

CGA

MAGAZINE

Cloud Computing 101

► Infonuagique 101

Top 5 Tips from Introverts

► Le « top 5 » des conseils des introvertis

Social Media Primer

► Comment démarrer avec les médias sociaux

The Inspiring Pursuits of CGAs

Les passe-temps inspirants des CGA

Survival Guide to the Eurozone

Le Guide
de survie pour
la zone euro





Small business is a big part of our business.

We have been working with small business owners for generations. Now, let us work with you to determine the right blend of insurance and financial services solutions for you. **Get to a better State™. Get State Farm®.**

CALL AN AGENT OR VISIT US ONLINE TODAY.

statefarm.ca®

 **State Farm™**

Serious Illness. Critical Coverage.



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

Critical Illness Insurance

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

www.iapacific.com/cga

Or contact Jan Munro Thompson at:

1.800.881.3688

In Québec contact Samson Groupe Conseil Inc. at:

1.877.492.9812



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



Contents • Sommaire

REGULARS

|||||
RUBRIQUES

7 EDITOR'S NOTE ■ D'ENTRÉE DE JEU

52 CLASSIFIEDS ■ PETITES ANNONCES

54 BACKPAGE ■ LE MOT DE LA FIN
Integrity and Tax Returns
▶ De l'intégrité et des déclarations
fiscales
Vern Krishna

FAST TRACK

|||||
COUP D'ŒIL

8 Top 5 Tips from Introverts
▶ Le « top 5 » des conseils
des introvertis
9 At a Glance
▶ Vue d'ensemble
10 CyberGuide
▶ Repères W3
11 CRA Corner
▶ L'ARC sur le vif

NETWORK

|||||
CARREFOUR

28 Perspective
▶ Perspective
30 News from CGA-Canada
▶ Échos de CGA-Canada
34 Associations
▶ Associations
35 Communiqués
▶ Communiqués
37 Reflections
▶ Réflexions

- Greg Sabo, CGA, partner, Sabo, Jang & Co. Ltd., p. 46

“Running helps to focus my mind.”

« La course me permet de me concentrer et de me vider la tête. »

- Greg Sabo, CGA, associé du cabinet de Sabo, Jang & Co. Ltd., p. 49

BUSINESS

ENTREPRISE

Ask an Expert ■ Consultez l'expert

12 **Social Media and Your Firm** **Les médias sociaux et votre cabinet**

Three essential questions to ask.

► Trois éléments essentiels à considérer.

Mark Wardell

Further than Figures ■ Savoir-être

14 **Implementing Change** **Dynamique du changement**

What it takes to transform organizational culture.

► Ce qu'il faut pour transformer une culture organisationnelle.

Merge Gupta-Sunderji

Double Click ■ Double clic

16 **Cloud Computing** **Infonuagique**

Everything you wanted to know but were afraid to ask.

► Petit guide pour néophytes.

Catherine Aczel Boivie

Feature ■ Article de fond

18 **Life After Europe** **L'après-Europe**

Lessons from the leaders on how to ride out the crisis in the eurozone.

► Que font les chefs d'entreprise pour traverser la crise européenne?

Ramona Dzinkowski

PROFESSION

PROFESSION

Standards ■ Normes

38 **Updates for 2012** **Mises à jour pour 2012**

Taking a look at 2012 *Improvements to Accounting Standards for Private Enterprises*.

► Améliorations 2012 des Normes comptables pour les entreprises à capital fermé.

Stephen Spector

Tax Forum ■ Fiscalité

40 **Defining Equivalent Services** **Définir les « services équivalents »**

The tax implications of medical tourism.

► Les incidences fiscales du tourisme médical.

Don Goodison

CAREER

CARRIÈRE

Feature ■ Article de fond

42 **Inspiring Passions** **Des passions qui nourrissent l'âme**

Our summer feature looks at the pastimes of four CGAs who push themselves in sport and adventure - to refresh, regenerate, and reconnect with nature.

► Cet été, notre article de fond porte sur les passe-temps de quatre CGA qui se lancent dans le sport et dans l'aventure pour se rafraîchir les idées, se refaire des forces et renouer avec la nature.

Jeff Buckstein

Development ■ Perfectionnement

50 **The Meaning of Rituals** **L'importance des rituels**

How to foster a culture of high-performance.

► Comment favoriser une culture de la performance.

Mindy Abramowitz



Publisher / Éditrice

Lorraine Pitt

Managing Editor / Rédactrice en chef

Jennifer A. Patterson

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,
Josée Lacasse, Jessyka Paul-Ouellet, Valérie Riesen,
Louise D. Couture, Justine Kurek**

Contributor / Collaboratrice

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

☎ 416 226 4862

☎ 604 605 5123

Classified Advertising / Petites annonces

Doris Hollett

cgamagazine@cga-canada.org

☎ 604 605 5091

☎ 1 800 663 1529

☎ 604 605 5123

Circulation / Diffusion

subscription@cga-canada.org



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

Visit CGA Magazine on CGA-Canada's website
☎ www.cga.org/canada

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

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

Annual subscription rate: \$25 for members, students, and non-members. Single copies, current and back issues are \$5. GST/HST applies to all domestic subscriptions. GST/HST registration #R127527117. For subscription inquiries, call 604 669 3555 or 1 800 663 1529, fax 604 605 5123 or email subscription@cga-canada.org.

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

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

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

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

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

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

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

Agreement no. 40063316 / N° de contrat : 40063316
ISSN 0318-742X

Return undeliverable Canadian addresses to: / Retourner toute correspondance ne pouvant être livrée à :
CGA-Canada, 100 - 4200 North Fraser Way, Burnaby, BC V5J 5K7

Printed in Canada / Imprimé au Canada



Excellence in Professional Practice

CGA-Canada 2012 Reviewer's Forum

Come to the Forum... Stay for the Grey Cup

Hotel rooms will book-up quickly... Reserve early to get our special rate

Westin Harbour Castle Hotel

November 21 - 23, 2012

Toronto, Ontario

- Calling all partners, senior managers, file reviewers, quality control managers, practice inspectors, mentors and monitors!
- Join us for two full days of presentations and case studies designed to improve file efficiency and review!
- Eligible for verifiable continuing professional development reporting



CERTIFIED
GENERAL
ACCOUNTANTS

ppm.cga-canada.org

We see more than numbers.



In Praise of Summer

Éloge de l'été

SUMMER OFFERS A TIME for reflection, and an opportunity to unplug and escape from the day-to-day stresses of work. On that note, we asked writer Jeff Buckstein, CGA, to speak with a few CGAs across the country about their passions and pastimes (see page 42). What he uncovered was an inspiring mix of activities undertaken by four adventurous members from four different provinces.

In his Reflections column this issue, CGA-Canada president and CEO Anthony Ariganello discusses the need for downtime, even for those in the C-suites (see page 37). In “Hyper-Connectivity Hurts Productivity,” Ariganello discusses the findings of a report published in *McKinsey Quarterly*, noting that “senior executives need uninterrupted time to process information from many different sources, reflect on its implications, apply judgment, make trade-offs, and arrive at sound decisions.”

Those wise words echo our Top 5 list in Fast Track this issue on the value of quiet leadership (see page 8). Adapted from *Quiet* author Susan Cain's *Manifesto*, the list underscores the need for reflection and careful contemplation in this hectic world. So unplug, slow down, and take stock of where you are and where you're headed. Relish your downtime: come fall, you'll be in a much better position for it. ■■

QUOI DE MIEUX QUE L'ÉTÉ pour se débrancher, se soustraire au stress quotidien du travail et se donner le temps de réfléchir. Nous avons donc demandé à Jeff Buckstein, CGA, d'interroger quelques CGA du pays à propos de leurs passions et passe-temps (p. 42). Il a ainsi découvert les diverses activités inspirantes auxquelles s'adonnent quatre membres aventureux de quatre provinces différentes.

Dans sa chronique Réflexions du présent numéro, le président et chef de la direction de CGA-Canada, Anthony Ariganello, souligne la nécessité des temps d'arrêt, même pour les hauts dirigeants (p. 37). Dans « L'hyperconnectivité nuit à la productivité », il fait état des résultats d'un rapport publié dans *McKinsey Quarterly* et note que les dirigeants « ont besoin de périodes de temps ininterrompues pour assimiler les informations provenant de diverses sources, penser aux conséquences, exercer leur jugement, faire des compromis et en arriver à des décisions judicieuses ».

Ces sages paroles trouvent aussi un écho dans notre « top 5 » des avantages des dirigeants silencieux (p. 8). Adaptée de *Manifesto*, de l'auteur de *Quiet*, Susan Cain, la liste met en évidence l'importance d'une réflexion posée dans un monde trépidant. Alors, débranchez-vous, ralentissez le rythme et faites le point sur votre situation actuelle et sur vos objectifs. Savourez votre temps d'arrêt : vous serez régénéré une fois l'automne arrivé. ■■

JENNIFER A. PATTERSON, Managing Editor / Rédactrice en chef

Top 5 Tips from Introverts

Le « top 5 » des conseils des introvertis

As those who've taken the Myers-Briggs Type Indicator assessment know, extroverts thrive in social situations, whereas introverts prefer solitude. With the publication of her groundbreaking book, *Quiet: The Power of Introverts in a World That Can't Stop Talking*, author Susan Cain argues that contributions made by introverts, who include the likes of Bill Gates and Abraham Lincoln, are too often overlooked.

► Ceux qui ont passé le test Myers-Briggs le savent : les extravertis s'épanouissent en société, tandis que les introvertis préfèrent la solitude. Dans son ouvrage révolutionnaire, *Quiet: The Power of Introverts in a World That Can't Stop Talking*, Susan Cain affirme que l'on ignore trop souvent les talents des introvertis, comme Bill Gates ou Abraham Lincoln.

1 There's a word for "people who are in their heads too much": thinkers.

► Les personnes « perdues dans leurs pensées » sont avant tout des penseurs.

2 Our culture rightly admires risk-takers, but we need our "heed-takers" more than ever.

► Notre culture reconnaît à juste titre la prise de risques, mais nous avons plus que jamais besoin de gens qui agissent posément.

3 Solitude is a catalyst for innovation.

► La solitude stimule l'innovation.

4 Rule of thumb for networking events: one genuine new relationship is worth a fistful of business cards.

► La règle d'or pour le réseautage : une nouvelle relation de confiance vaut mieux qu'une poignée de cartes d'affaires.

5 "Quiet leadership" is not an oxymoron.

► L'expression « dirigeant silencieux » n'est pas un oxymore.

Source – Adapted from *Manifesto*, by Susan Cain. thepowerofintroverts.com /

Adapté de *Manifesto*, par Susan Cain. www.thepowerofintroverts.com (en anglais)





Canada may seem far removed from conflict zones, but in fact we are inextricably linked through mining and other interests, according to Louise Arbour, president and CEO of International Crisis Group.

► **Le Canada semble bien loin des zones de conflit, mais en réalité l'exploitation minière et d'autres intérêts nous y plongent inextricablement,** affirme Louise Arbour, présidente et chef de la direction d'International Crisis Group.

FAST TRACK • COUP D'ŒIL

■ At a Glance • Vue d'ensemble

Top Mistakes Managers Make

The most common mistake managers make is keeping employees in the dark, a recent Accountemps survey of 270 Canadian CFOs found. According to the study, 39 per cent of CFOs interviewed cited lack of communication between staff and managers as the biggest gaffe made by companies. Lack of recognition and praise was the second-worst oversight, cited by 16 per cent of respondents. Poor internal communication can damage morale and productivity, said Kathryn Bolt, Canadian president of Accountemps.

► Les erreurs fréquentes des dirigeants

Un sondage récent mené par Accountemps auprès de 270 directeurs financiers canadiens a révélé que l'erreur la plus fréquente des dirigeants est de laisser leurs employés dans l'ignorance. Selon l'étude, 39 % des répondants ont cité le manque de communication entre le personnel et les dirigeants comme la plus grande négligence commise par les entreprises, tandis que 16 % ont cité le manque de reconnaissance. Les employés doivent être au courant des activités de leur entreprise et doivent pouvoir communiquer avec leurs superviseurs, affirme la présidente canadienne d'Accountemps, Kathryn Bolt. Elle fait remarquer qu'une mauvaise communication interne dégrade le moral et nuit à la productivité.



Canadians Use Tax Refunds Wisely

Canadians are headed in the right direction when it comes to using their tax refunds, according to research commissioned by Scotiabank. The tax-time survey found that almost half of respondents planned to reinvest or deposit their refund (23 per cent) in an RSP or Tax-Free Savings Account or use it to pay down debt (22 per cent). Another 25 per cent did not expect to have a refund this year. The findings were based on a survey of 1,005 Canadians, with a margin of error plus or minus 3,1 per cent 19 times out of 20.



► Les Canadiens utilisent leur remboursement d'impôt à bon escient

Selon une recherche commandée par la Banque Scotia, les Canadiens sont sur la bonne voie quant à l'utilisation de leur remboursement d'impôt. Près de la moitié des répondants à un sondage mené pendant la période des impôts prévoient de déposer ce montant dans un RER ou un compte d'épargne libre d'impôt (23 %), ou de l'utiliser en vue de rembourser un emprunt (22 %). Un quart des répondants n'attendaient pas de remboursement cette année. Le sondage a été réalisé auprès de 1 005 canadiens et comporte une marge d'erreur de plus ou moins 3,1 % (19 fois sur 20).



Eliminating the Penny

In its *Economic Action Plan 2012*, the federal government announced it would follow the lead of the United Kingdom, Australia, and New Zealand in eliminating the lower denomination coin, the penny. The copper will continue to be used in cash transactions until it is no longer in circulation. When pennies are not available, cash transactions should be rounded to the nearest five-cent increment. Non-cash transactions using cheques, debit, or credit cards will continue to be settled to the cent. For more information: budget.gc.ca.

► Éliminer la pièce d'un cent

Dans son *Plan d'action économique* de 2012, le gouvernement fédéral a annoncé son intention de suivre l'exemple du Royaume-Uni, de l'Australie et de la Nouvelle-Zélande en éliminant la pièce d'un cent. La Monnaie royale canadienne mettra fin, cet automne, à la distribution de la pièce de cuivre, qui continuera d'être utilisée pour le règlement des opérations en espèces jusqu'à ce qu'elle ne soit plus en circulation. En l'absence de pièces d'un cent, le montant final des opérations en espèces, après calcul de la TPS/TVH, devrait être arrondi au multiple de cinq cents le plus proche. Les paiements effectués au moyen de chèques, ou de cartes de crédit ou de débit, continueront d'être réglés au cent près. Pour plus de renseignements : budget.gc.ca.

“Getting information off the Internet is like taking a drink from a fire hydrant.”

« Tenter d'obtenir des informations sur internet, c'est comme boire au tuyau d'incendie. »

Mitchell Kapur, founder, Lotus Development Corporation / Mitchell Kapur, fondateur de Lotus Development Corporation

by/par Robin Day



Cyber Tip

The Snipping Tool found in Windows 7 makes capturing screen shots as simple as using a pair of scissors. Click on Start, All Programs, Accessories, Snipping Tool to access the tool, then select the type of snip you want to capture from the menu. Outline the area you want to snip and it is automatically copied to the “mark-up” window where you can save, share, or add comments to it.

► Cyberconseil

Avec l'Outil Capture de Windows 7, il est aussi facile de faire des captures d'écran que d'utiliser une paire de ciseaux. Pour accéder à cet outil, cliquez sur Démarrer, Tous les programmes, Accessoires, Outil Capture. Puis, à partir du menu, choisissez le type de capture que vous souhaitez effectuer et sélectionnez la zone à capturer. Vous pourrez ensuite sauvegarder, partager ou annoter votre image.

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

Provincial Services

This Quebec Government portal provides links to a wide variety of provincial services for businesses. Of particular interest to English speakers are the “Export Trade” and “Invest in Quebec” sections. Other useful French-only resources include information on human resources, management, and marketing.

► Services provinciaux

Ce portail du gouvernement du Québec fournit des liens vers une vaste gamme de services provinciaux pour les entreprises. Il présente notamment de l'information sur les ressources humaines, la gestion et le marketing ainsi que des renseignements plus ciblés, par exemple dans les sections Exportation et Investir au Québec.

www2.gouv.qc.ca/entreprises/portail/quebec

Sustainable Reporting

The phrase “triple bottom line” is appearing more frequently in the news these days, yet few people seem to understand what it's all about. This article, published in the *Indiana Business Review*, does a great job of laying out the facts.

► Information sur le développement durable

La notion de « triple résultat » est citée de plus en plus dans les médias, et pourtant, peu de gens semblent comprendre de quoi il s'agit. Cet article, publié dans l'*Indiana Business Review* en présente une excellente explication.

ibr.indiana.edu/ibr/2011/spring/article2
(en anglais)

Business Networking

Social networks are no longer just about job-hunting and keeping friends up-to-date on your latest events. They have evolved into powerful business tools, useful for marketing, recruiting, and relationship management. If you aren't already using social networking in your business, WebTrends' guide can help you get started.

► Réseautage d'affaires

Les réseaux sociaux ne servent plus seulement à rechercher un emploi et à partager ses dernières nouvelles. Ils sont devenus des outils puissants pour les affaires, utiles pour le marketing, le recrutement et la gestion des relations. Si vous n'utilisez pas encore ces réseaux en entreprise, le guide de WebTrends peut vous éclairer.

webtrends.about.com/od/socialnetworking/u/list-of-social-networks-guide
(en anglais)

By the Book

The Department of Justice site provides access to dozens of acts in HTML and PDF formats. There is even a “point in time” function that allows you to look at acts as they were on specific dates as far back as January 1, 2003.

► Les lois à portée de tous

Le site Web du ministère de la Justice donne accès à des dizaines de lois en format HTML et PDF. La fonction recherche vous permet même de consulter les versions antérieures des lois à des dates données remontant jusqu'au 1^{er} janvier 2003.

laws-lois.justice.gc.ca

■ TAX UPDATES MISES À JOUR FISCALES

Reprieve for Tax-Exempt Corporations

Following an internal review, the CRA has determined that refunds and rebates should not be withheld from tax-exempt incorporated municipalities, universities, schools, hospitals, non-profit organizations, federal Crown corporations, or Indian band councils with outstanding T2 returns. The decision follows an initial compliance refund hold legislation put in place in April 2007, which held back rebates and refunds until all returns had been filed, putting an administrative burden on tax-exempt corporations.

► Répit pour les sociétés exonérées d'impôt

Par suite d'un examen interne, l'ARC a décidé de ne pas retenir les remboursements des entités exonérées d'impôt suivantes si elles n'ont pas encore produit leur déclaration de revenus T2 : municipalités constituées en personnes morales, universités, écoles, hôpitaux, OSBL, sociétés d'État et conseils de bande indienne. En avril 2007, l'ARC avait mis en vigueur des mesures législatives qui lui permettaient de

retenir les remboursements jusqu'à la production de toutes les déclarations, imposant ainsi un fardeau administratif aux sociétés exonérées d'impôt.

Beware of Phishing

The CRA has issued a warning to all Canadians to be wary of telephone calls, mail, or emails that claim to be from the CRA. Phishing scams can compromise your personal information and result in identity theft. If received via email they can potentially damage your computer. Canadians should be aware of scams that ask for personal information such as social insurance, banking, credit card, or passport numbers. The CRA does not issue emails requesting personal information. For more information: cra.gc.ca/security.

