maximize the rate of return within the bounds of the law. A lower rate of return on investments is inefficient and takes from the owner shareholders of the business. ■

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

LES ADMINISTRATEURS D'UNE SOCIÉTÉ doivent agir dans l'intérêt de celle-ci et exercer leur jugement d'affaires. Les principales parties prenantes d'une société sont ses actionnaires, qui fournissent l'argent nécessaire à son fonctionnement et acceptent les risques et les avantages de l'actionariat. Les sociétés ont également des obligations sociales plus vastes, envers la collectivité et leurs employés. Ainsi, dans leur gestion du portefeuille de la société, les administrateurs peuvent tenir compte des intérêts de diverses parties.

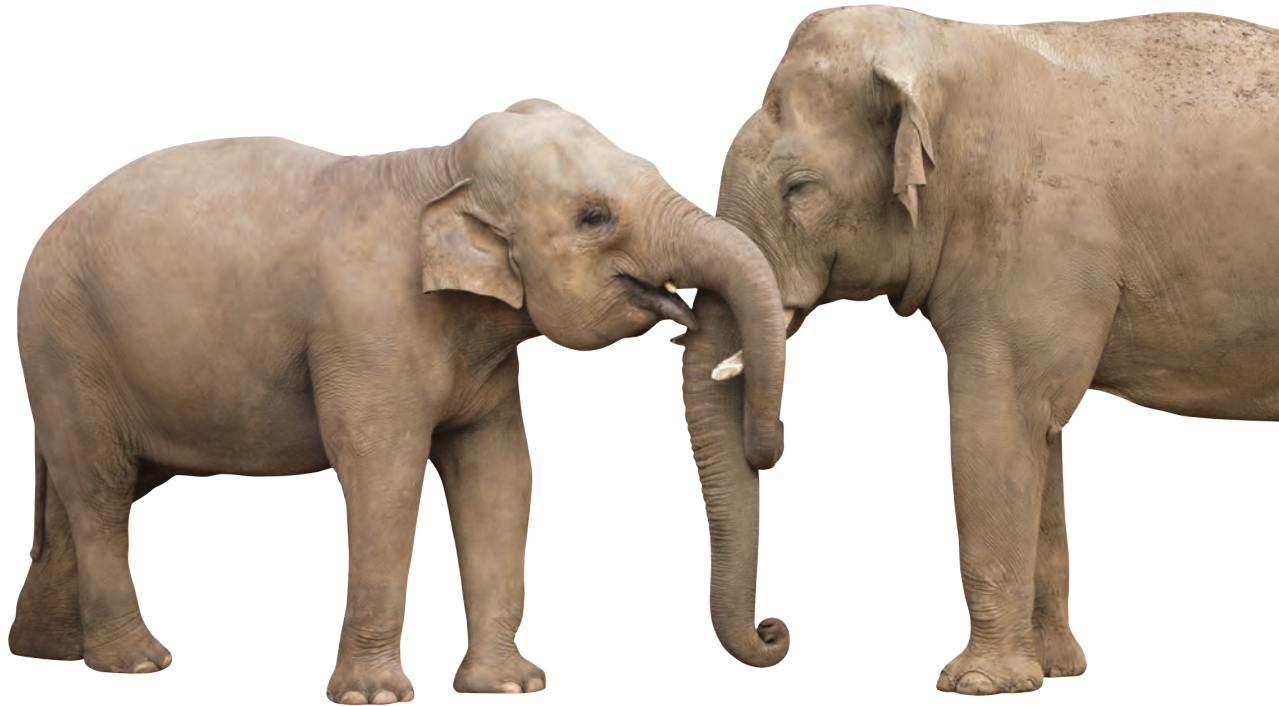
Pour les partisans de « l'investissement éthique », les dirigeants d'entreprises doivent éviter tout placement moralement contestable. Évidemment, pour adopter une politique d'investissement éthique, il faut s'entendre sur ce qui est « éthique ». Généralement parlant, si un produit se mange, se fume ou se boit, ou s'il peut être associé aux jeux d'argent voire servir d'arme, certains pourraient juger qu'il est moralement contestable. À cet égard, on malmène d'abord le tabac, nocif pour la santé. La réputation du sucre et du gras — associés au diabète, le tueur silencieux — n'est pas bien meilleure.

Même s'il était possible d'en arriver à un consensus quant au caractère éthique d'une société, d'un produit ou d'un service, une autre difficulté demeure : établir leur origine. Les sociétés sont opaques et il n'est guère facile de déterminer ce qu'elles font, et à quel endroit. De grands conglomerats fabriquent une variété de produits qui peuvent aider l'humanité, ou lui nuire terriblement, selon l'usage qui en est fait. Par exemple, General Electric, la plus grande société du monde, fabrique divers produits : turbines à gaz, systèmes d'imagerie médicale, moteurs à réaction, électroménagers, locomotives, produits de filtration d'eau, matériaux d'ingénierie, produits industriels, ampoules, etc. Or, les moteurs à réaction et les turbines à gaz sont utilisés à des fins militaires tout autant qu'à des fins civiles.

En tant que fiduciaries, les administrateurs ont à l'égard des propriétaires de la société la responsabilité de gérer les actifs et de maximiser le taux de rendement, dans les limites de ce qui est permis par la loi. Un taux inférieur de rendement de l'investissement est inefficace et prive les actionnaires-proprétaires de ce qui devrait leur revenir. ■

**VERN KRISHNA**, C.M., c.r., LL. D., 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.

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 :**

[solutionsinsurance.com/cgafrancais](http://solutionsinsurance.com/cgafrancais)

Ou communiquez avec Jacques Leclerc (Bernard & Fabien Inc.) :

1-800-363-7873





RBC Royal Bank



# What makes RBC Royal Bank Canada's Best Commercial Bank?

**Our Clients.** Being named "Best Commercial Bank in Canada" says as much about our clients as it does about us. After all, clients are the reason we do what we do and why we provide:

- In-depth industry experience covering every major industry in Canada
- More people with more specialization, ready to address your specific needs
- Products, technology and services to meet your ever-changing needs

Above all, RBC Royal Bank® always works hard to earn your business. It's why more businesses in Canada trust RBC® for their banking needs.

Learn more. Visit us at  
[rbcroyalbank.com/bestbank](http://rbcroyalbank.com/bestbank)



Advice you can bank on®

TM