► Méfiez-vous de l'hameçonnage

Lorsque vous recevez des appels téléphoniques, des documents ou des courriels qui semblent provenir de l'ARC, méfiez-vous. Les fraudes par hameçonnage peuvent compromettre vos renseignements personnels et se traduire par un vol d'identité. Sous forme de courriel, elles peuvent endommager votre ordinateur. Les Canadiens doivent savoir que les demandes de

renseignements comme le numéro d'assurance social, de compte bancaire, de carte de crédit ou de passeport sont des escroqueries. L'ARC n'envoie pas de courriels qui demandent de tels renseignements. www.cra-arc.gc.ca/securite

CRA Cuts Red Tape

Businesses, their employees, and representatives can now ask CRA account-specific, tax-related questions online through the new My Business Account enquiries service. The CRA has also launched a one-stop-shop, where businesses can manage their tax information online. cra.gc.ca/businessonline

► L'ARC réduit la paperasse

Les entreprises, leurs employés et leurs représentants peuvent désormais poser en ligne des questions sur leur propre dossier fiscal grâce au nouveau Service des demandes de renseignements de Mon dossier d'entreprise. Ce service permet de réduire les formalités administratives et de faciliter l'interaction entre les entreprises et l'ARC. L'ARC a également lancé un guichet unique où les entreprises peuvent gérer leurs renseignements fiscaux en ligne. www.arc.gc.ca/entreprisesenligne

TD Insurance

Meloche Monnex

"I got huge savings through my professional group rates."

— Bob Raposo
Satisfied client since 2005



See how good your quote can be.

At TD Insurance Meloche Monnex, we know how important it is to save wherever you can. As a **Certified General Accountant**, you can enjoy preferred group rates and other exclusive privileges, thanks to our partnership with your Association. You'll also benefit from great coverage and outstanding service. We believe in making insurance easy to understand so you can choose your coverage with confidence.



Get an online quote at
www.melochemonnex.com/cga
or call 1-866-269-1371

Monday to Friday, 8 a.m. to 8 p.m.
Saturday, 9 a.m. to 4 p.m.



Member benefit program
available in Alberta and Ontario

The TD Insurance Meloche Monnex home and auto insurance program is underwritten by SECURITY NATIONAL INSURANCE COMPANY. The program is distributed by Meloche Monnex Insurance and Financial Services Inc. in Quebec and by Meloche Monnex Financial Services Inc. in the rest of Canada.

Due to provincial legislation, our auto insurance program is not offered in British Columbia, Manitoba or Saskatchewan.

*No purchase required. Contest organized jointly with Primmium Insurance Company and open to members, employees and other eligible persons belonging to employer, professional and alumni groups which have an agreement with and are entitled to group rates from the organizers. Contest ends on January 31, 2013. 1 prize to be won. The winner may choose the prize between a Lexus RX 450h with all basic standard features including freight and pre-delivery inspection for a total value of \$60,000 or \$60,000 in Canadian funds. The winner will be responsible to pay for the sale taxes applicable to the vehicle. Skill-testing question required. Odds of winning depend on number of entries received. Complete contest rules available at www.melochemonnex.com/contest.

©/The TD logo and other trade-marks are the property of The Toronto-Dominion Bank or a wholly-owned subsidiary, in Canada and/or other countries.



Three essential questions to ask.

Social Media and Your Firm

Les médias sociaux et votre cabinet

Trois éléments essentiels à considérer.

by / par Mark Wardell

SOcial media can be a highly effective marketing and PR tool. Yes, even for an accounting firm. Talk to the marketing experts and you'll learn about all kinds of new strategies that have emerged to help service firms reach their target audiences and connect with media online, on platforms such as Facebook, Twitter, Pinterest, YouTube, and LinkedIn. But which ones are best for your firm? Consider the following.

Your Corporate Objectives. Does the platform complement your corporate objectives? As with any change in the

Success comes when you carefully weigh your options against the corporate objectives of your firm.

direction of your business, success comes when you carefully weigh your options against the corporate objectives of your firm. This means, of course, that you need a solid grasp on your firm's immediate and long-term objectives. You need to know what it is you do well, what sets you apart, and who your audience is, in order to know where to find them.

Audience Engagement. Where is your target audience most likely to engage with you? LinkedIn, Twitter, Facebook, Pinterest, YouTube, and blogging are just a few of the most popular social media platforms and

tools you can choose from to engage new and existing customers. Chances are your target audience will be using and will want to engage on one or more of these platforms, but which ones? Focus on what types of information they are looking for rather than on what you want to say.

Before launching a new platform, I recommend you do some research. Investigate which platforms your direct competitors are using to get a better understanding of what is working for others in your area of expertise. You may be able to learn from their successes or failures before you invest

time and energy into a new space, such as a company blog or YouTube marketing strategy.

Social Media Management. Do you have the time to professionally manage the platform? Remember, social media is about sharing information. If you're entering a new space, you need to be prepared to offer valuable industry information and to engage in conversations with others in your industry and complementary industries, in addition to sharing your company information. To do this well requires time and creative strategy. Before you delve into it, develop a plan and make sure you have the resources to execute

your plan. If your objective is to start a corporate blog, for example, put together a content document and strategy outlining topics for six months in advance, and details for how you'll promote the blog, including partners you could potentially cross promote and guest bloggers you may wish to feature.

If you don't have time to do it yourself, can you afford to hire an agency or consultant to manage the social media platform on your behalf? And, once you get rolling, it's important to regularly measure your growth and success to make sure it's worth your efforts.

Each of the most popular social media platforms is tailored toward different needs, creating diverse marketing opportunities for your firm. You need to first understand your corporate and marketing goals (target audience, offering, and objectives) before you choose the platform that will best meet your needs. ■

LES MÉDIAS SOCIAUX peuvent représenter un outil de marketing et de relations publiques très efficace. Même pour un cabinet comptable. Les experts en marketing vous parleront d'un large éventail de nouvelles stratégies pouvant aider les entreprises de services à atteindre leur clientèle cible et à communiquer avec les médias en ligne, sur des plateformes comme Facebook, Twitter,

Pinterest, YouTube et LinkedIn. Mais lesquelles conviennent le mieux à votre cabinet? Songez aux éléments suivants.

Les objectifs de votre cabinet. La plateforme répond-elle aux objectifs de votre cabinet? Comme pour tout changement dans l'orientation du cabinet, la clé du succès, c'est de bien accorder choix et objectifs. Il faut pour cela bien connaître les buts à court et à long terme du cabinet. Il faut aussi déterminer en quoi consiste votre expertise, ce qui vous différencie de vos

Avant de démarrer sur une nouvelle plateforme, je vous recommande de faire des recherches. Renseignez-vous sur les plateformes qu'utilisent vos concurrents directs, pour mieux comprendre ce qui fonctionne bien dans votre champ de compétence. Vous pourriez tirer des enseignements des succès et des échecs de vos concurrents avant d'investir temps et énergie dans un nouvel espace, comme un blogue d'entreprise ou une stratégie de marketing sur YouTube.

La clé du succès, c'est de bien accorder choix et objectifs.

concurrents et, pour savoir comment la joindre, quelle est votre clientèle cible.

L'intérêt de la clientèle. Quels sont les plateformes sur lesquelles vous pourriez susciter le plus l'intérêt de nouveaux clients et de vos clients actuels? LinkedIn, Twitter, Facebook, Pinterest, YouTube ou un blogue ne représentent que quelques-unes des plateformes de médias sociaux les plus populaires qui s'offrent à vous. Votre clientèle cible en utilise probablement une ou plusieurs, mais lesquelles? Concentrez-vous sur les types de renseignements qu'elle recherche plutôt que sur ce que vous voulez transmettre.

La gestion des médias sociaux. Avez-vous le temps d'assurer une gestion professionnelle de la plateforme? Rappelez-vous : les médias sociaux servent à échanger des renseignements. En plus de communiquer des informations sur votre entreprise, vous devez être prêt à offrir des renseignements pertinents sur le secteur et à échanger avec d'autres intervenants du domaine et des secteurs connexes. Pour bien faire les choses, il faut du temps et une stratégie créative. Avant de vous lancer, dressez un plan et assurez-vous d'avoir les ressources pour le mettre à exécution. Si vous voulez démarrer un blogue d'entreprise, élaborer une stratégie et

établissez six mois à l'avance les sujets à aborder. Déterminez précisément la manière dont vous comptez promouvoir le blogue, notamment en choisissant les partenaires avec lesquels vous pourriez faire de la promotion croisée et les blogueurs que vous pourriez inviter.

Si vous n'avez pas le temps de vous en occuper vous-même, avez-vous les moyens d'engager une agence ou un consultant pour gérer votre plateforme de médias sociaux? Une fois la plateforme en place, il est aussi important d'en mesurer régulièrement la croissance et le succès pour vous assurer que vos efforts rapportent.

Chacune des plateformes les plus populaires répond à différents besoins et offre donc différentes occasions de marketing. Avant de choisir la plateforme qui répond le mieux à vos besoins, vous devez bien comprendre ces derniers (clientèle cible, services offerts, objectifs). ■

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

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



**Recommended
by 9 out of 10
customers.**

“Robert Half has a passion for finding the right person for the role and not just someone to fill a chair. We value their quick response and excellent follow-up.”

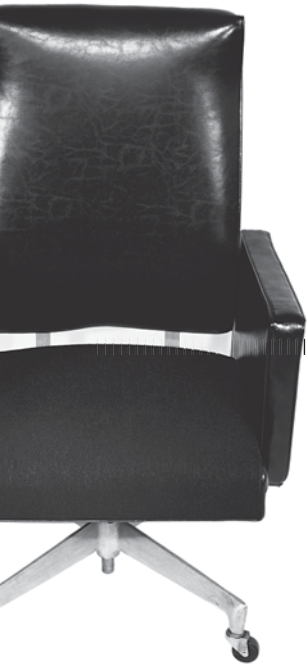
Support Project Manager,
Regional Airport Authority



Robert Half®

1.800.803.8367
roberthalf.ca

© 2012 Robert Half. 0310-9005



What it takes to transform organizational culture.

Implementing Change

Dynamique du changement

Ce qu'il faut pour transformer une culture organisationnelle.

by / par Merge Gupta-Sunderji

If you want things to stay as they are, things will have to change. – Giuseppe Tomasi di Lampedusa in *Il Gattopardo* (*The Leopard*)

PARADOXICAL as it may sound, this quote contains more wisdom than you might realize at first glance. If you're a leader in an organization, then you want to continue to fulfill your obligations to your stakeholders. Whether it's being profitable, carrying out your responsibilities to your community, delivering services, or creating a positive working environment; these are the "things" that you want to stay the same. However, in today's fast-paced and rapidly changing business environment, to keep these things constant requires that your organization be agile and responsive, willing to flex and take action as needed, and open and ready for change. Change, however, isn't always that easy.

When you seek to implement change the first consideration should be the degree of transformation that will be needed. There are three degrees of change. The first (and easiest to implement) is the kind where the action does not impact a lot of employees. For example, paying down corporate debt, or raising share capital is a significant change in any organization, but it doesn't

really impact the day-to-day activities of employees.

The second level is a situation in which employees have to make modifications in their actions and behaviours, but the adjustments are aligned with what they already know or believe. Examples would be an already customer-focused organization seeking to reduce the number of invoice errors, or a safety-conscious company implementing new safeguards in its manufacturing lines. Because these changes are already in line

When you seek to implement change the first consideration should be the degree of transformation that will be needed.

with the values and beliefs demonstrated by the organization, employees usually come on board fairly quickly.

It's the third degree of change that causes leaders the greatest amount of angst. Here, to achieve success, the organization's culture must change; employees must change their attitudes and their behaviours. Because this cuts right to the core of individual values and beliefs, it is the most difficult type of change to implement. For example, if in order to remain competitive, a company

has to reorganize so that a customer can deal with only a single point of contact in the organization, this requires a sweeping change in employee attitude and behaviour. Or if a company has to shift from a manual to an online ordering system, the organization's culture must change fundamentally to make it happen. It's this kind of transformational change that is the most difficult to implement.

In order for an organization's culture to change, for employees to change their attitudes and behaviours at the most

fundamental level, there are five key things that leaders should focus on.

First, take the time to explain why. If your employees don't see the point of the change; if they don't see how the intended state is better than where they are right now, then they won't "buy in," and attitudes and behaviours simply won't change. Schedule information sessions, make time for one-on-one conversations, give people a chance to ask questions, and allow them time to grasp your answers.



Everything you wanted to know but were afraid to ask.

Cloud Computing

Infonuagique

Petit guide pour néophytes.

by / par Catherine Aczel Boivie

IT IS NOT EASY keeping up with technology jargon and what the various acronyms mean, particularly if your business is not technology-related. To make matters worse, often people with some tech knowledge hide behind “techno-babble” and have difficulty explaining what technology means for business. Instead, they prefer to talk about the “coolness” factor of technology. Well, coolness does not improve the bottom line nor does it serve your customer better – unless you work for eBay or Amazon. To help make sense of the tech-speak, let’s talk about the newest buzzword: cloud computing.

Cloud computing sounds like “pie in the sky,” but it essentially means that you are transferring your data and/or computer processing, using the Internet, to a large computer that is located somewhere else. As an example, if you have a Gmail or Hotmail account, have you thought about the location of the computer where your email is processed? You probably haven’t, because as long it works and is inexpensive (or free) it doesn’t matter. That is a typical example of cloud computing. The idea is to purchase computer services like a utility, such as hydro and water, where you pay for what you use and pay extra when you need extra resources. You don’t have to worry about installing and managing software, the cloud provider or

vendor will do all that on your behalf. The big benefit of cloud computing is that basic operational technology costs become more predictable and infrastructure resources (such as disk space, number of software licences, etc.) are flexible and scalable through the increased or decreased use of cloud services.

However, cloud computing is still a relatively new way of conducting business and there are drawbacks to using the service.

One of the risks is that you are losing partial control of your application and data. The cloud service provider has your data, controls the speed at which you can access it, and may charge you extra for large queries. In short, the provider has control over what you can and cannot do. You may need to adapt your internal business processes to the pace of the cloud service.

Other issues are legislative, security-, and privacy-related. Legislative issues arise when the cloud is not in Canada, but in the U.S., where most North American cloud service providers are located. You have to face the rules and regulations of the *Patriot Act*, which means that the U.S. Government may access or seize your data without prior warning. In addition, the security of your financial, customer, or other private data that are stored on the cloud is as good as the security that the cloud provider/vendor

deems necessary. Cloud vendors store the data on virtual machines – one large server divided into many segments, partitioned by software “walls.” The quality of those walls depends on the cloud vendor.

The third major issue is that the cloud service provider may not be stable and could go out of business. To my knowledge, there have not been occurrences where a cloud vendor went out of business and the clients could not access their data, but it is a potential risk. On the same issue, it could be difficult to move your data if you want to switch to a new cloud provider.

In spite of all these potential caveats, an increasing number of organizations take advantage of cloud computing because it saves costs, provides flexibility, and reduces the IT operational overhead. In general, organizations with small-scale or standardized data processing seem to be very successful in the usage of the cloud. What the above issues show is the importance of carefully examining and understanding the cloud computing technology and the service contract *before* you decide to use the cloud.

One last bit of advice: The next time you encounter a “propeller head” (that’s what we call people who insist on techno-babble), just ask him or her, “How will this technology improve service to my customers and increase my bottom line?” Remember, when all is said

and done, technology is an enabler not a magic bullet. ■■

IL N'EST PAS facile de suivre l'évolution du jargon technologique et d'en déchiffrer les acronymes, surtout si vous ne travaillez pas dans le domaine de la technologie. Et, ce qui n'arrange rien, les gens qui ont des connaissances en technologie s'abritent souvent derrière un techno-charabia sans pouvoir vous expliquer clairement comment une technologie peut être utile pour votre entreprise; ils préfèrent plutôt vous faire valoir à quel point cette technologie est « géniale ». Il ne suffit pourtant pas qu'une technologie soit géniale pour qu'elle vous permette d'améliorer vos résultats ou de mieux servir vos clients, à moins que vous travailliez à eBay ou Amazon. Pour vous aider à éclaircir le sens de la jargonnerie techno, intéressons-nous au nouveau mot à la mode : l'infonuagique.

Malgré sa consonance poétique, ce terme désigne un service bien concret qui permet de transférer, au moyen d'Internet, des données et des traitements informatiques à un gros ordinateur situé ailleurs. Si vous avez un compte Gmail ou Hotmail, vous êtes-vous déjà demandé où se trouve l'ordinateur qui traite votre courriel? Probablement pas; tant que tout fonctionne bien et à peu de frais (ou gratuitement), peu importe. Ce type de compte est un exemple typique d'utilisation de l'infonuagique. En un mot, vous achetez des services informatiques un peu sur le principe des services publics comme l'eau et l'électricité : vous payez selon les services que vous utilisez, en versant un supplément si vous avez besoin de ressources additionnelles. Vous n'avez pas à vous inquiéter de l'installation ni de la gestion du logiciel; le fournisseur le fait pour vous. L'infonuagique a pour avantage de rendre les coûts d'exploitation de base liés à la technologie plus prévisibles et de rendre les ressources d'infrastructure (espace disque, nombre de licences, etc.) flexibles et adaptables selon que l'utilisation des services d'infonuagique augmente ou diminue.

Cependant, l'infonuagique demeure pour les entreprises un outil relativement nouveau qui n'a pas que des avantages.

Côté risques, par exemple, vous perdez en partie le contrôle de vos applications et de vos données. Votre fournisseur a vos données, il contrôle la vitesse à laquelle vous pouvez y avoir accès et il peut exiger des frais supplémentaires pour les requêtes volumineuses. Bref, il contrôle ce que vous pouvez et ne pouvez pas faire. Il est possible que vous deviez adapter vos processus administratifs internes à la vitesse des services d'infonuagique.

Il faut aussi tenir compte des facteurs juridiques et de la sécurité des données. Les facteurs juridiques entrent en jeu lorsque que

fournisseur n'est pas au Canada, mais aux États-Unis, ce qui se produit souvent en Amérique du Nord. Dans ce cas, les services sont assujettis à la réglementation de la *Patriot Act*, ce qui signifie que le gouvernement américain peut accéder à toutes vos données, voire les saisir, sans préavis. Par ailleurs, la sécurité de vos données financières, ainsi que des renseignements sur vos clients et autres renseignements confidentiels qui sont stockés chez votre fournisseur, dépend du niveau de sécurité que le fournisseur juge nécessaire. Les fournisseurs stockent leurs données dans des machines virtuelles, c'est-à-dire un grand serveur divisé en de nombreux segments séparés par des « cloisons » logicielles. La qualité de ces cloisons dépend du fournisseur.

Enfin, il est possible que le fournisseur fasse faillite. Bien que je n'aie jamais entendu parler de clients qui n'auraient pas réussi à avoir accès à leurs données à la suite de la faillite de leur fournisseur, le risque que cela se produise n'en est pas moins réel. Dans le même ordre d'idées, il pourrait être difficile de transférer vos données si vous désirez changer de fournisseur.

Malgré ces inconvénients, les organisations sont de plus en plus nombreuses à profiter de l'infonuagique parce qu'elle permet de réaliser des économies, offre une grande souplesse et réduit les frais informatiques généraux. En général, les services infonuagiques se révèlent

très avantageux pour les organisations dont les activités de traitement informatique sont peu volumineuses ou standardisées. Les préoccupations soulevées ci-dessus montrent toutefois à quel point il est important de bien examiner et comprendre la technologie infonuagique et le contrat de service avant d'opter pour de tels services.

En terminant, voici un dernier conseil : la prochaine fois que vous tomberez sur l'une de ces personnes qui insistent pour parler en techno-charabia, demandez-lui comment la technologie qu'elle vous propose vous permettra d'améliorer votre service à la clientèle et vos résultats. N'oubliez pas que, tout compte fait, la technologie est un outil, pas une solution magique. ■■

CATHERINE ACZEL BOIVIE, Ph.D., 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**

Eliminate business cheques today.

Increase productivity and reduce costs with electronic payments.

Companies small and large are replacing business cheques with electronic payments. They're switching because payments cost less than the price of a stamp and take a fraction of the time to complete. It's easy to use and easy to get started. Telpay collects banking information for ANY supplier you want to pay.

Start saving time and money with Telpay today.



To find out more, visit us at www.getstartedwithtelpay.ca or call us at 1.800.665.0302

The Better Way to Pay.





Life After Europe

by / par Ramona Dzinkowski

L'après-Europe

Lessons from the leaders on how to ride out the crisis in the eurozone.



Que font les chefs d'entreprise pour traverser la crise européenne?

The eurozone is the world's largest economy, making up 20 per cent of global GDP. Canadian exporters rely heavily on the region as our second-largest trading partner, accounting for one tenth of annual revenues. However, the past two years of problems with credit liquidity, the sovereign debt crises, and political uncertainty has called into question the future of the EU and, more specifically, how much Canadian companies can rely on it as a source of growth going forward.

Canadian companies that depend on the EU for a large portion of their sales are cringing at the region's prospects for the remainder of 2012. According to Export Development Canada, growth in Europe is likely to stay flat or in the red for most of this year. Its forecast for eurozone GDP is a 0.3-per-cent contraction in 2012 and 0.7-per-cent growth the following year. Huge growth imbalances exist between countries, with very tough recessions expected for some – particularly Portugal and Greece. Meanwhile, ongoing political instability across the pond is creating havoc for investors in North American markets as they watch share prices plummet from one day to the next. Upon the news of a new anti-austerity Socialist government in France, coupled with the “hung” parliament in Greece, global equity markets dropped suddenly during the first week of May, wiping out most of the gains made since November 2011. In turn, this sort of market volatility has shaken investor confidence in Canada

and the U.S., with the potential to create downward pressure on demand on both sides of the border.

While many are hopeful that Europe will pull through its economic and political woes in the medium term, others caution companies to prepare for some short-

risk assessment has to at least envision that Greece particularly exits the euro simply because the agony of staying in will become too much after a year or two or three.”

That clearly exposes Canada to some problems, he says, particularly through the financial sector because it will be messy.

Ongoing political instability across the pond is creating havoc for investors in North American markets.

term pain. “I myself think there is a very significant risk of the [eurozone] breaking up,” says William Robson, president and CEO of the Canadian think tank the C.D. Howe Institute. “I’m a bit surprised,” he says, “that the baseline forecasts from many institutions have Europe muddling through somehow. The fiscal arithmetic is against them. The more time the EU buys, the worse things get. I think any realistic

“If Greece were to reintroduce the drachma, for example, that will unilaterally rewrite all kinds of contracts across the board. And then the additional fallout from that will be a lot of speculation around whether other peripheral countries are also going to exit the euro, which means flights of capital and credit crunches.”

So what does all this mean for Canadian exporters relying on Europe as a major

market? With the EU double dip well underway, and the threat of breakup, many are refocusing their efforts on alternative markets in order to maintain revenues. At the same time, senior finance executives are pushing ever harder to minimize currency exposure and reduce costs.

A Multi-Faceted Approach

Clearwater Seafoods is a Nova Scotia-based seafood company with a large fishing fleet and processing plants in Nova Scotia, Newfoundland and Labrador, and Argentina. Thirty-eight per cent of its annual sales came from the EU in 2011. While it anticipates continued growth in demand for its product globally, in order to minimize its overall risk exposure to any potential downturn or currency volatility, Clearwater takes a multi-faceted approach.

First, risks associated with foreign exchange are partially mitigated by strategies to diversify sales internationally that reduce the impact of any country-specific economic risks on its business. Says Tyrone Cotie, finance director at Clearwater, “What diversification meant to us over the last year, and over the next five years, is more sales to China and other higher-growth regions such as India. We’ve seen big growth last year and this year with our Chinese sales. Over the next five years I expect we’ll also be dipping our toe into India.”

Second, Clearwater is executing pricing strategies by limiting the majority of sales to short-term contracts – typically less than six months – that provide a margin for exchange-rate fluctuations. At the same time, understanding markups on the way to market is critical, says Cotie. “It’s knowing the profitability through the whole chain, so when we price products we understand how much Clearwater is making, how much the distributor is making, and how much the retailer is making, so that we get our fair share of the profit pie.”

Lastly, Clearwater uses conservative exchange estimates in business plans coupled with a targeted foreign exchange program based upon using forward contracts up to \$175 million in nominal value, which is approximately 75 per cent of its annual net foreign exchange exposure. In this way, says Cotie, the program enables Clearwater to lock in exchange rates up to 12 months for key sales currencies (the U.S. dollar,

euro, yen, and pound sterling) thereby mitigating the short-term potential volatility in cash flows from derivative contracts. “Further strengthening of the Canadian dollar relative to the currencies of our sales markets,” says Cotie, “will result in lower sales prices and receipts when converted into Canadian dollars and have an adverse impact on our profitability to the extent we’re not able to adjust prices and costs to offset this risk. Exchange contracts offset this risk in the short term and a strong pricing strategy offsets this risk in the longer term.” In terms of ensuring its customers are liquid, Clearwater regularly monitors credit availability in the EU, insures receivables, or obtains cash advances on sales.

Mitigating Recession Damage

For other Canadian companies, the nature of their products helps to act as a natural insulator against a sluggish European economy. Calgary-based TransCanada Turbines (TCT) Ltd., is a privately owned joint venture between TransCanada Corporation and John Wood Group PLC. With two main subsidiaries in the U.K. and the U.S., and over \$180 million in revenues annually, TCT is the world’s largest licensed repair and overhaul facility for the industrial gas turbine engines manufactured by Rolls-Royce and GE that are used in the power generation and oil/gas transmission markets around the globe. As Bev Stewart, CFO of TCT, explains, the company is

By the numbers

The EU region is Canada’s second-largest trading partner next to the U.S., with total exports to Western Europe amounting to \$40.8 billion in 2011, or roughly 10 per cent of total exports. In the U.S., recent reports estimate that approximately 14 per cent of revenue for the 500 biggest U.S. companies or about \$1.3 trillion U.S. comes from Europe.

Table:

	Canadian Merchandise Exports by Country*	
	CAD bn (2010)	% share total exports (2011)
Developed Markets		
United States	307.2	73.4
Western Europe	40.8	9.8
Japan, Oceania, Developed Asia	22.8	5.4
Emerging Markets		
Latin America and Caribbean	12.8	3.1
Emerging Europe and Central Asia	4.0	1.0
Africa & Middle East	6.5	1.6
Emerging Asia	24.5	5.9
Total Goods Exports	418.8	100.0
Total Emerging Markets	47.9	11.4
Total to Industrialized Countries	370.8	88.6

*Note: Numbers do not add up due to rounding.

Source: Statistics Canada, EDC Economics. Adapted from Export Development Canada, Global Export Forecast, Spring 2012



somewhat recession-proof. “Our company seems to follow the recession curve about 18 months after everybody else,” says Stewart. “By my math, that puts us bang in the middle of the ongoing three-year EU recession. However, we’re fortunate that we’re in a high-demand industry regardless of what’s happening. People still need power and our clients still need the engines maintained and repaired in order to generate that power.

“What we do see,” says Stewart, “is a trend both in North America and in Europe that power companies will defer maintenance, do the bare minimum, and take the risk that they can tide over the engines until their cash-flow situation improves. What they’re doing is waiting until the engine actually breaks. And then of course it costs them a lot more. So that also helps our business.”

At the same time TCT can see bad news coming a long way off. “In 2009, when most companies were very badly affected by the financial crises, our business did very, very well,” Stewart says. “It wasn’t until 2010, when everybody else was going into recovery, that we could see an impact.” What TCT did to mitigate the impact was to refocus its efforts in other parts of the world. “We’re spending a lot of time developing new markets in places like Africa and the Middle East. Not often the best in terms of political and commercial stability,” she says, “but when some of our traditional markets are affected, we have to look elsewhere.”

Meanwhile TCT has instituted a staged payment program in order to minimize default risk. “When these engines come in to be fixed they’re usually here for between

two weeks and three months and we’ll be getting probably 80 per cent of that paid before the engine even leaves the shop,” says Stewart. Since the downturn in the EU, it’s been much easier to ask for staged payments, she adds: “Ten years ago, staged payments in this industry were unheard of. Now it’s almost standard. The other thing we now do to reduce our risk is [to] always deal in U.S. dollars. There are very few contracts accepted in euros nowadays.”

Expanding Markets

Montreal-based Bombardier, one of the world’s largest makers of airplanes and trains with a 44-per-cent revenue exposure in Europe, is also looking elsewhere for new sources of demand and ways to cut overhead. As Pierre Alary, CFO of Bombardier, explains, while the rail transportation side of the business has held its ground in the EU, orders for aircraft have been very low. Consequently, he says, the go-to markets are the BRIC countries (Brazil, Russia, India, and China). “We have two different approaches there,” he explains. “For example, in China, we have manufacturing sites which are 50-50 joint ventures with a Chinese partner where we actually manufacture trains for the Chinese market. So that’s on the transportation side. On the aerospace side, we have different agreements with state-owned Chinese companies where we have some collaboration. For example, for the Q400-series plane, the fuselage is being made in China.”

In terms of cost reduction, moving from high-cost centres to lower-cost ones has meant Bombardier has also looked south

of the border, to Mexico. “Following the appreciation of the Canadian dollar, we’ve had to adjust our Canadian production downwards,” explains Alary. But opening up a manufacturing site in Mexico for some sub-assembly work has allowed Bombardier to be more competitive and indirectly, at the end of the day, has helped to preserve jobs in Canada. “Initially it may look like we’re transferring some jobs outside,” he notes, “but if we’re more competitive then we can further increase our investments at home.”

As for what could happen to Greece should it drop the euro, it’s not all bad news, says C.D. Howe’s Robson. “It might be helpful over a longer time horizon for Greece and maybe another peripheral European country or two to leave the euro because I think the alternative of staying in is a very prolonged recession, austerity, and a lost-decade scenario. So Canadian companies that have operations in parts of Europe and would be negatively affected by the event itself might find themselves going forward in a somewhat better situation. It’s not inconceivable that 18 months later the Greek economy would be growing, employment would be growing, [and] demand would be up. There’s clearly the short-run risk for Canadian companies exposed to the region, but they might find that the economics of the situation are actually better afterwards. After all, when you’ve hit the bottom, there’s nowhere else to go but up.” ■

.....
RAMONA DZINKOWSKI is a Canadian economist and business journalist based in Toronto.
 rdresearch@interhop.net

La zone euro est la plus grande économie du monde : elle représente 20 % du PIB mondial, constitue le deuxième partenaire commercial du Canada et est la source du dixième de ses produits annuels. Devant les problèmes de liquidité, les crises de la dette souveraine et l'incertitude politique des deux dernières années, toutefois, il est permis de remettre en question l'avenir de l'Union européenne (UE) et de se demander dans quelle mesure les entreprises canadiennes peuvent compter sur la zone euro pour leur croissance future.

Les perspectives de l'Europe pour le reste de l'année 2012 font frémir les entreprises canadiennes dont une grande partie des ventes est tributaire de la région. D'après Exportation et développement Canada, la croissance y sera probablement nulle ou négative le plus clair de l'année, et le PIB baissera de 0,3 % en 2012, pour augmenter de 0,7 % l'année suivante. Il existe d'énormes écarts de croissance entre les pays, et de très graves récessions guettent certains d'entre eux, comme le Portugal et la Grèce. L'instabilité politique qui prévaut actuellement en Europe cause des dommages considérables aux investisseurs des marchés nord-américains. À l'annonce d'un nouveau gouvernement socialiste anti-austérité en France et d'un parlement sans majorité en Grèce, les marchés boursiers mondiaux ont connu une chute soudaine en mai, ce qui a anéanti la plupart des gains acquis depuis novembre 2011. Une telle volatilité des marchés a à son tour ébranlé la confiance des investisseurs au Canada et aux États-Unis, ce qui pourrait entraîner une baisse de la demande des deux côtés de la frontière.

Nombreux sont ceux qui gardent espoir qu'à moyen terme, l'Europe puisse se sortir de ses problèmes économiques et politiques, mais d'autres conseillent aux entreprises de se préparer à une situation pénible à court terme. « À mon avis, la [zone euro] risque fort de se démanteler, affirme William Robson, PDG de l'Institut C.D. Howe, un groupe de réflexion canadien. Selon les prévisions de base de nombreuses institutions, l'Europe finirait par se tirer d'affaire. Cela me surprend un peu. Pour évaluer le risque de façon réaliste, il faut au moins envisager la possibilité que la Grèce quitte la zone simplement parce qu'il lui sera insupportable d'y rester après un, deux ou trois ans. »

Une telle situation expose clairement le Canada à certains problèmes, particulièrement dans le secteur financier, explique M. Robson. « Si la Grèce réintroduisait la drachme, par exemple, un large éventail de contrats s'en trouveraient complètement modifiés, de façon unilatérale. Et cela se traduirait aussi par des spéculations sur la sortie possible d'autres pays

périphériques, avec pour résultat des fuites de capitaux et des resserrements du crédit. »

Qu'est-ce que tout cela veut dire pour les exportateurs canadiens pour qui l'Europe est un marché important? Compte tenu de la récession à double creux qui sévit au sein de l'UE et de la menace de séparation, ils sont nombreux à concentrer leurs efforts sur d'autres marchés pour maintenir leurs produits. Parallèlement, les hauts dirigeants financiers s'escriment plus que jamais à réduire le risque de change et les coûts.

Adopter une approche à plusieurs volets

Clearwater Seafoods est une entreprise du secteur des fruits de mer établie en Nouvelle-Écosse. Elle a une vaste flottille de pêche et des usines de traitement en Nouvelle-Écosse, à Terre-Neuve-et-Labrador et en Argentine. En 2011, 38 % de son chiffre d'affaires provenait de l'UE. Clearwater prévoit une croissance continue de la demande mondiale pour ses produits et, pour réduire son exposition globale à tout risque de ralentissement ou de volatilité des changes, elle adopte une approche à plusieurs volets.

Premièrement, elle compense partiellement les risques associés aux fluctuations des cours par des stratégies de diversification des ventes à l'échelle internationale qui réduisent l'impact de tout risque économique propre à un pays donné. Le directeur financier de Clearwater, Tyrone Cotie, explique : « Pour nous, la diversification se traduira au cours des cinq prochaines années par l'accroissement des ventes en Chine et dans d'autres régions connaissant une forte croissance, comme l'Inde. »

Deuxièmement, Clearwater adopte des stratégies d'établissement des prix qui consistent à limiter la majorité des ventes à des contrats de courte durée – en général, moins de six mois –, ce qui lui donne du jeu pour se couvrir contre les fluctuations du taux de change. M. Cotie affirme qu'il est aussi essentiel de comprendre les marges brutes jusqu'à l'arrivée au marché : « Il faut connaître la rentabilité dans l'ensemble de la chaîne, de manière à savoir exactement, pour établir les prix, combien gagnent, respectivement, Clearwater, le distributeur et

le détaillant, pour qu'une juste part du profit nous revienne. »

Enfin, Clearwater utilise des estimations prudentes du taux de change dans ses plans d'affaires et elle a établi un programme d'utilisation de contrats à terme dont la valeur nominale peut aller jusqu'à 175 millions de dollars, soit environ 75 % de son exposition nette annuelle au risque de change. Ainsi, explique M. Cotie, Clearwater peut fixer les taux de change des principales devises de vente pendant des périodes pouvant aller jusqu'à 12 mois et atténuer le risque lié à la volatilité potentielle à court terme des flux de trésorerie résultant des contrats dérivés. « La hausse accrue du dollar canadien par rapport aux devises utilisées sur nos marchés d'exportation, explique-t-il, se traduira par la baisse des prix de vente et des rentrées après leur conversion en dollars canadiens et aura un effet négatif sur notre rentabilité dans la mesure où nous ne pourrions ajuster les prix et les coûts de manière à atténuer ce risque. Celui-ci est atténué à court terme par les contrats de change

et à plus long terme par une bonne stratégie de prix. » Pour ce qui est de la liquidité de ses clients, Clearwater surveille régulièrement l'accès au crédit au sein de l'UE, assure ses créances clients ou obtient des avances en espèces sur ses ventes.

Limiter les dégâts de la récession

Dans certains cas, la nature des activités de l'entreprise protège celle-ci contre le ralentissement de l'économie européenne. TransCanada Turbines (TCT) Ltd., de Calgary, est une coentreprise à capital fermé de TransCanada Corporation et de John Wood Group PLC. Avec ses deux principales filiales au Royaume-Uni et aux États-Unis, et des produits annuels dépassant les 180 millions de dollars, TCT est le plus grand établissement autorisé de réparation et de révision des turbines à gaz industrielles fabriquées par Rolls-Royce et par GE et employées sur les marchés mondiaux de la production d'énergie électrique et du transport du pétrole et du gaz. Comme l'explique la directrice financière de TCT, Bev Stewart, l'entreprise est, jusqu'à un certain point, à l'abri des récessions. « Notre entreprise semble suivre la courbe de la récession environ 18 mois après tout le monde, explique-t-elle. D'après mes calculs, cela nous place en plein milieu de la crise sévissant en Europe depuis trois ans. Mais nous avons la chance d'œuvrer dans un secteur où la demande est élevée peu importe les circonstances. Les gens ont toujours besoin d'électricité, et nos clients doivent entretenir et réparer les moteurs pour en générer. »

« La tendance que nous observons, explique M^{me} Stewart, tant en Amérique du Nord qu'en Europe, c'est que les sociétés d'énergie reportent les travaux d'entretien, font le strict minimum et espèrent que les moteurs résisteront jusqu'à ce que la trésorerie s'améliore. Elles attendent en fait la panne, qui coûte bien plus cher et qui est à l'avantage de notre entreprise. »

En même temps, TCT voit les mauvaises nouvelles venir de loin. « En 2009, quand la plupart des entreprises ont été très touchées par les crises financières, la nôtre se portait très bien, affirme M^{me} Stewart. Ce n'est qu'en 2010, quand tout le monde se rétablissait, que nous avons senti des répercussions. » Pour atténuer ces répercussions, TCT a investi ses efforts ailleurs. « Nous consacrons beaucoup de temps à l'exploitation de nouveaux marchés dans des endroits comme l'Afrique et le Moyen-Orient. Dans bien des cas, ce n'est pas idéal pour ce qui est de la stabilité politique et commerciale, mais lorsque certains de nos marchés traditionnels sont touchés, nous devons chercher ailleurs. »

En chiffres

L'UE représente le deuxième partenaire commercial du Canada, après les États-Unis. Le total des exportations vers l'Europe occidentale se chiffrait à 40,8 milliards en 2011, soit environ 10 % du total des exportations. Quant aux États-Unis, des rapports récents estiment que 14 % des produits des 500 plus grandes entreprises du pays, soit environ 1,3 billion de dollars américains, sont générés en Europe.

Tableau : Exportations canadiennes de marchandises, par région *

	G\$ CA (2010)	Part des exportations (%) (2011)
Marchés développés		
États-Unis	307,2	73,4
Europe occidentale	40,8	9,8
Japon, Océanie et Asie développée	22,8	5,4
Marchés émergents		
Amérique latine et Antilles	12,8	3,1
Europe émergente et Asie centrale	4,0	1,0
Afrique et Moyen-Orient	6,5	1,6
Asie émergente	24,5	5,9
Volume total des exportations	418,8	100,0
Total - Exportations vers		
les marchés émergents	47,9	11,4
Total - Exportations vers		
les pays industrialisés	370,8	88,6

* Remarque : Les chiffres ayant été arrondis, leur somme ne correspond pas au total indiqué.

Source : Statistique Canada, Services économiques d'EDC. Adapté de : Exportation et développement Canada, Prévisions à l'exportation, printemps 2012

TCT a aussi établi un programme de paiements échelonnés pour réduire le risque de non-paiement. « Quand les moteurs arrivent pour les réparations, ils restent à l'atelier de deux semaines à trois mois, et nous recevons probablement 80 % des montants dus avant même qu'ils ne quittent l'atelier, explique M^{me} Stewart. Il y a dix ans, il était impossible de demander des paiements périodiques. Maintenant, c'est presque la norme. Et pour réduire le risque, nous traitons toujours en dollars américains. »

Exploiter de nouveaux marchés

La société montréalaise Bombardier est l'un des plus grands constructeurs d'avions et de trains au monde. Cette société, dont le risque relatif aux produits est de 44 % en Europe, cherche aussi de nouvelles sources de demande et des façons de réduire les coûts indirects. Selon le chef de la direction financière, Pierre Alary, si le côté transport ferroviaire tient bon au sein de l'UE, les commandes d'avions se font très peu nombreuses. La société se tourne donc vers les pays du BRIC (Brésil, Russie, Inde, Chine).

« Nous avons deux approches différentes dans ces pays. En Chine, nous avons des usines de fabrication qui sont des coentreprises à 50/50 établies avec un partenaire chinois dans lesquelles nous fabriquons des trains pour le marché chinois. Côté aérospatiale, nous avons diverses ententes de collaboration avec des entreprises appartenant à l'État. Ainsi, le fuselage de l'avion de ligne Q400 est fabriqué en Chine. »

Pour réduire les coûts, cherchant à passer des centres où les charges sont élevées à ceux où elles le sont moins, Bombardier s'est aussi tournée vers le Mexique. « Par suite de l'appréciation du dollar canadien, nous avons dû ajuster notre production au Canada à la baisse, explique M. Alary. Mais, après avoir ouvert une usine au Mexique pour y effectuer du montage partiel, Bombardier a pu devenir plus concurrentielle, donc indirectement, cela a fini par préserver des emplois au Canada. « De prime abord, on pourrait penser que nous transférons des emplois à l'étranger, explique-t-il, mais en devenant plus concurrentiels, nous pouvons en fait accroître nos investissements au pays ».

Quant à la Grèce, si elle abandonne l'euro, les nouvelles ne seraient pas que mauvaises, selon M. Robson, de l'Institut C.D. Howe. « À long terme, la Grèce, et peut-être d'autres pays périphériques, pourraient gagner à sortir de l'euro pour échapper à une très longue récession, à l'austérité et à une décennie perdue. Ainsi, les entreprises canadiennes qui font des affaires dans certaines parties de l'Europe et qui subiraient des répercussions défavorables si ces pays sortaient de l'euro pourraient voir leur situation s'améliorer quelque peu par la suite. Il n'est pas inconcevable que 18 mois plus tard, l'économie, l'emploi et la demande connaissent une croissance en Grèce. Malgré le risque clair à court terme, les entreprises canadiennes qui font des affaires dans la région pourraient constater une amélioration de la situation économique. Après tout, quand on touche le fond, on ne peut que remonter. » ■

RAMONA DZINKOWSKI est économiste et journaliste d'affaires à Toronto. rndresearch@interhop.net



Recommandé par 9 clients sur 10.

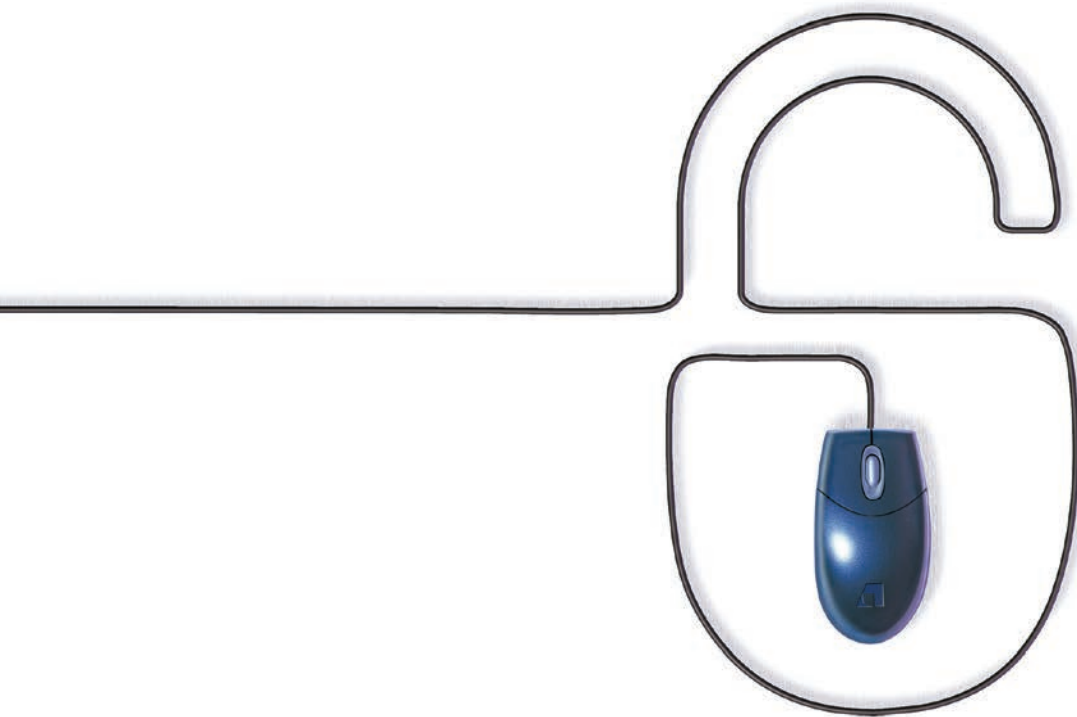
“Robert Half est une entreprise passionnée, qui excelle à trouver la bonne personne pour chaque poste et non pas juste quelqu'un pour occuper un bureau. Nous apprécions leur réponse rapide et l'excellence de leur suivi.”

Chef de projet,
Administration régionale des Aéroports

 **Robert Half**[®]

1.800.803.8367
roberthalf.ca

© 2010 Robert Half 0310-R006



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

“There needs to be progress made to close the investment gap in information and communications technology between Canada and the U.S.”

« Il faut réduire le décalage entre le Canada et les États-Unis en matière d’investissement dans les technologies de l’information et des communications. »

- Rock Lefebvre, vice-president, Research and Standards, CGA-Canada

Rock Lefebvre, vice-président, Recherche et normalisation à CGA-Canada.

Read the full story on page 31.

► Article en page 32.

28
Perspective

Perspective

30
News from CGA-Canada

Échos de CGA-Canada

34
Associations

Associations

35
Communiqués

Communiqués

37
Reflections

Réflexions



Combatting Fraud in the Workplace

Lutter contre la fraude en milieu de travail

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

CGA-CANADA TAKES its research and advocacy roles seriously. Since 2004, its research and standards team has issued more than 50 reports on a wide range of topics related to accounting, and economic and social issues affecting Canadians and businesses. One issue that's recently moved front and centre is the risk of fraud – to individuals and organizations.

The association's own research found that workplace fraud costs Canadian small and medium enterprises a conservatively estimated \$3.2 billion a year, and impacts nearly 300,000 companies. Yet many firms are overlooking the problem or underestimating their vulnerability. Indeed, three-quarters of firms surveyed believed their exposure to workplace fraud was low, 80 per cent had no response plan in place, and 59 per cent were not conducting periodic risk assessments. The most common forms of fraud were misappropriation of inventory, assets, or cash.

To help raise awareness, CGA-Canada produced a video, featuring Rock Lefebvre, the association's vice-president of Research and Standards and co-author of the fraud study. You can see it online at youtube.com/cgacdn. The message? It's critical for employers to recognize that the risk of fraud is real – and it's important that they take steps to prevent, detect, and respond to fraud.

The financial loss to organizations is upsetting, of course. But, as Lefebvre notes, staff morale and management confidence really take a hit. The reputation, value, and public and client trust of these firms also suffer. Companies can raise awareness by ensuring their staff knows what constitutes fraud – and what to do if it occurs. In fact, employee tips are the greatest source of fraud detection.

In addition to producing the report and video, CGA-Canada joined the Fraud Prevention Forum – a group of more than 125 organizations led by Canada's Competition Bureau that is committed to fighting fraud through education (competitionbureau.gc.ca).

CGA-Canada is recognized for heightening public awareness, contributing to public policy dialogue, and advancing the public interest. Its research and advocacy efforts around workplace fraud continue that proud tradition. ■

DEPUIS 2004, l'équipe de la recherche et de la normalisation de CGA-Canada a publié plus de 50 rapports sur divers sujets d'importance liés à la comptabilité, à l'économie et aux affaires sociales qui touchent les Canadiens et le commerce. Dernièrement, le risque de fraude pour les particuliers et les organisations occupe l'avant-plan des préoccupations.

Une étude de l'Association révèle que la fraude en milieu de travail coûte aux PME canadiennes, au bas mot, 3,2 milliards de dollars annuellement et touche près de 300 000 entreprises. Pourtant, de nombreuses entreprises négligent le problème ou sous-estiment leur vulnérabilité. En effet, les trois quarts des répondants jugent faible leur exposition aux risques, 80 % n'ont pas de plan d'intervention et 59 % ne procèdent à aucune évaluation périodique des risques. Les types de fraude les plus courants sont le détournement de stocks, d'actifs ou de fonds.

Dans un effort de sensibilisation, CGA-Canada a réalisé une vidéo (www.youtube.com/cgacdn) mettant en vedette son vice-président, Recherche et normalisation, et coauteur de l'étude sur la fraude, Rock Lefebvre. Le message? Les employeurs doivent reconnaître l'existence du risque de fraude et être proactifs. Ils doivent absolument prendre des mesures pour prévenir, détecter et contrer la fraude.

Évidemment, les pertes financières contrarient les entreprises, mais ce sont surtout le moral du personnel et la confiance de la direction qui encaissent le coup, selon M. Lefebvre. La réputation et la valeur des entreprises, ainsi que la confiance du public et des clients, en souffrent également. Les entreprises peuvent former leurs employés à repérer les fraudes et à agir. Le signalement par les employés est la principale source de détection de la fraude.

Par ailleurs, CGA-Canada s'est jointe au Forum sur la prévention de la fraude – un groupe de plus de 125 organisations, présidé par le Bureau de la concurrence du Canada, qui est déterminé à lutter contre la fraude au moyen de la sensibilisation (www.competitionbureau.gc.ca).

CGA-Canada est renommée pour ses interventions en matière de sensibilisation et de protection du public, ainsi que pour sa contribution aux discussions sur les politiques publiques. Les activités de recherche et d'information portant sur la fraude en milieu de travail s'inscrivent dans cette fière tradition. ■

Une maladie bouleversante. Une protection rassurante.



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

Assurance maladie grave

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

www.iapacific.com/cga/français

Ou communiquez avec Samson Groupe Conseil Inc., au Québec

1.877.492.9812

Jan Munro Thompson, à l'extérieur du Québec

1.800.881.3688



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



■ UPDATE / MISE À JOUR

Update on Unification Discussions

CGA-Canada ended merger discussions with CMA Canada and the CICA in late May after the majority of CGAs were no longer represented in provincial talks.

As the national body representing CGAs, CGA-Canada's role in the negotiations was to represent its members and the interests of its provincial and territorial partners. Once the majority of CGA affiliates left the discussions, CGA-Canada followed.

CGA-Canada entered the three-way, national discussions in late October 2011. In January 2012 the three organizations jointly released a proposed Unification Framework and CPA Certification Program. In April, CGA, CMA, and CA bodies in Ontario announced that discussions were progressing more slowly than planned. In May, CGA Ontario and CMA Ontario left the discussions. Several CGA affiliates subsequently withdrew from their negotiations. CGA Manitoba was never in formal talks.

In mid-May, the *Chartered Professional Accountants Act* was passed in Quebec, merging the province's three accounting bodies and creating CPA Quebec.

As of June, CGA Alberta is the only CGA body in merger talks. Discussions in Alberta are two-way, between CGAs and CMAs. The CAs withdrew in early 2012.

The CGA designation is a strong, vibrant, and growing designation. CGA-Canada

remains committed to protecting the professional interests and rights of its members and promoting their professional status. The association is well-positioned nationally and internationally to thrive.

For more information on the unification discussions, visit CGA-Canada's Vision website: visioncga.org.

► Le point sur les pourparlers d'unification

CGA-Canada a rompu les pourparlers de fusion avec CMA Canada et l'ICCA à la fin mai, la majorité des CGA n'étant plus représentés aux pourparlers provinciaux.

Dans le cadre des pourparlers, CGA-Canada défendait les intérêts de ses membres et de ses partenaires provinciaux et territoriaux. Lorsque la majorité des associations de CGA se sont retirées des pourparlers, CGA-Canada a fait de même.

CGA-Canada s'est engagée dans les discussions nationales tripartites en octobre 2011. En janvier 2012, les trois organismes nationaux ont publié un projet de cadre d'unification et de programme d'agrément des CPA. En avril, les organismes de l'Ontario ont annoncé que les pourparlers n'avançaient pas comme prévu. En mai, CGA-Ontario et CMA Ontario se sont retirées des pourparlers, ce que plusieurs associations de CGA ont aussi fait par la suite. CGA-Manitoba n'a jamais été officiellement en pourparlers.

À la mi-mai, au Québec, la *Loi sur les comptables professionnels agréés* a sanctionné l'unification des trois organismes comptables provinciaux et établi l'Ordre des CPA du Québec.

En juin, CGA-Alberta était la seule association de CGA demeurant en pourparlers. En Alberta, les pourparlers se déroulent uniquement entre les CGA et les CMAs, les CAs s'étant retirés au début de 2012.

Le titre de CGA est un titre solide et dynamique, fort d'une belle croissance. CGA-Canada continue à protéger les droits et intérêts professionnels de ses membres et à promouvoir leur statut professionnel. L'Association a tout pour prospérer, au pays et internationalement.

Pour en savoir plus sur les pourparlers, visitez Vision CGA à www.visioncga.org/francais.

New PD Net Video Platform to Launch in August

PD Net will be launching a new video course platform in August. Thanks to leading-edge technology, users will have the flexibility to view video courses presented by chapter, as well as fast forward, rewind, and pause. The enriched format provides a learning experience as close to an in-person seminar as possible. This innovation is another example of how CGA-Canada uses the most current technology to keep professional development resources and tools a cut above the competition.

The first presenter to use this new platform is Ken Puls, Excel guru and Microsoft MVP. Puls will share his advanced knowledge and techniques for generating dynamic spreadsheet models in Excel. For more details or to sign up for the course, visit cga.org/pdnet/excelvideo.



.....
Saanich mayor Frank Leonard (centre-left) and Ida Chong, FCGA, minister of community, sport and cultural development (centre-right), pose with newly appointed B.C. Audit Council members (left to right): J. Richard Heney, Donalda MacDonald, Lisa Payne, and Timothy Wood. Missing from photo: CGA-Canada president and CEO Anthony Ariganello (below, inset).

► Le maire de Saanich, Frank Leonard (centre-gauche) et la ministre du Développement communautaire, sportif et culturel, Ida Chong (centre-droit), FCGA, posent avec les nouveaux membres du conseil d'audit de la Colombie-Britannique (de gauche à droite) : J. Richard Heney, Donalda MacDonald, Lisa Payne et Timothy Wood. Absent de la photo : le président et chef de la direction de CGA-Canada, Anthony Ariganello (en bas à droite).

► **Lancement d'une nouvelle plateforme vidéo pour les cours du Reper**

En août, l'équipe du Reper lancera une nouvelle plateforme vidéo pour les cours. Grâce à des technologies de pointe, les utilisateurs pourront suivre les cours par chapitres, et avancer, reculer et arrêter le visionnement à leur guise. Le nouveau format se rapproche le plus possible d'un séminaire suivi en personne. CGA-Canada a une fois de plus recours aux technologies de pointe pour devancer ses concurrents en matière de ressources et d'outils de perfectionnement professionnel.

Le premier cours sera donné par Ken Puls, grand expert d'Excel reconnu par Microsoft, et portera sur la création de modèles de feuilles de calcul dynamiques. On peut en apprendre davantage ou s'inscrire à cga.org/pdnet/excelvideo (en anglais).

CGA-Canada CEO Named to B.C. Audit Council

The B.C. government has appointed CGA-Canada president and CEO Anthony Ariganello as chair of its new Audit Council for Local Government.

The Audit Council will be responsible for monitoring the performance of the Auditor General for Local Government (AGLG) by reviewing and providing comments on performance audits, annual reports, and service plans. It will also disseminate information about recommendations made by the AGLG.

The four other members appointed to the provincial council are: Rick Heney, partner

and lawyer with Fulton and Company LLP; Donalda MacDonald, a vice-president of Westminster Savings Credit Union; Lisa Payne, CGA and chief operating officer for software maker Colligo Networks; and Tim Wood, retiring chief administrative officer for the District of Saanich.

► **Nomination du chef de la direction de CGA-Canada au conseil d'audit de la Colombie-Britannique**

Le gouvernement de la Colombie-Britannique a nommé le président et chef de la direction de CGA-Canada, Anthony Ariganello, président du nouveau conseil d'audit des administrations municipales.

Le conseil aura pour mandat d'évaluer le rendement de l'auditeur général en examinant et en commentant ses audits opérationnels, ses rapports annuels et ses plans de services. Il assurera en outre la diffusion d'information sur les recommandations formulées par l'auditeur général.

Les quatre autres membres du conseil sont Rick Heney, associé et avocat chez Fulton and Company LLP, Donalda MacDonald, vice-présidente à la Westminster Savings Credit Union, Lisa Payne, CGA, chef de la direction du fabricant de logiciels Colligo Networks, et Tim Wood, directeur municipal à la retraite du District de Saanich.

Tech Investment Key to Country's Competitiveness

Low investment in and adoption of information and communications technology (ICT) by Canada's small and medium

enterprises (SMEs) is hampering Canada's productivity, says a CGA-Canada Issue in Focus report entitled *Investment in Machinery and Equipment is Essential to Canada's Future*.

ICT, a sub-group of machinery and equipment (M&E), is the foundation for technological advancement in today's digital world and Canadian businesses are lagging far behind their U.S. counterparts in ICT investment.

"There needs to be progress made to close the investment gap in ICT between Canada and the U.S.," said Rock Lefebvre, CGA-Canada vice-president of Research and Standards and co-author of the report. Companies that adopt ICT will have enduring advantages over their competitors, he added.

Canada is struggling to stay competitive, not only with the U.S. but with other OECD nations. Canada's global competitiveness ranked third overall in 2001 and has been declining ever since, ranking 12th in 2011. ICT investment and development in Canada needs to drastically improve to boost productivity growth to levels similar to the United States. When measured as a percentage of gross domestic product (GDP), Canada's ICT investment represents only 67 per cent of U.S. investment.

Support in the form of tax simplification, additional refundable tax credits, and direct government contributions for ICT equipment and services will benefit SMEs and advance Canada as a competitive force in the global



LS PHOTOGRAPHY

For the third straight year, CGA-Canada has been named one of *Canada's Greenest Employers*. Pictured: Dee Sharma, director of human resources at CGA-Canada, takes a break outside the office.

Pour la troisième année consécutive, CGA-Canada a été nommée parmi les employeurs les plus respectueux de l'environnement au Canada. Ci-contre : Dee Sharma, directeur des ressources humaines à CGA-Canada, prend une pause en dehors du bureau.

arena, notes the report, which can be found at cga.org/canada/research.

► **Investissement dans les technologies : essentiel à la compétitivité du Canada**

Le fait que les PME investissent peu dans les technologies de l'information et des communications (TIC) et soient peu portées à les adopter freine la productivité du Canada, selon un rapport de la série Point de mire de CGA-Canada, intitulé *Les investissements en machines et matériel : une nécessité pour l'avenir du Canada*.

Les TIC, un sous-groupe des machines et matériel, représentent le fondement même de l'avancement technologique à l'ère du numérique, mais les entreprises canadiennes accusent un retard important en matière d'investissement par rapport aux États-Unis.

« Il faut réduire ce décalage entre le Canada et les États-Unis, affirme Rock Lefebvre, vice-président, Recherche et normalisation à CGA-Canada et coauteur du rapport. Les sociétés qui adoptent les TIC acquerront un avantage durable sur leurs concurrents. »

Le Canada a du mal à demeurer concurrentiel, non seulement par rapport aux États-Unis, mais aussi par rapport aux autres pays de l'OCDE. Du 3^e rang qu'il occupait en 2001 pour ce qui est de la compétitivité mondiale des pays, il est passé au 12^e rang en 2011. Le développement des TIC et les investissements dans celles-ci doivent augmenter considérablement pour que la productivité se hisse à des niveaux comparables à ceux des États-Unis. Exprimés en pourcentage du produit intérieur brut (PIB), les

investissements en TIC du Canada s'établissent à seulement 67 % de ceux des États-Unis.

Un appui prenant la forme d'une simplification des règles fiscales, de crédits d'impôt remboursables supplémentaires et d'apports directs du gouvernement au titre du matériel et des services liés aux TIC pourrait aider les PME et rendre le Canada plus concurrentiel sur l'échiquier mondial. On peut lire le rapport à cga.org/canada-fr/recherche.

Most Canadians Like Preparing Their Taxes, Survey Shows

A survey on tax-time behaviour conducted for CGA-Canada found that 54 per cent of Canadians like preparing to file their taxes.

Twenty-four per cent of adults aged 18 to 34 said a parent *compiles* their tax materials, while 25 per cent have a parent *file* their return.

The survey, conducted by Ipsos Reid, found that 79 per cent of Canadians who use an accounting firm do so for its wide-ranging expertise. Convenience and accountability were also identified as reasons for hiring a professional. Sixty-one per cent of Canadians who use an accountant are "very confident" that all eligible tax credits and deductions are claimed, compared to the 48 per cent who self-file.

Among those who do not hire an accountant initially, 36 per cent said they check with an accountant when they are unsure of something; 34 per cent said they "err on the side of caution and in the government's favour" (potentially overpaying

in taxes as a result), and 30 per cent said they "err on the side of optimism and in my favour" (potentially leaving themselves at risk of an audit and penalties).

While 10 per cent said that their tax-filing system is non-existent, most said their files are organized throughout the year, and 31 per cent said they could do a better job. When it comes to compiling the materials, 20 per cent of men compared to 15 per cent of women said they rely on their significant other.

Ipsos Reid conducted the online survey of 1,028 adults between March 8 and 13, 2012.

► **Préparation de la déclaration fiscale : agréable pour la majorité des Canadiens**

Un sondage effectué pour CGA-Canada sur le comportement des Canadiens durant la saison des impôts révèle que 54 % d'entre eux aiment bien s'occuper des préparatifs en vue de la production de leur déclaration fiscale.

Parmi les adultes âgés de 18 à 34 ans, 24 % confient à un parent la tâche de *rassembler* leurs documents et 25 % font *remplir* leur déclaration par un parent.

Le sondage révèle que 79 % des Canadiens faisant appel à un cabinet comptable le font pour bénéficier de son vaste savoir-faire. L'aspect pratique et la responsabilité sont d'autres motifs invoqués. Soixante-et-un pourcent des Canadiens qui utilisent les services d'un comptable sont « très sûrs » d'avoir demandé tous les crédits et déductions applicables, comparativement à 48 % de ceux qui produisent leur propre déclaration.

Parmi ceux qui ne font pas appel à un comptable au départ, 36 % en consultent un

en cas d'incertitude. Aussi, 34 % ont tendance « à être prudents et à favoriser le gouvernement » (et paient donc peut-être trop d'impôt) et 30 %, « à être optimistes et à se favoriser » (s'exposant ainsi au risque d'une vérification ou de pénalités).

Si 10 % des Canadiens avouent n'avoir aucun système de classement des documents fiscaux, la plupart affirment que leurs dossiers sont organisés toute l'année, et 31 % admettent qu'ils pourraient faire mieux. Pour rassembler les documents, 20 % des hommes et 15 % des femmes se tournent vers leur partenaire.

Le sondage a été mené en ligne par Ipsos Reid auprès de 1 028 adultes du 8 au 13 mars 2012.

CGA-Canada Scores Green Employer 'Hat Trick'

For the third consecutive year, CGA-Canada has been named one of *Canada's Greenest Employers*.

"Being a green company requires commitment and dedication to sustainable initiatives," said Anthony Ariganello, the association's president and CEO. "We are proud that our employees participate in our green program and continue to offer creative solutions to keep our business place environmentally friendly."

The association finds meaningful ways to incorporate environmental considerations

into its day-to-day business with such initiatives as:

- Recyclable furniture and flooring, with work surfaces made from 100 per cent pre-consumer recycled wood fibre
- A lighting system with 44 per cent fewer lamps than a traditional system
- A coffee grounds and filter composting program
- An electronic device recycling program
- A carpool system
- An employer public transit pass program and employer-sponsored communal bikes

Now in its sixth year, *Canada's Greenest Employers* recognizes companies that lead the nation in creating a culture of environmental awareness. Criteria for selection are at canadastop100.com/environmental.

CGA-Canada is also one of *Canada's Top 100 Employers* and *B.C.'s Top 55 Employers*.

► Tour du chapeau : CGA-Canada parmi les employeurs les plus respectueux de l'environnement

Pour une troisième année consécutive, CGA-Canada figure parmi les *employeurs les plus respectueux de l'environnement au Canada*.

« Pour être une entreprise écoresponsable, il faut faire preuve d'engagement et de dévouement en matière d'initiatives à caractère durable,

affirme le président et chef de la direction de l'association, Anthony Ariganello. Nous sommes fiers que nos employés prennent part à notre programme vert et qu'ils proposent des solutions ingénieuses pour que notre établissement demeure écologique. »

L'association trouve d'excellents moyens pour intégrer les considérations environnementales au quotidien, par exemple :

- mobilier et revêtement de sol recyclables,
- système d'éclairage comptant 44 % moins de lampes que les systèmes précédents,
- programme de compostage du marc de café et des filtres,
- programme de recyclage des appareils électroniques,
- système organisé de covoiturage,
- programme de tarifs réduits pour le transport en commun et vélos mis à la disposition des employés.

Depuis six ans, le palmarès rend hommage aux entreprises qui se distinguent par leur culture organisationnelle sensible à l'environnement. Les critères de sélection des gagnants sont affichés sur www.canadastop100.com/environmental (en anglais).

CGA-Canada est également l'un des *100 meilleurs employeurs du Canada* et des *55 meilleurs employeurs de Colombie-Britannique*. ■■

Time to get social?
Join the conversation.






www.cga.org/canada


**CERTIFIED
GENERAL
ACCOUNTANTS**

We see more than numbers.



© ISTOCKPHOTO.COM/RYERSON CLARK

CGA NWT/Nunavut president Andy Wong on life in the North

La vie dans le Nord, selon le président de CGA-T.N.-O./Nunavut, Andy Wong



Andy Wong, FCGA

What is the most pressing issue for your region?

Our constant pressing issue is to make sure that we're able to provide adequate service to the students and members in our far-flung communities in the North. Our association covers two jurisdictions, which is quite a bit of land in Canada, and we have just over 200 members and students.

What's your day job?

I am associate principal at Mackay LLP, Chartered Accountants. I practise solely in tax and enjoy the personal interaction with my clients.

What has been the biggest accomplishment of your career so far?

In terms of career accomplishment, I would say receiving the FCGA. Being nominated by my peers for this award was a good highlight.

What do you like best about living in Yellowknife?

It's very exciting and very fulfilling living in the North. Living in Yellowknife means you have the amenities of a capital city: hospitals, recreational facilities, and so on, yet the wilderness is right next door. You can commute for half an hour out of the city and you're completely off the grid.

You're a founding organizer of an annual long-distance bike ride. How did that come about?

I've been involved with the sporting scene for the last 25 years and, as the group grows older, we find that we're less able to run long distances. But it's much easier on the bike, so we thought of organizing a long ride. It's called YK2HR (Yellowknife to Hay River) and it covers 510 kilometres in one weekend. Last year there were 60 participants. It's not a casual ride and it's challenging, but a big part of it is the camping and camaraderie at the end.

What else do you like to do in your free time?

In terms of free time, there is none! It's a matter of prioritizing what I can fit in for myself and my family. I enjoy running, cycling, swimming, skiing, and winter camping. ■

Quelle est la question la plus pressante dans votre région?

Notre défi quotidien, c'est d'arriver à fournir des services adéquats aux étudiants et aux membres qui habitent les régions éloignées du Nord. Notre association compte à peine plus de 200 membres et étudiants, mais ils sont répartis dans deux territoires qui couvrent une partie considérable du Canada.

Quel est votre emploi actuel?

Je suis directeur non associé délégué chez Mackay LLP. Je pratique exclusivement dans le domaine de la fiscalité et j'aime les contacts personnels avec mes clients.

Quelle est la plus grande réalisation de votre carrière?

Je dirais que c'est l'obtention du titre de FCGA. Le fait d'avoir été nommé par mes pairs est un des faits saillants de mon parcours.

Qu'est-ce qui vous plaît le plus à Yellowknife?

La vie dans le Nord est passionnante et très gratifiante. Yellowknife offre tous les avantages d'une grande ville – hôpitaux, installations de loisir, etc. –, et pourtant, elle est à deux pas des grands espaces sauvages. À 30 minutes de la ville, on est en pleine nature.

Comment en êtes-vous venu à organiser une longue randonnée annuelle à vélo?

Je fais du sport avec un groupe depuis 25 ans. Avec l'âge, dans notre groupe, nous sommes moins en mesure de courir de longues distances. Mais à vélo, c'est bien plus facile. Nous avons donc organisé la longue randonnée YK2HR (de Yellowknife à Hay River); nous parcourons 510 km en un week-end. L'an dernier, il y avait 60 participants. C'est exigeant, mais nous le faisons beaucoup pour le plaisir de faire du camping et pour la camaraderie qui nous unit à la fin de la randonnée.

Qu'est-ce que vous aimez faire de votre temps libre?

Du temps libre, je n'en ai pas! Je dois établir des priorités pour organiser ce que je peux pour ma famille et moi-même. J'aime la course à pied, le vélo, la natation, le ski et le camping d'hiver. ■

Jeannine Brooks

MBA, CAE, FCBV (Hons.), FCGA /
MBA, CAE, FEEE (Hon.), FCGA

Has retired from The Canadian Institute of Chartered Business Valuators after 11 years as president and CEO. In honour of her service, she received an honorary FCBV. She is now a part-time executive director for EPR Canada Group Inc.

► A quitté le poste de présidente-directrice générale qu'elle occupait depuis 11 ans à l'Institut canadien des experts en évaluation d'entreprises (ICEEE). En reconnaissance de ses services au secteur de l'évaluation d'entreprise, elle a reçu le titre honoraire de FEEE. Elle est maintenant directrice générale à temps partiel à EPR Canada.

Helmut Hauke

MBA, ACCA (UK / Royaume-Uni), CGA

Has accepted the position of chief financial officer at Freemont Resources Ltd., a privately held oil and gas exploration and production company based in Calgary.

► A accepté le poste de directeur financier à Freemont Resources Ltd., une société fermée d'exploration et de production gazières et pétrolières établie à Calgary.

Michael S. Tan

student / étudiant

Has been appointed director of finance for HootSuite Media Inc. in Vancouver.

► A été nommé directeur des finances à HootSuite Media Inc., à Vancouver.

CGA Magazine wants to know your news!

Please send news of member and student promotions and appointments to:

► CGA Magazine veut de vos nouvelles!

Nous vous invitons à nous communiquer vos nominations et promotions. Écrivez à :

Communiqués, CGA Magazine

☎ 604 605 5123

✉ cgamagazine@cga-canada.org



Have a Thirst for Knowledge?



Take control of your career through continuous learning. Access the following webcasts and online courses and open your mind to the possibilities.

Webcasts

Strategic Planning, Part 2: Implementing Change in Your Organization
Accounting Standards for Private Enterprise: Updates and Looking Ahead
Budgeting in the 21st Century
Mastering Forecasting
Quick Month-End Reporting in Three Days or Less, Parts 1 and 2
Not-for-Profits — Standards in Transition

Online Courses

Financial Management in the Public Sector
GAAP for Private Enterprises (ASPE)
Auditing Not-for-Profit Organizations — 2011

Discover your full potential at www.cga.org/pdnet/summer2012

pdnet™



Superior Learning, Leading Experts — at your fingertips

IN THE NEXT
30
SECONDS

2.4 TONS OF
CARBON FIBRE
WILL BE TURNED INTO
HOCKEY
STICKS



145
STRAPS
WILL BE SEWN ONTO
HELMETS

381 PAIRS OF
GLOVES
WILL LEAVE
THE FACTORY



982
PRODUCTS
WILL BE
SHIPPED
TO OUR RETAILERS



Rich Harvey, **CGA**
Hockey Finance Manager
Bauer Canada

17,623
PLAYERS WILL
LACE UP
OUR SKATES
WORLDWIDE



AND IN THE NEXT
30 SECONDS
AFTER 
THE NUMBERS WILL
CHANGE,
BRINGING NEW
LEADERSHIP
CHALLENGES

Certified General Accountants see more than numbers. When it comes to leadership, we see the impact and opportunity behind those numbers. That's because, in this fast changing economic climate, innovative leadership is seeing how numbers impact our business – before they do.

CGA-more.org

CGA

CERTIFIED
GENERAL
ACCOUNTANTS

We see more than numbers.



Hyper-Connectivity Hurts Productivity

L'hyperconnectivité nuit à la productivité

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

AT LONG LAST, it's summer, the time many of us use to relax and recharge. But even unwinding is requiring effort these days.

It's no longer simple, or even professionally acceptable, to completely unplug from our jobs. On beaches and in backyards, in campgrounds and around hotel swimming pools, the technology that brings us so many benefits can also burden us.

Of course smart devices deliver remarkable convenience and connectivity. But they have also vastly extended the workday, blurring the lines between the professional and personal. And it's no small matter. Being always-on, it seems, may be bad for business.

“As the technological capacity for the transmission and storage of information continues to expand and quicken, the cognitive pressures on us will only increase,” warn authors Derek Dean and Caroline Webb, in *McKinsey Quarterly*, the business journal of global management consulting firm McKinsey & Company. “We are at risk of moving toward an ever less thoughtful and creative professional reality unless we stop now to redesign our working norms.”

In short, hyper-connectivity is robbing today's workforce of much-needed opportunities to reflect.

Digital information overload and attention fragmentation are hitting CEOs and their colleagues in the C-suites especially hard, say Dean and Webb. Senior executives need uninterrupted time to process information from many different sources, reflect on its implications, apply judgment, make trade-offs, and arrive at sound decisions.

All employees – including those at the very top – need time to focus, filter out the unimportant, and forget about work, at least periodically.

“The benefits of lightening the burden of information overload – in productivity, creativity, morale, and business results – will more than justify the effort,” the authors assert.

Clearly, disconnecting will take some courage. It's rarely easy to break from the norm. It will require a rethinking within many organizations of what it means to be truly on holiday; and recognition that it's just as admirable to delegate and trust others, as it is to be digitally tethered. ■

VOICI ENFIN L'ÉTÉ, le temps de relaxer et de refaire le plein d'énergie pour beaucoup d'entre nous. Toutefois, de nos jours, même la détente exige un certain effort.

Il n'est plus si simple, ni même acceptable sur le plan professionnel, de nous déconnecter complètement de notre emploi. À la plage, dans notre jardin ou en camping, la technologie qui nous comble tant peut aussi nous accabler.

Évidemment, les appareils intelligents offrent une commodité et une connectivité sans pareilles, mais ils ont grandement rallongé la journée de travail et brouillé les frontières entre vie professionnelle et vie privée. Il ne faut pas prendre le phénomène à la légère, car il pourrait nuire aux affaires.

« Plus la capacité technologique de transmission et de stockage des données poursuit son expansion et son accélération, plus les pressions cognitives exercées sur nous augmentent », signalent les auteurs Derek Dean et Caroline Webb, dans *McKinsey Quarterly*, la publication du cabinet de conseil en gestion McKinsey & Company. « Nous risquons de nous diriger vers un environnement professionnel moins raisonné et moins créatif si nous ne nous arrêtons pas pour redéfinir notre façon de travailler. »

Bref, l'hyperconnectivité prive les travailleurs d'aujourd'hui des moments dont ils ont tellement besoin pour réfléchir.

Selon les deux auteurs, les PDG et les dirigeants souffrent beaucoup de surdose d'informations et de fragmentation de l'attention. Ils ont besoin de périodes de temps ininterrompues pour assimiler les informations provenant de diverses sources, penser aux conséquences, exercer leur jugement, faire des compromis et en arriver à des décisions judicieuses.

Tous les employés, y compris les cadres supérieurs, ont besoin de temps pour se concentrer, écarter les éléments sans importance et oublier le travail, du moins de temps en temps.

« Les avantages résultant de l'allègement de la surcharge d'informations – pour la productivité, la créativité, le moral et les résultats d'exploitation – vont plus que compenser les efforts fournis », ajoutent les auteurs.

Il faudra du courage pour se déconnecter, car il est rarement facile de dévier des usages établis. Les organisations devront redéfinir la notion de « vacances » et reconnaître le mérite de la délégation et de la confiance en autrui. ■



Taking a look at 2012 *Improvements to Accounting Standards for Private Enterprises*.

Updates for 2012

Mises à jour pour 2012

Améliorations 2012 des Normes comptables pour les entreprises à capital fermé.

by / par Stephen Spector

IN MARCH 2012, the Accounting Standards Board (AcSB) released an exposure draft (ED) entitled *2012 Improvements to Accounting Standards for Private Enterprises* (ASPE). This was consistent with the AcSB's policy of clarifying guidance or wording and/or correcting issued standards for unintended consequences, conflicts, or oversights.

None of the changes would be significant. For example, revisions proposed to section 1520, *Income Statement*, eliminate inconsistencies between section 1520 and other ASPE sections. Similarly, the amendments planned for section 3051, *Investments*, are intended to clarify existing requirements by drawing on guidance in other sections. As it currently exists, section 3051 does not provide guidance on how to account for any dilution gains and losses that might result when an investee issues additional shares to third parties. The proposed amendment would require gains and losses resulting from the dilution of an entity's interest in an investee to be recognized in income, provided the investee had been accounted for using the equity method.

Likewise, amendments to section 1582, *Business Combinations*, are intended to clarify requirements already part of

section 1582. Paragraph 1582.55 requires acquisition-related costs to be expensed in the period they are incurred, and it defines what it considers as such costs. Included in the list is the "cost of . . . issuing debt and equity securities." However, the paragraph excludes the costs to issue equity securities if they would otherwise be recognized in accordance with section 3610, *Capital Transactions*. Given that a business acquisition can be financed by debt or equity securities, the proposed amendment extends the exclusion to the costs of issuing debt securities. These costs will now be recognized in accordance with section 3856, *Financial Instruments*.

The ED also proposed changes to section 1651, *Foreign Currency Translation*, to remove an inconsistency with section 1602, *Non-Controlling Interests*. As currently written, section 1602 requires a change in a parent's interest in a consolidated subsidiary that does not result in a loss of control to be accounted for as an equity transaction. However, if that subsidiary is a self-sustaining foreign operation, section 1651 requires an appropriate part of the foreign exchange gains and losses previously accumulated in a separate component of shareholders' equity to

be included in net income when there is a reduction in the net investment. The proposed amendments basically clarify the accounting for foreign exchange gains and losses accumulated in a separate component of shareholders' equity for different scenarios involving a full or partial reduction in an entity's interest in a foreign operation.

The last amendment proposed related to section 1590, *Subsidiaries*. Section 1590 provides an accounting policy choice for an entity to consolidate its subsidiaries or to account for them using either the cost or equity methods. As written, there is no guidance on how to account for acquisition costs or contingent consideration when the entity's subsidiaries are accounted for using the cost or equity methods. The proposed amendments make accounting for acquisition costs and contingent consideration for subsidiaries accounted for using the cost or equity methods consistent with the requirements in section 1582. In other words, acquisition costs for subsidiaries accounted for using the cost or equity methods would have to be expensed, except for costs to issue debt or equity securities. The proposals also require contingent consideration to be measured at fair value at the date of acquisition and

accounted for as part of the investment in the subsidiary. In subsequent periods, contingent consideration would be measured on the same basis as required in section 1582.

Comments were due June 1, 2012, and the AcSB intended for any amendments approved to be effective for fiscal periods beginning on or after January 1, 2013 (although earlier application would be permitted). It is expected that the amendments to Part II of the *Handbook* will be released sometime in the fall of 2012. ■

EN MARS 2012, le CNC a publié un exposé-sondage (ES) intitulé *Améliorations 2012 des Normes comptables pour les entreprises à capital fermé* (NCECF). Cet ES s'inscrit dans le processus du CNC qui vise à clarifier les indications fournies dans les normes ou le libellé de celles-ci, et à corriger des conséquences imprévues, des incohérences ou des erreurs.

Aucune des modifications ne serait importante. Par exemple, les modifications proposées au chapitre 1520, « États des résultats », éliminent les incohérences entre le chapitre 1520 et d'autres chapitres des NCECF. De même, les modifications au chapitre 3051, « Placements », visent à clarifier les indications existantes en partant des indications fournies dans d'autres chapitres. Actuellement, le chapitre 3051 ne contient aucune indication sur la comptabilisation des gains ou pertes sur dilution pouvant découler de l'émission par l'entité émettrice d'actions supplémentaires à des tiers. La modification proposée exigerait que les gains ou pertes sur dilution de la participation de l'entité dans une entité émettrice comptabilisée à la valeur de consolidation soient comptabilisés en résultat.

Les modifications proposées au chapitre 1582, « Regroupements d'entreprises », visent à clarifier les indications déjà fournies dans ce chapitre. Le paragraphe 1582.55 exige que les frais connexes à l'acquisition soient comptabilisés en charges dans la période au cours de laquelle ils sont engagés, et définit ce que sont ces frais. La liste comprend les « coûts [...] d'émission de titres d'emprunt et de capitaux propres ». Cela dit, le paragraphe exclut les coûts d'émission de titres de capitaux propres qui doivent par ailleurs être comptabilisés conformément au chapitre 3610, « Opérations portant sur les capitaux propres ». Comme un regroupement d'entreprises peut être financé au moyen de titres d'emprunt ou de titres de capitaux propres, la modification proposée étendrait cette exclusion aux coûts d'émission de titres d'emprunt, qui seraient donc comptabilisés conformément au chapitre 3856, « Instruments financiers ».

L'ES propose également des modifications au chapitre 1651, « Conversion des devises », afin d'éliminer une incohérence par rapport

au chapitre 1602, « Participations ne donnant pas le contrôle ». Dans son libellé actuel, le chapitre 1602 impose à la société mère de comptabiliser comme une opération sur capitaux propres un changement dans la participation qu'elle détient dans une filiale consolidée, lorsque ce changement n'entraîne pas la perte de contrôle. Toutefois, si cette filiale est un établissement étranger autonome, le chapitre 1651 exige qu'une fraction appropriée des gains et pertes de change cumulés sous un poste distinct des capitaux propres soit prise en compte dans la détermination du résultat net lorsqu'il y a réduction de l'investissement net. Les modifications proposées préciseraient le traitement des gains et pertes de change cumulés sous un poste distinct des capitaux propres dans différentes situations impliquant une réduction totale ou partielle de la participation de l'entité dans un établissement étranger.

La dernière modification proposée vise le chapitre 1590, « Filiales ». Le chapitre 1590 prévoit un choix de méthode comptable : l'entité peut soit consolider ses filiales, soit les comptabiliser à la valeur de consolidation ou d'acquisition. Actuellement, le chapitre ne contient aucune indication concernant la comptabilisation des coûts d'acquisition ou d'une contrepartie conditionnelle dans le cas où les filiales de l'entité sont comptabilisées à la valeur de consolidation ou d'acquisition. Les modifications proposées visent à ce que le traitement des coûts d'acquisition et de la contrepartie conditionnelle des filiales comptabilisées à la valeur de consolidation ou d'acquisition soit conforme aux dispositions du chapitre 1582. Autrement dit, les coûts d'acquisition de filiales comptabilisées à la valeur de consolidation ou d'acquisition seraient passés en charges, à l'exception des coûts d'émission de titres d'emprunt ou de capitaux propres. En outre, la contrepartie conditionnelle serait évaluée à la juste valeur à la date d'acquisition et comptabilisée au titre de la participation dans la filiale. La contrepartie conditionnelle serait également évaluée selon la même méthode dans les périodes ultérieures, comme l'exige le chapitre 1582.

La date limite de réception des commentaires était le 1^{er} juin 2012, et les modifications approuvées devraient s'appliquer aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2013 (l'adoption anticipée étant toutefois permise). On s'attend à ce que les modifications à la Partie II du *Manuel* soient publiées à l'automne 2012. ■

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

190 Reasons to be a CPA Member

Payroll is responsible for understanding and complying with the 190 regulatory requirements related to the \$810 billion in wages and benefits, \$250 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, as well as the 25 million T4s, 9 million T4As, and 7 million RL-1s they annually produce.

The CPA is committed to providing accountants and their clients with the payroll-related services required to keep compliant and knowledgeable!

- ✓ Unlimited Access to CPA's #1 Service, Payroll Infoline
- ✓ Member Pricing for Professional Development Seminars & Webinars

CGA Promotional Code –
Get the CPA member rate!
Enter promo code "CGA12"
when registering online
(as a non-member) at
www.payroll.ca/go/?cga.

- ✓ Payroll Resources at www.payroll.ca
- ✓ The only payroll certifications in Canada: *Payroll Compliance Practitioner (PCP)* & *Certified Payroll Manager (CPM)*



www.payroll.ca/go/?cga1

CONTACT US:

1-800-387-4693 or 416-487-3380



The tax implications of medical tourism.

Defining Equivalent Services

Définir les « services équivalents »

Les incidences fiscales du tourisme médical.

by / par Don Goodison

IN 1973, paragraphs 118.2(2)(g) and (h) were introduced to the *Income Tax Act*. These paragraphs were added to assist taxpayers who were required to travel at least 40 kilometres to obtain medical services not available in their own locality. The expenses incurred are permitted to be claimed as medical expenses. One of the key elements of this provision is contained in subparagraph 118.2(2)(g)(iii), which states:

(iii) *Substantially equivalent medical services are not available in that locality*

This seems to be a very straightforward provision. If a dentist is available in your locality, travel to another locality for dental work would not be allowed. But what if the dentist in your locality charges \$500 for a procedure and the dentist 50 kilometres

related medical expenses in the amount of \$9,205, of which \$2,497 was for travel. The Minister disallowed the travel portion on the basis that she could have had the work performed in Victoria. Tokarski appealed to the Tax Court of Canada.

At trial, Tokarski testified to the extent of the dental work required, involving implants, crowns, and bone grafts. She had to make two trips to Poland to complete the work in 2009 and had to stay there for extended periods while the work was being done. She testified that her income in 2009 was \$13,000, not including RRSP withdrawals. She produced an estimate which showed that it would have cost her \$28,400 to have the same work done in Victoria. The judge took judicial notice that

found that the trip was primarily for the dental work.

The court examined in detail the phrase “Substantially equivalent medical services are not available in that locality” to determine if there could be any way that the inability to pay the going rate could qualify as medical services not available in that locality. The court determined that had that been Parliament’s intention when the provision was enacted, it would have likely been accompanied by a limiting or reasonableness provision. Although sympathetic to Tokarski’s position, the court dismissed the appeal.

One of the interesting aspects of this case is that the court estimated that if the appellant had had the work done in Victoria at a cost of \$28,400, the cost to the government would have been twice the overseas cost, had she been allowed to claim the full amount including travel. As well, it illustrates the fact that the *Income Tax Act* does not keep up with the times, so to speak. This legislation was enacted 39 years ago. Since then, the world has changed and such things as medical tourism have become very popular. Taxpayers are finding that it is cheaper to travel to countries such as Mexico, India, or Poland, to have medical procedures done at low prices with little or no wait. Parliament should revisit this legislation to consider the financial aspect when determining what constitutes

Does the difference in price and affordability make the services unavailable in your locality?

away charges only \$200? And what if you can’t afford to pay the \$500, but can afford the \$200? Does the difference in price and affordability make the services unavailable in your locality?

This is the question dealt with by the Tax Court of Canada in *Janina Tokarski v. Her Majesty the Queen* [2012 TCC 115]. In 2009, Tokarski travelled from Victoria to Poland to have extensive dental work done. In filing her 2009 income tax return, she claimed the

the cost would not likely vary significantly anywhere else in Canada.

The respondent naturally argued that the travel portion was not allowable in accordance with subparagraph 118.2(2)(g)(iii) because the work could be done in Victoria. The respondent further claimed that the appellant had relatives in the town in Poland where the dentistry was done and her trip was more of a visit than a medical trip. This claim was rejected by the court which

the availability of substantially equivalent medical services.

On the positive side, even without allowing the travel portion as a medical expense, Tokarski still saved a substantial amount of money by having the work done in Poland. ■■

EN 1973, on a ajouté les alinéas 118.2(2)g et h) à la *Loi de l'impôt sur le revenu* (la LIR) afin d'aider les contribuables qui doivent parcourir au moins 40 kilomètres pour obtenir des services médicaux non disponibles dans leur propre localité. Les frais engagés sont déductibles à titre de frais médicaux. Il faut toutefois tenir compte d'un élément clé présenté au sous-alinéa 118.2(2)g(iii) :

« (iii) il n'est pas possible d'obtenir dans cette localité des services médicaux sensiblement équivalents ».

Cette disposition semble très claire. S'il y a un dentiste dans votre localité, vos frais de déplacement pour des services dentaires obtenus ailleurs ne sont pas déductibles. Qu'en est-il si le dentiste local exige 500 \$ pour un traitement pour lequel un dentiste situé 50 kilomètres plus loin ne demande que 200 \$? Que faire si vous n'avez pas les moyens de verser 500 \$, mais que vous pouvez vous permettre le traitement de 200 \$?

Peut-on présumer qu'il est impossible d'obtenir les services dans votre localité parce qu'ils ne sont pas abordables ?

Peut-on présumer qu'il est impossible d'obtenir les services dans votre localité parce qu'ils ne sont pas abordables ?

C'est la question sur laquelle la Cour canadienne de l'impôt (CCI) s'est penchée dans l'affaire *Tokarski c. La Reine* [2012 CCI 115]. En 2009, M^{me} Tokarski s'est rendue en Pologne, depuis Victoria, pour obtenir d'importants traitements dentaires. Dans sa déclaration de revenus de 2009, elle a déduit 9 205 \$ au titre des frais médicaux, dont 2 497 \$ pour frais de déplacement. Le ministre a refusé la déduction des frais de déplacement au motif que la contribuable aurait pu obtenir les services à Victoria. M^{me} Tokarski a interjeté appel devant la CCI.

Dans son témoignage, M^{me} Tokarski a décrit l'ampleur des traitements : implants, couronnes et greffes osseuses. Elle a dû se rendre en Pologne deux fois en 2009 et y séjourner pendant des périodes prolongées. Elle a déclaré que son revenu en 2009 était de 13 000 \$, sans compter les retraits du REER. Elle a présenté une estimation selon laquelle les mêmes services lui auraient coûté 28 400 \$ à Victoria. Le juge a admis d'office que cette estimation ne risquait pas de varier considérablement ailleurs au Canada.

Naturellement, l'intimée a soutenu que les frais de déplacement n'étaient pas déductibles en vertu du sous-alinéa 118.2(2)g(iii), car les services auraient pu être obtenus à Victoria. Elle a affirmé au surplus que l'appelante avait de la famille dans la localité où elle a reçu les services en Pologne et qu'il s'agissait de visites plutôt que de déplacements pour raisons médicales. Cet argument a été écarté par la cour, qui a établi que le voyage avait été effectué principalement pour obtenir des traitements dentaires.

La cour s'est penchée longuement sur la phrase « il n'est pas possible d'obtenir dans cette localité des services médicaux sensiblement équivalents » pour déterminer si le fait que la contribuable était incapable de payer le prix demandé à Victoria pouvait signifier qu'il était impossible d'obtenir les services dans cette localité. La cour a conclu que si tel avait été l'intention du Parlement lorsque la disposition a été adoptée, ce dernier y aurait probablement ajouté des restrictions ou des critères de raisonnable. Bien qu'elle ait compris la position de M^{me} Tokarski, la cour a rejeté l'appel.

Fait intéressant dans cette affaire : la cour a calculé que si l'appelante avait reçu les traitements à Victoria, moyennant 28 400 \$, le coût pour le gouvernement aurait été le double de la totalité du montant demandé initialement

par la contribuable (les frais de déplacement compris). L'affaire révèle également que la LIR ne suit pas l'évolution de la société. La disposition a été adoptée il y a 39 ans. Le monde a changé depuis, et le tourisme médical est maintenant très populaire. Les contribuables se rendent au Mexique, en Inde ou même en Pologne pour obtenir des services médicaux à bon marché et sans délai. Le Parlement devrait revoir cette disposition pour tenir compte des facteurs financiers à prendre en considération lorsqu'on détermine s'il est possible d'obtenir des services médicaux sensiblement équivalents.

Sur une note positive, même si M^{me} Tokarski n'a pas pu déduire ses frais de déplacement à titre de frais médicaux, elle a quand même économisé beaucoup d'argent en se rendant en Pologne pour obtenir ses traitements. ■■

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

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

cantax[®]

The Best Value in Professional Tax Software.
Period.

**10 years of returns.
1 package.
0 headaches.**

**Cantax Archive
CGAs save 15%**



Monica Kim, CGA
Cantax user since 1996

Take the stress out of filing old returns with Cantax Archive

With ten years of T1, T2 & FormMaster in one bundle, **Cantax Archive 2012 edition** includes all the late filing requirements you need to file returns from previous years — with maximum efficiency and minimum pain.

Discover the value of Cantax Archive.
Visit www.cantax.com.



a Wolters Kluwer business

In strategic partnership with



"Cantax" is a registered trademark of CCH Canadian Ltd.
1176 Promo Code: CAN2024



Inspiring Passions

by / par Jeff Buckstein

Des passions qui nourrissent l'âme

Our summer feature looks at the pastimes of four CGAs who push themselves in sport and adventure – to refresh, regenerate, and reconnect with nature.

.....

Cet été, notre article de fond porte sur les passe-temps de quatre CGA qui se lancent dans le sport et dans l'aventure pour se rafraîchir les idées, se refaire des forces et renouer avec la nature.



Irkutsko

Inner China

Lake Uvsgol

Ulaanbaatar

Mörön

Sühbaatar

Selenge

Ulaanbaatar

Tsetserleg

(Urga)

stay

Bayanhongor

MONGOLIA

Mandalgovi

Dalandzadgad

GOBI DESERT

INNER MONGOLIA

Baotou

n
ao)

Jiayuguan

Vinchuan

SUMMER – the proverbial season of easy living – is finally upon us. After months of bad weather and a feverish work pace, one of the attractions summer offers is the opportunity to shift priorities towards vacation time and personal pursuits.

Of course, just how “easy” one decides to take things is a matter of choice, and the individual passions and pastimes of CGAs are as diverse as the members themselves. In this article, *CGA Magazine* speaks with four CGAs from across Canada about the passions they pursue outside the office.

Mountain Master

Eric Boyko, CGA, is a world adventurer. The 42-year-old co-founder, president, and chief executive officer of Stingray Digital Group, a Montreal-based music content provider and broadcaster, has climbed mountains on several continents, and kayaked and cycled some of the most scenic and challenging spots on the globe.

“I love to be on mountains. Mountain climbing is an amazing feeling,” says Boyko, who in 2002 first scaled Tanzania’s Mount Kilimanjaro – the highest mountain in Africa at 5,895 metres (19,341 ft.). Over the past decade, he has trekked to the top

of Mount Aconcagua in Argentina, the tallest mountain in the Americas (6,959 m; 22,831 ft.), and climbed Alaska’s Mount McKinley (6,194 m; 20,327 ft.), the tallest peak in North America.

This passion for travelling and meeting [other] cultures is what gave me the passion to grow my business internationally.

“McKinley’s an incredible mountain,” says Boyko, recalling his 26-day trek in the summer of 2006. “Even in the summer it’s very, very cold there. You have to carry your stuff up; then come down; then carry the stuff up again [to acclimatize to different heights]. There are no shortcuts and there are crevasses everywhere.”

In his repertoire of mountains, Boyko has climbed the tallest peak in Western Europe, Mont Blanc (4,810 m; 15,781 ft.) in France, Mount Elbrus in the Russian Caucasus, and reached Andes mountain peaks in Peru, Ecuador, and Bolivia.

“I’ve climbed most of the volcanoes in Central America,” he adds, including Pacaya, a 2,552-metre (8,373-ft.) active volcano in

Guatemala, where risk-takers can come within a few metres of hot lava.

Mountain biking is another favourite activity for Boyko, who typically travels with a tight-knit group of entrepreneurs

who have bonded through their adventures. “In 2009, we went mountain biking in the Gobi Desert in Mongolia. We probably did 600 kilometres – 100 kilometres for six days.” Boyko’s group encountered nomads on the trip, and discovered places rarely seen by visitors.

In Bolivia, Boyko mountain biked the “deadliest road in the world,” which stretches nearly 70 km from La Paz to Coroico. “The cliffs [drop] 1,000 to 1,500 metres. It’s very unique to be on that road with no guardrails and a drop of one kilometre. You start at 4,600 metres [where] it’s -10 degrees Celsius; and go down the mountain to finish in the valley where it’s 30 degrees,” he explains.

Kayaking is another popular activity with the group. One scenic kayaking venue was Lake Powell, part of the Glen Canyon National Recreation area straddling the Utah-Arizona border in the southwestern U.S. But his favourite location for trekking and kayaking is Iceland with its stunning array of glaciers.

"I've always been passionate about geography and seeing the world. It's a good way to stay in shape, stay healthy, and to meditate," Boyko says. It's also a nice complement to work, since Stingray is now in 48 countries. "This passion for travelling and meeting [other] cultures is what gave me the passion to grow my business internationally," he says.

For the Love of Golf

Everett Colby is passionate about golf and the 48-year-old principal with Colby McGeachy Professional Corporation in Almonte, Ont., an independent member firm

of Porter Hetu, has had the opportunity to play many of the world's finest courses while travelling on business.

"I played at Barsebäck in Sweden in 2008 - one of the courses used for the European Masters," recalls Colby, an FCGA. "It was very challenging and windy because it's right on the water [Öresund, the strait separating Sweden and Denmark]. There are a lot of holes where the wind really has an effect on the shot you play."

Another memorable course Colby played in 2010 was about half an hour from Beijing, near the Great Wall of China. "We [went] from this concrete jungle to this beautiful mountainous setting. It was like being in two different worlds."

Some interesting details from the course stand out, such as the tradition of only allowing women to be caddies. "They wore white gloves [and] a white scarf over their hats to protect them from the sun." Colby

also remembers being told the caddies spoke no English, "yet on the first swing of the day, I sliced one and the caddy goes 'Mulligan?'" He laughs.

Colby has even played golf among the historic Roman ruins of Carthage, Tunisia, while on business in that country in 2007. "[It's] one of the oldest golf courses in Africa. It's not like today's golf courses that are spectacularly beautifully designed. You have to walk it; no carts allowed, so that was really interesting," he says.

Several courses stand out for their natural beauty, according to Colby, who averages a very respectable score of 84 to 97:

Crowbush Cove on the north side of Prince Edward Island, overlooking the Gulf of St. Lawrence, "was very challenging," he says. "Wind really comes into play because it is right on the coast, but it is an extremely well-maintained, beautiful golf course. Every time I go to New Brunswick or P.E.I.



∴ get certified!



PAYROLL COMPLIANCE PRACTITIONER (PCP)
CERTIFIED PAYROLL MANAGER (CPM)

Payroll is responsible for the compliance and for understanding the 190 pieces of legislation surrounding the \$810 billion in wages and benefits paid annually by Canada's 1.5 million employers, plus the \$250 billion in statutory remittances to the federal and provincial governments, and over \$90 billion in health and retirement benefits.

www.payroll.ca/go/?getcertified

Courses offered at colleges and universities across Canada. Online courses start monthly.



1-800-387-4693 ext. 272
certification@payroll.ca

for business, or for pleasure, I try to get in a round at Crowbush Cove.”

Furry Creek Golf and Country Club on the Sea to Sky Highway north of Vancouver “is known as an extreme golf course. You’re hitting over huge chasms in the mountains. They actually have a sign at the first hole that tells you how many balls you will lose based on what your handicap is, and they sell balls at the first tee so you will have enough. I lost the requisite number of golf balls,” Colby laughs, “but the scenery was absolutely spectacular. There were eagles . . . not the [golf score] eagles,” he jokes.

Another beautiful setting, he recalls, was a golf course set deep in a forest about an hour from São Paulo, Brazil.

But golfing provides a business angle too. “I’ve played with accountants from other countries and it’s been a great way to help build the CGA brand and awareness. It has actually led to a couple of them calling me

at times for consults on cross-border tax issues,” says Colby.

Born to Run

Greg Sabo, CGA, has long been passionate about running. He started in his late teens, and even today at age 55, continues to run two marathons most years in Vancouver and Victoria.

“I find running helps to focus my mind. It clears my head and is almost meditative,” says Sabo, a partner in the CGA firm of Sabo, Jang & Co. Ltd. in Parksville, B.C., on Vancouver Island.

“The thing I like about running is wherever you are, you put on your running shoes and away you go. Whenever my wife Jean and I go to Vancouver, we generally stay downtown and I make a habit of running the Stanley Park seawall; that’s absolutely the most beautiful place in the world.”

Near the office, Sabo enjoys a 10-km run to and from Rath Trevor Beach Provincial Park. “When the tide is in, you can walk out into the water and it never gets deeper than your waist for about a mile. In the summer, the sand heats up when the tide’s out. When the water comes back, it’s a gorgeous place to swim. I have been known to run down there and jump in the water and go for a swim; then run back.”

At home in Qualicum Beach, just north of Parksville on Vancouver Island’s east side, he takes the family’s two black Labrador dogs and runs through a series of trails on the edge of town.

Sabo generally runs 10 km a day five days a week; then takes a longer run of about 35 to 50 km on Sunday.

He has remarkable perseverance when it comes to the sport. As a teenager in Winnipeg, Sabo recalls “running in the winter was a bit of a challenge. I used to get dressed up and wrap a scarf around my face so I didn’t freeze my lungs.”

Sabo has also overcome a significant health setback. At 33, he was diagnosed with non-Hodgkin’s lymphoma, but after receiving a clean bill of health in 2000 following 10 years being cancer-free, he began to train seriously and run marathons again.

Sabo is also active during the summer months coaching his 16-year-old son Dayne’s lacrosse team. Greg and Jean are also parents to daughter Sarah, 21.

Rocky Mountain High

Curtis Larsen, CGA, is an Alberta native who has always enjoyed the famous big sky and spectacular landscape of western North America. Especially during the summer months, the warm weather and long days afford the controller at Athabaskan Resource Company in Calgary the chance to get out and enjoy nature.

Photography, birding, and a host of other outdoor activities inspire Larsen, 46, away from work.

“We spend a lot of time down at our place in the Crowsnest [Pass, a mountain divide on the British Columbia-Alberta border],” he says. “There’s hiking, and we’ve got a canoe because there are a lot of mountain lakes.”

To complement his love of the outdoors, Larsen has become an active photographer for the last 20 years. “I have a Canon 30D. It’s an older digital SLR [single-lens reflex]. I usually take landscapes, or different animals, birds, and bees. I’ve gone up and taken photos of the Rockies up by Banff quite a bit. I like the mountain ranges and sunrises; sunsets. We have Steller’s jays and blue jays; a lot of grosbeaks; and three or four different types of hummingbirds that come through in the summer. I’ve [photographed] a bald eagle down by Beaver Mines Lake [as well as] some elk and moose,” he says.

Another phenomenon that Larsen enjoys watching is the great migration of eagles and other raptors, including hawks and falcons, that use the Livingston mountain range as a flyway each spring and autumn.

Hiking in the Crowsnest is another favourite activity for Larsen and his family - partner Dena, 16-year-old son Matt, and stepchildren Sean, Samantha, and Alex, all in their 20s. “We usually go in behind Bellevue, [where] there’s a ghost town called Lille. The Crowsnest Pass is made up of five little towns, and there are some hiking trails that link up all the towns,” he says.

Being outdoors enjoying nature has enormous appeal for Larsen. “When you’re in the mountains, just the size of them, and how old they are make your problems disappear. [You realize] 1,000 years from now you’re not going to be here, but they still will be.” ■

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



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

Out of Africa
Eric Boyko on a June 2010 excursion to see the mountain gorillas in Rwanda.

Souvenirs d'Afrique
Eric Boyko à la rencontre des gorilles des montagnes du Rwanda, en juin 2010.



World-Class Links
Everett Colby poses mid-game at Barsebäck Golf and Country Club on the west coast of Sweden.

Parcours de classe mondiale
Everett Colby pose entre deux balles au Barsebäck Golf and Country Club sur la côte ouest de la Suède.



Runner's High
Greg Sabo crossing the finish line of the prestigious Boston Marathon in 2005.

L'euphorie du coureur
Greg Sabo franchit la ligne d'arrivée du prestigieux marathon de Boston en 2005.



Bird's-Eye View
Curtis Larsen enjoys the vistas of the Crownsnest Pass, a favourite outdoor photography and birding spot.

À vol d'oiseau
Curtis Larsen profite des vues du pas du Nid-de-Corbeau, un endroit incontournable pour la photographie et l'observation des oiseaux.



ENFIN L'ÉTÉ, le moment tout indiqué pour se la couler douce! Après des mois de mauvais temps et d'horaires surchargés, l'été nous offre l'occasion de changer de cap et de songer aux vacances et aux loisirs.

Et ce ne sont pas les façons de se la couler douce qui manquent. Après tout, les passions et passe-temps des CGA sont aussi diversifiés que les membres eux-mêmes. Dans le présent article, *CGA Magazine* s'entretient avec quatre CGA de divers coins du Canada au sujet des passions auxquelles ils consacrent leurs moments de loisir.

Le roi de la montagne

Eric Boyko, 42 ans, CGA, aime partir à l'aventure à l'étranger. Il est cofondateur, président et chef de la direction du groupe Stingray Digital, un fournisseur et diffuseur de contenu musical de Montréal. Il a escaladé des montagnes dans plusieurs continents et a fait du kayak et du vélo dans certains des endroits les plus pittoresques et les moins accessibles au monde.

« J'adore la montagne, et l'escalade, c'est formidable! », explique M. Boyko qui, en 2002, a gravi le Kilimandjaro, le plus haut sommet d'Afrique (5 895 m; 19 341 pi). Ces 10 dernières années, il a escaladé le plus haut sommet des Amériques, l'Aconcagua, en Argentine (6 959 m; 22 831 pi), ainsi que le plus haut sommet d'Amérique du Nord, le mont McKinley, en Alaska (6 194 m; 20 327 pi).

« Le mont McKinley est extraordinaire », explique M. Boyko, en décrivant sa randonnée de 26 jours à l'été de 2006. « Il fait extrêmement froid là-haut, même l'été. Vous devez transporter votre matériel dans la montagne, puis

redescendre, puis remonter [pour vous acclimater à différentes altitudes]. Impossible de prendre des raccourcis, et il y a des crevasses partout. »

Parmi son répertoire de montagnes, M. Boyko compte le sommet le plus élevé d'Europe de l'Ouest, le mont Blanc, en France, (4 810 m; 15 781 pi), ainsi que l'Elbrouz, dans le Caucase, en Russie, et des sommets dans les Andes au Pérou, en Équateur et en Bolivie.

« J'ai gravi la plupart des volcans d'Amérique centrale », ajoute M. Boyko, y compris Pacaya, un volcan actif (2 552 m; 8 373 pi) du Guatemala, où ceux qui ont le goût du risque peuvent s'approcher à quelques mètres des coulées de lave.

M. Boyko se passionne aussi pour le vélo de montagne. Il voyage habituellement avec un petit groupe d'entrepreneurs qui ont établi des relations étroites au fil de leurs aventures. « En 2009, nous avons fait du vélo de montagne dans le désert de Gobi, en Mongolie. Nous avons probablement parcouru 600 kilomètres en 6 jours. » Le groupe a rencontré des nomades et découvert des endroits rarement vus par les touristes.

En Bolivie, M. Boyko a fait du vélo sur la « route de la Mort », qui fait presque 70 km de La Paz à Coroico. « Les falaises font de 1 000 à 1 500 mètres. C'est une expérience unique que d'emprunter cette route qui n'a aucun garde-fou malgré le risque de chute d'un kilomètre. Vous commencez à 4 600 mètres où il fait -10 degrés Celsius, puis vous descendez le long de la montagne pour terminer dans une vallée où il fait 30 degrés », explique-t-il.

Aussi adepte du kayak, M. Boyko a goûté les paysages qu'offre le lac Powell, dans la

zone de Glen Canyon, à la frontière de l'Utah et de l'Arizona. Il préfère toutefois les glaciers majestueux de l'Islande, son lieu de prédilection pour le trekking et le kayak.

« La géographie et les voyages m'ont toujours passionné. C'est une bonne façon de rester en forme et en santé, et de méditer », dit M. Boyko. Ça se marie agréablement au travail, puisque Stingray se trouve maintenant dans 48 pays. « C'est cette passion pour les voyages et les autres cultures qui m'a donné le goût d'étendre les activités de mon entreprise sur la scène internationale. »

Pour l'amour du golf

Un passionné de golf, Everett Colby, FCGA, 48 ans, est directeur de la société professionnelle Colby McGeachy, située à Almonte, en Ontario. Ce cabinet indépendant est membre de Porter Héту. Pendant ses voyages d'affaires, M. Colby a eu l'occasion de jouer sur les meilleurs terrains du monde.

« En 2008, j'ai joué à Barsebäck, en Suède, l'un des parcours utilisés pour le Masters européen, explique M. Colby. Le parcours était très difficile et venteux, car il donne directement sur l'eau [le détroit Öresund qui sépare la Suède du Danemark]. Le vent a une incidence sur la façon d'aborder beaucoup de trous. »

En 2010, M. Colby a également eu la chance de jouer sur un autre terrain mémorable, situé à environ 30 minutes de Beijing, près de la Grande Muraille de Chine. « En une trentaine de minutes, nous sommes passés d'une mer d'asphalte à un beau paysage montagneux. On aurait dit deux mondes distincts. »

Ce terrain présente des particularités intéressantes, notamment la tradition de n'avoir que des cadets féminins. « Elles portaient des gants blancs et un fichu blanc par-dessus leur chapeau pour se protéger du soleil. » Il avait entendu dire que les cadettes ne parlaient pas anglais. « Dès ma première balle, j'ai frappé un crochet extérieur et la cadette m'a soufflé "Mulligan?" », dit-il en riant.

En 2007, M. Colby a même joué au golf parmi les ruines romaines de Carthage, en Tunisie. « Il s'agit d'un des plus anciens terrains de golf en Afrique. Ce n'est pas comme les terrains d'aujourd'hui dont le design est spectaculaire. Il faut le parcourir à pied; les voiturettes sont interdites. »

M. Colby, dont la moyenne – très respectable – se situe autour de 84 à 97, affirme que plusieurs terrains de golf possèdent une beauté naturelle frappante.

À l'Île-du-Prince-Édouard, le terrain Crowbush Cove, qui surplombe le golfe du Saint-Laurent « est un parcours très difficile. Le vent joue un rôle important, car on se trouve sur la côte, mais ce magnifique terrain est extrêmement bien entretenu. Chaque fois que je vais au Nouveau-Brunswick ou à l'Île-du-Prince-Édouard, j'essaie de m'y arrêter pour jouer une partie. »

Le terrain Furry Creek, au nord de Vancouver, est particulièrement redoutable. « Vous envoyez la balle au-dessus d'énormes gouffres dans les montagnes, explique M. Colby. Une annonce au premier trou vous informe du nombre de balles que vous perdrez, selon votre handicap, et on vend des balles au premier tertre de départ, pour que les joueurs en aient suffisamment. J'ai perdu le nombre de balles prévu, dit M. Colby en riant, mais le paysage était tout à fait spectaculaire. Il y avait des aigles... ceux qui ont des plumes! », dit-il à la blague.

Il se souvient aussi d'un autre beau terrain de golf situé au fin fond d'une forêt à environ une heure de São Paulo, au Brésil, la septième ville la plus peuplée au monde.

Et M. Colby fait remarquer que le golf est bon pour les affaires. « J'ai joué avec des comptables d'autres pays, ce qui m'a donné la chance d'accroître la notoriété de la marque CGA. Certains m'ont même consulté sur des questions fiscales transfrontalières. »

La course dans le sang

Greg Sabo, CGA, se passionne pour la course depuis longtemps. Il a commencé à courir vers la fin de l'adolescence et aujourd'hui, à 55 ans,

il continue de courir deux marathons presque chaque année à Vancouver et à Victoria.

« La course me permet de me concentrer et de me vider la tête. C'est presque une méditation. La course jette un nouvel éclairage sur les choses », explique M. Sabo, un associé du cabinet de CGA Sabo, Jang & Co. Ltd., à Parksville, en Colombie-Britannique.

« Ce que j'aime de la course à pied, c'est qu'on peut en faire partout. Il suffit d'enfiler ses chaussures et voilà. Lorsque nous visitons Vancouver, ma femme et moi prenons habituellement une chambre au centre-ville, et j'ai pris l'habitude d'aller courir le long de la promenade qui entoure le parc Stanley; c'est le plus bel endroit au monde. »

À Parksville, sur la côte est de l'Île de Vancouver, M. Sabo fait l'aller-retour entre son bureau et le parc provincial Rath Trevor Beach, un trajet de 10 kilomètres. « À marée haute, on peut marcher un kilomètre et demi dans l'eau sans en avoir plus qu'à la taille. L'été, le sable se réchauffe à marée basse. Lorsque l'eau revient, c'est l'endroit idéal pour nager. Il m'arrive de m'y rendre à la course, de nager un peu, puis de retourner à la course. »

Chez lui, à Qualicum Beach, au nord de Parksville, il court le long des sentiers avec ses deux labradors noirs.

Généralement, M. Sabo parcourt 10 kilomètres par jour cinq jours par semaine; le dimanche, sa course s'allonge : il fait de 35 à 50 kilomètres.

Sa persévérance est remarquable. Adolescent, à Winnipeg, il se souvient que « la course, l'hiver, ce n'était pas toujours évident. Je m'emmitouffais, puis j'enroulais une écharpe autour de mon visage pour protéger mes poumons du froid. »

M. Sabo a aussi dû surmonter un sérieux problème de santé puisqu'à 33 ans, on lui a diagnostiqué un lymphome non hodgkinien. Lorsqu'il a obtenu un bilan de santé positif, en 2000, après 10 années sans cancer, il a recommencé à s'entraîner et à courir des marathons.

L'été, M. Sabo est aussi entraîneur de l'équipe de crosse de son fils Dayne, âgé de 16 ans. Sa femme Jean et lui ont aussi une fille, Sarah, âgée de 21 ans.

La splendeur des Rocheuses

Curtis Larsen, CGA, originaire d'Alberta, a toujours aimé les grands espaces et les paysages spectaculaires de l'ouest de l'Amérique du Nord. Et l'été, le beau temps et les longues journées

permettent au contrôleur de l'Athabaskan Resource Company, de Calgary, de profiter de la nature.

La photographie et l'observation d'oiseaux ne sont que deux des nombreuses activités de plein air qui inspirent M. Larsen, 46 ans, dans ses moments de loisir.

« Nous passons beaucoup de temps à notre maison du pas du Nid-de-Corbeau [à la frontière de la Colombie-Britannique et de l'Alberta]. Nous faisons de la randonnée et du canotage sur les nombreux lacs dans les montagnes. »

Depuis 20 ans, M. Larsen marie sa passion du plein air à la photographie. « Je possède un Canon 30D, un appareil photo reflex mono-objectif numérique. Je prends habituellement des photos de paysages, d'animaux, d'oiseaux et d'abeilles. Je suis souvent allé près de Banff photographier les Rocheuses. J'aime les chaînes de montagnes, ainsi que les levers et couchers de soleil. Nous avons des geais de Steller et des geais bleus; beaucoup de gros-becs; trois ou quatre types de colibris qui sont de passage l'été. J'ai photographié un pygargue à tête blanche près du lac Beaver Mines, ainsi que des wapitis et des orignaux », précise-t-il.

M. Larsen aime aussi observer la grande migration des aigles et autres oiseaux de proie, notamment les éperviers et les faucons qui empruntent les voies de migration de la chaîne de montagnes Livingston le printemps et l'automne.

M. Larsen et sa famille – sa conjointe Dena, son fils de 16 ans Matt, et les enfants de Dena, Sean, Samantha et Alex, qui sont tous dans la vingtaine – aiment faire de la randonnée dans le pas du Nid-de-Corbeau. « Nous allons habituellement derrière Bellevue, où se trouve la ville fantôme de Lille. Le pas du Nid-de-Corbeau se compose de cinq petites villes reliées par des sentiers de randonnée pédestre », dit-il.

M. Larsen est très heureux lorsqu'il profite de la nature. « Lorsque je me retrouve dans les montagnes et que je pense à leur taille et à leur âge, mes problèmes me paraissent bien petits. Je me rends compte que dans 1 000 ans les montagnes seront encore là, mais pas moi. » ■

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



How to foster a culture of high-performance.

The Meaning of Rituals

L'importance des rituels

Comment favoriser une culture de la performance.

by / par Mindy Abramowitz

IF YOU DO BUSINESS in the tropics, you might pause for the siesta; in Japan, you observe the etiquette of gift-giving; you might conduct negotiations in the *banya* (steam bath) in Russia; and you save your khakis for casual Fridays throughout North America. All around the world, you'll encounter customs and rituals different from our own that provide an entry point to a country's business culture.

Organizational Culture

For decades, scholars have been studying behaviour and regionalism in the context of organizations and how their members interact with each other and with outsiders. In 1980, a Dutch researcher named Geert Hofstede published one of the first and most influential frameworks for comparing and discussing national characteristics of organizational cultures. He collected data concerning the national differences among IBM employees in 50 countries and developed a model for assessing how culture informs business behaviour. Since then, the study of organizational culture has expanded to include scholarship on what constitutes a healthy and high-performing organizational environment. A set of corresponding characteristics has emerged:

- Diversity
- Respect and fair treatment
- Collective pride in the work performed by the organization
- Equal opportunity

- Strong communication
- Ability to compete within an industry
- Below average turnover rates
- Investment in professional development

Conversely, Oklahoma State's David Knottnerus presented a paper analyzing organizational rituals as deviance at Enron's headquarters prior to its ultimate bankruptcy filing and ensuing scandal. He and his team discovered categories of themes pervasive in daily work activities at the company. The list comprises a number of themes that will surprise no one familiar with Enron's narrative: employee fear, sexism, greed, hubris, self-promotion, and

Actions become automatic and no longer require willpower, which frees energy for more creative tasks and more focused productivity.

acts for immediate gratification. Knottnerus' analysis of Enron's corporate culture offers more than a cautionary tale. It provides an object lesson on the power of rituals and on what happens where ritualized behaviour promotes corruption within an organization.

Organizational Behaviours

Naturally, the significance of individual rituals and behaviour occupy a position of special inquiry in this field of study. What specific types of repeated behaviours

contribute to the overall success of an organization? Tony Schwartz, CEO of the Energy Project, a firm that works with people and companies to address this very question, breaks useful rituals into ones that answer four needs: physical health, emotional well-being, mental clarity, and meaningfulness. In the pages of *Harvard Business Review*, he regularly discusses how the creation of new rituals can change the tone within an organization and boost its performance. A few of the rituals that recur in his columns include the following:

- Taking regular, intermittent breaks throughout the day. The length of the break is less important than its quality.
- Buying time by taking deep breaths before responding to triggering or irritating incidents. Deep abdominal breathing encourages relaxation and defuses negative emotion.
- Establishing a practice of expressing appreciation and gratitude. A handwritten note, an email, or a phone call can benefit the giver as much as the receiver.
- Turning off email for a set period during the day to allow for better concentration on other tasks.

- Instituting blackout periods. Designating a period of time to be out of touch with work can improve work/life balance and help underscore priorities, both personal and professional.
- Setting an earlier bedtime. Schwartz urges his clients to consider the importance of sleep to their productivity and energy levels.
- Prioritizing one critical task each day. By defining a single, important goal every day, we increase our chances of achieving it and allow ourselves to end the day with a sense of accomplishment.
- Maintaining a list of tasks and ideas. Committing ideas and tasks to a list throughout the day eliminates them as distractions and relieves the stress of trying to remember everything.

Schwartz encourages the conscious development of highly specific behaviours to be carried out at pre-determined times. Through repetition and consistent application, these actions become automatic and no longer require willpower, which frees energy for more creative tasks and more focused productivity.

At an organizational level, such behaviours foster a culture of high-performance, respect, and success. As they solidify into ritual, the time and energy to fuel them decreases while the benefits they beget persist. The siesta lull, the ceremonial presentation of gifts, the *banya* negotiations, and the comfy Friday attire speak to the customs of a particular place, but they are also deliberate actions that describe the priorities and values of their host culture. ■

DE LA SIESTE des tropiques aux cadeaux de mise au Japon, des négociations dans un bain de vapeur russe à la tenue décontractée du vendredi en Amérique du Nord, les coutumes et les rituels qui diffèrent des nôtres ouvrent une fenêtre sur la culture d'affaires d'un pays.

Culture organisationnelle

Depuis des décennies, les chercheurs étudient les comportements et les traits régionaux qui prévalent dans les organisations et les façons qu'ont les membres de ces organisations d'interagir les uns avec les autres et avec les gens de l'extérieur. En 1980, un chercheur néerlandais, Geert Hofstede, a présenté un des premiers cadres permettant de comparer les caractéristiques nationales des cultures organisationnelles. Ce précurseur a recueilli des données sur les différences entre les employés d'IBM travaillant dans 50 pays et a élaboré un modèle permettant d'évaluer l'influence de la

culture sur le comportement en affaires. Depuis, l'étude de la culture organisationnelle s'est élargie aux recherches sur les particularités d'un environnement organisationnel sain et très performant. Voici les caractéristiques qui ressortent de ce type d'environnement :

- diversité;
- respect et traitement équitable;
- fierté collective du travail de l'organisation;
- égalité des chances;
- excellente communication;
- capacité de rivaliser avec la concurrence du secteur;
- taux de roulement inférieur à la moyenne;
- investissement en perfectionnement professionnel.

À l'opposé, David Knottnerus de l'Oklahoma State University a analysé les rituels organisationnels qui prévalaient au siège social d'Enron avant sa faillite et le scandale qui a suivi. Avec son équipe, il a découvert des thèmes récurrents qui imprégnaient les activités de travail quotidiennes de l'entreprise. La liste ne surprend guère ceux qui connaissent l'histoire d'Enron : employés craintifs, sexisme, convoitise, arrogance, promotion personnelle et comportements visant une gratification immédiate. Plus qu'un simple avertissement, cette analyse de la culture d'entreprise d'Enron

Ces comportements deviennent automatiques et ne font plus appel à la volonté, ce qui libère de l'énergie pour la créativité et la productivité.

est une leçon sur l'importance des rituels et sur ce qui arrive quand le comportement ritualisé favorise la corruption au sein d'une organisation.

Comportements organisationnels

Les chercheurs du domaine accordent une attention particulière à l'importance des rituels et des comportements individuels. Quels types de comportements répétés contribuent au succès global d'une organisation? Tony Schwartz, PDG de The Energy Project, cabinet dont les services – offerts aux individus et aux entreprises – s'articulent autour de cette question, regroupe les rituels utiles selon les quatre besoins auxquels ils répondent : santé physique, bien-être affectif, acuité d'esprit et utilité. Dans sa chronique du *Harvard Business Review*, il explique souvent comment l'introduction de nouveaux rituels peut donner un autre ton à l'organisation et accroître sa performance. Au nombre des rituels qui reviennent régulièrement dans ses chroniques se trouvent les suivants :

- prendre, tout au long de la journée, des pauses, dont la longueur importe moins que la qualité;

- gagner du temps avant de réagir aux situations stressantes ou irritantes en respirant profondément pour favoriser la relaxation et désamorcer les émotions négatives;
- prendre l'habitude d'exprimer la reconnaissance et la gratitude : notes, courriels et appels peuvent se révéler bénéfiques pour les deux personnes en question;
- fermer son courrier électronique pendant une période déterminée au cours de la journée pour accroître la concentration sur les autres tâches à accomplir;
- établir des périodes où on s'interdit les communications touchant le travail : l'équilibre travail-vie personnelle peut s'en trouver amélioré et les priorités, tant personnelles que professionnelles, clarifiées;
- se coucher tôt : M. Schwartz rappelle à ses clients l'importance du sommeil pour ce qui est de la productivité et des niveaux d'énergie;
- donner la priorité à un but d'importance chaque jour, ce qui accroît les chances de le réaliser et d'achever la journée avec un sentiment d'accomplissement;
- tenir une liste de tâches et d'idées : les noter tout au long de la journée permet de ne plus se laisser distraire par celles-ci et réduit le stress qu'on vit en essayant de tout garder en mémoire.

M. Schwartz nous encourage à établir, de façon consciente, des comportements très spécifiques devant prendre place à des moments prédéterminés. Grâce à la répétition et à l'application systématique, ces comportements deviennent automatiques et ne font plus appel à la volonté, ce qui libère de l'énergie pour la créativité et la productivité.

À l'échelon organisationnel, de tels comportements favorisent une culture axée sur une grande performance, sur le respect et sur le succès. Quand ils se transforment en rituels, ils demandent moins de temps et d'énergie, mais leurs bénéfices demeurent. Le calme de la sieste, le cérémonial des cadeaux, les négociations aux bains et la tenue du vendredi révèlent les coutumes d'un lieu donné, mais représentent aussi des gestes conscients qui reflètent les priorités et les valeurs de la culture dans laquelle ils ont cours. ■

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

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

Classifieds • Petites annonces

Practice for Sale

■ COME HOME TO THE MARITIMES. Well-established tax and public accounting practice for sale in Moncton, N.B. We cater to a variety of small business and corporations. Turnkey operation includes experienced staff and loyal clients. Cash flow to owner is good all year. Asking \$269,000. Negotiable. Call Andre at:

506 381 2002

 maximumsolutions.ca

■ FULL SERVICE ACCOUNTING & TAX PREPARATION business for sale. Specifically targeted to serve the requirements of small business owners in the Ottawa area. Strong internal processes and systems are in place. Customers pre-pay for services. Current owner will ensure a smooth transition to buyer. Contact:

robmitchell@sunbeltnetwork.com

■ SMALL PUBLIC PRACTICE FOR SALE in Nanaimo, B.C. on Vancouver Island. Gross revenue \$55,000. Perfect for semi-retirement yet lots of potential to expand. Asking price \$48,000 includes goodwill, computer, furniture, and equipment. Contact:

CGA Magazine, Box 598

■ SELLING? We help our clients:

- Maximize practice value.
- Attract and assess top candidates to ensure the best fit.
- Experience The Seamless Succession™ – our unique process which consistently delivers top results.

To see our most up-to-date listings and to learn more, please visit:

 poegroupadvisors.com

Poe Group Advisors is an affiliate of Accounting Practice Sales.

■ POE GROUP ADVISORS CURRENT LISTINGS:

Calgary, AB – \$475,000

Fort McMurray, AB – \$495,000

Red Deer Area, AB – \$475,000


Southwest of Lloydminster, AB – \$645,000 gross

Central Northern, AB – \$135,000

Port Hardy, BC – \$280,000

Southern Interior, BC – \$717,000 gross

If interested, please register at:

 poegroupadvisors.com or email:

info@poegroupadvisors.com or Toll-free:

888 246 0974

Practice for Sale

■ SOLE PRACTICING CGA LOCATED in a growing small town between Calgary and Red Deer. Practice started in 2000 with 18-20% annual growth with plenty of future potential growth. Currently over 300 T1, 80 T2, 6 Reviews & \$150+K revenues. Public practice experience essential with knowledge in Caseware, Profile, Simply and Quick Books. Practice has been paperless since 2010. Ideal time for sale after practice review in July. Reply in confidence to:

www.inc@live.com or call:

403 540 6148

Professional Services

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

 AlanCohenCGA.com

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

eileen@taxdetective.ca

 taxdetective.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

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

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

604 605 5091 or/ou 800 663 1529 cgamagazine@cga-canada.org



LOOKING FOR A
CHANGE OF SCENERY?

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

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

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



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

DO YOU WANT TO BRANCH OUT ON YOUR OWN?

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

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

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

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

we'll help you find the "1".

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

Discover yours at
www.masongroup.ca

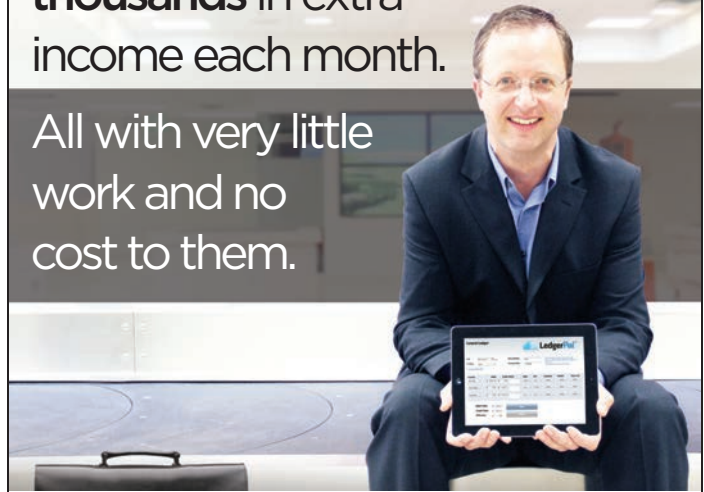
or call
 905-804-1100 (Mississauga)
 416-733-9393 (North York)
 416-572-5260 (Toronto)

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

(strategic search partners)

LedgerPal™ earns accountants
thousands in extra
 income each month.

All with very little
 work and no
 cost to them.



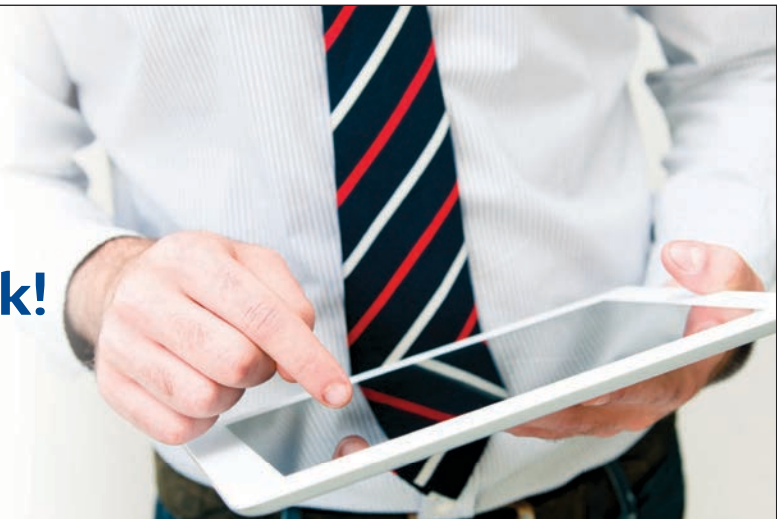
LedgerPal™ is an accounting suite hosted in the cloud that can be customized to the needs of each client. Accountants earn money setting up each client, and then earn ongoing income with no extra work. Clients love the flexibility of mobile accounting and the low monthly cost.

Simple to use. Anywhere. 

Contact us for an Expert Adviser information kit at LedgerPal.com

CGA
 MAGAZINE

Tell us what you think!
Faites-nous part de vos commentaires!



Give us your feedback on *CGA Magazine* and be entered in a random draw to **win an iPad!**

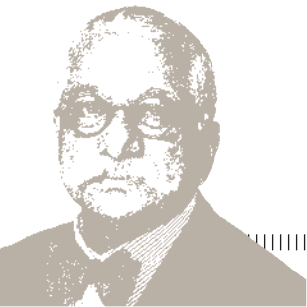
Participate in the 2012 *CGA Magazine* Reader Survey
www.cga.org/canada/cgamagazine
 Survey deadline: July 31, 2012

Donnez-nous votre avis sur *CGA Magazine* et courez la chance de **remporter un iPad!**

Participez au sondage 2012 des lecteurs de *CGA Magazine*
www.cga.org/canada-fr/cgamagazine
 Date limite pour répondre au sondage : le 31 juillet 2012



We see more than numbers. Comptez sur notre vision.



Integrity and Tax Returns

De l'intégrité et des déclarations fiscales

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

GOVERNMENTS USE STATISTICAL probability theory to justify profiling in fighting crime, terrorism, and tax avoidance. Employees have a low risk profile because the “pay-as-you-earn” withholding tax system requires employers to deduct income taxes at source. In terms of statistical profiling, it does not pay the government to expend substantial resources in auditing employee tax returns unless there are other non-employment sources of income.

In contrast, self-employed individuals – professionals and cash-oriented businesses – are high risk and, therefore, chosen more frequently for audits. Within the self-employed group, the risk of under-reporting increases as earnings rise.

A tax audit is an investigation and verification of reported events to determine whether there is “under-reporting” of taxes by omitting income or inflating deductions. There are two distinct categories of audits: regulatory and criminal. In a regulatory audit, the CRA can demand that the taxpayer immediately produce all of his or her documents for examination. The taxpayer has no *Charter*, and only minimal legal rights to protect him in a regulatory audit. Indeed, quite the contrary: the law deems the Minister’s assessment correct unless the taxpayer can prove otherwise in a court of law.

In contrast, the law steps in quickly to protect an individual if the CRA conducts an audit for the purposes of laying potential criminal charges against the taxpayer. The law considers criminal charges as serious intrusions into the individual’s liberty and protects taxpayers from unnecessary and over-extensive intrusions into their financial affairs.

Tax avoidance is not going away. As governments collect ever-increasing amounts of revenue through taxes, the temptation for under-reporting increases because taxpayers view the tax burden – about 10 per cent of Canadians pay 50 per cent of all income taxes – as unfair. Thus, governments use increasingly more sophisticated statistical tests and computerized data to profile high-risk taxpayers who are likely to engage in tax avoidance and evasion. Ultimately, your chance of audit depends upon your risk profile. ■

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

LES GOUVERNEMENTS justifient le profilage dans la lutte contre la criminalité, le terrorisme et l'évitement fiscal par la théorie des probabilités. Le profil de risque des employés est faible en raison du système de retenue à la source : le gouvernement n'aurait pas avantage à consacrer des ressources considérables à la vérification des déclarations fiscales d'un employé, à moins que ce dernier ait d'autres sources de revenus.

En revanche, les travailleurs indépendants, exerçant des activités professionnelles ou des activités commerciales s'effectuant surtout en argent comptant, présentent un risque élevé et font plus souvent l'objet de vérifications. Plus leurs revenus sont élevés, plus ils risquent de ne pas les déclarer entièrement.

Une vérification fiscale consiste en une enquête et un contrôle des faits déclarés; elle est effectuée en vue de déterminer si l'impôt a été sous-estimé du fait de l'omission de revenus ou du gonflement de déductions. Pour le contribuable, il existe deux catégories distinctes de vérifications : réglementaires et criminelles. Dans le premier cas, l'ARC peut lui demander de produire immédiatement toute sa documentation pour qu'elle puisse l'examiner. La *Charte* ne protège pas le contribuable, et d'autres lois, très peu. La loi présume en fait que la cotisation établie par le ministère est exacte, sauf si le contribuable peut prouver le contraire devant un tribunal.

À l'opposé, si l'ARC effectue une vérification pour porter des accusations criminelles, la loi protège le contribuable visé contre des intrusions inutiles et excessives dans ses affaires financières. En effet, aux yeux du système juridique, de telles accusations constituent de graves atteintes à la liberté de la personne.

L'évitement fiscal n'est pas près de disparaître. Les montants que prélèvent les gouvernements au moyen d'impôts ne cessant de croître, la tentation de ne pas tout déclarer augmente, car les contribuables trouvent le fardeau fiscal injuste : environ 10 % des Canadiens paient 50 % de l'ensemble des impôts sur le revenu. Les gouvernements ont donc recours à des données informatisées et à des tests statistiques de plus en plus sophistiqués pour profiler les contribuables à haut risque susceptibles de se livrer à des activités d'évitement et d'évasion. La probabilité de faire l'objet d'une vérification dépend du profil de risque de chaque contribuable. ■

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

“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



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.



EVERY COMPANY IS UNIQUE. THAT'S WHY OUR ADVICE IS CUSTOMIZED TO FIT YOUR BUSINESS.

Understanding the needs of our 50,000 business clients
across Canada has proven that no two are the same.

BDO. MORE THAN YOU THINK.



Assurance | Accounting | Tax | Advisory
www.bdo.ca

BDO Canada LLP, a Canadian limited liability partnership, is a member of BDO International Limited, a UK company limited by guarantee, and forms part of the international BDO network of independent member firms. BDO is the brand name for the BDO network and for each of the BDO Member Firms.

