

CGA

MAGAZINE

Workforce Economics

▸ De gens et d'argent

Revenue Recognition

▸ Comptabilisation des produits

Innovation and Productivity

▸ Innovation et productivité

Human Capital Reporting—The New Knowledge Economy

Communication de l'information sur le capital humain :
la nouvelle économie du savoir

Risk Disclosure: To Reveal or Not to Reveal

Information sur les risques :
que faut-il divulguer?



Shared Mornings. Protected Future.



Together you can accomplish all the things that are important to you.
Ensuring your future is protected with Term Life Insurance
gives you the confidence to concentrate on those goals.

Term Life Insurance

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

solutionsinsurance.com/cga

Or contact Jan Munro Thompson at:

1.800.881.3688

In Québec contact Jacques Leclerc (Bernard & Fabien Inc.) at:

1-800-363-7873



Excellence in Professional Practice CGA-Canada 2013 Reviewer's Forum

Intercontinental Toronto Yorkville Hotel
November 20 – 22, 2013
Toronto, Ontario

- Calling all practitioners, 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

ppm.cga-canada.org



CERTIFIED
GENERAL
ACCOUNTANTS

We see more than numbers.



11



30

Contents • Sommaire

REGULARS

|||||
RUBRIQUES

- 7 **EDITOR'S NOTE** • D'ENTRÉE DE JEU
- 60 **CLASSIFIEDS** • PETITES ANNONCES
- 62 **BACKPAGE** • LE MOT DE LA FIN
The Economics of Fines and Penalties
 - ▶ L'impact économique des amendes et pénalités*Vern Krishna*

KICK OFF

|||||
PÊLE-MÊLE

- 8 Top 5 Tips for Retirement Planning
 - ▶ Le « top 5 » des conseils sur la planification de la retraite
- 9 **CyberGuide**
 - ▶ Repères W3
- 10 **At a Glance**
 - ▶ Vue d'ensemble

NETWORK

|||||
CARREFOUR

- 28 **Perspective**
 - ▶ Perspective
- 30 **News from CGA-Canada**
 - ▶ Échos de CGA-Canada
- 33 **Associations**
 - ▶ Associations
- 35 **Reflections**
 - ▶ Réflexions

BUSINESS

ENTREPRISE

Ask an Expert ■ Consultez l'expert

12 **Good Financial Advice** **De bons conseils financiers**

How to provide the expertise that best serves your clients.

► Fournir aux clients les services qui répondent le mieux à leurs besoins.

Mark Wardell

Further than Figures ■ Savoir-être

14 **Workforce Economics** **De gens et d'argent**

Why spending on your employees is "smart money."

► Ressources humaines : des investissements qui rapportent.

Merge Gupta-Sunderji

Double Click ■ Double clic

16 **Top Technology Trends of 2013** **Les grandes tendances technologiques de 2013**

A look at their economic impact.

► Coup d'œil sur leur impact économique.

Michael Radano

Feature ■ Article de fond

18 **Risk Disclosure: To Reveal or Not to Reveal** **Information sur les risques : que faut-il divulguer?**

Why Canadian CGAs are urging corporate clients to get over their fear of risk disclosure.

► Au Canada, des CGA exhortent les entreprises à surmonter leur crainte de divulguer leurs risques.

Tracy Tjaden

PROFESSION

PROFESSION

Feature ■ Article de fond

36 **Human Capital Reporting** **Communication de l'information sur le capital humain**

Is accounting catching up with the knowledge economy?

► La comptabilité s'adapte-t-elle à l'économie du savoir?

Ramona Dzinkowski

Standards ■ Normes

42 **Revenue Recognition** **Comptabilisation des produits**

A joint IASB/FASB revenue model is on the horizon.

► L'IASB et le FASB seraient sur le point d'adopter un modèle commun.

Stephen Spector

Tax Focus ■ Taxes à la loupe

44 **Innovation and Productivity** **Innovation et productivité**

Canada offers funding and tax incentives to spark research and development.

► Le Canada offre financement et encouragements fiscaux pour stimuler la recherche et le développement.

R. Jason Riche, Albert De Luca

Tax Forum ■ Fiscalité

46 **A Matter of Time** **Une question de temps**

The filing date of a corporate tax return is called into question in court.

► La date de la production de déclarations de revenus d'une société est remise en question devant les tribunaux.

Don Goodison

Tax Strategy ■ Stratégie fiscale

48 **Taxation of Ineligible Dividends** **L'imposition des dividendes non déterminés**

The advantage evaporates in the 2013 Federal Budget.

► Le budget fédéral de 2013 fait disparaître l'avantage.

J. Thomas McCallum

CAREER

CARRIÈRE

Development ■ Perfectionnement

50 **Telecommuting, Productivity, and Collaboration** **Télétravail, productivité et collaboration**

Counter-intuitive approaches to business development can reap rewards.

► En affaires, les démarches contraires à l'intuition peuvent porter fruit.

Mindy Abramowitz

WEB ONLY / UNIQUEMENT SUR LE WEB

PLAY

INTERMÈDE

52 **Culture**

Art et culture

Travel ■ Voyages

54 **A Bite into the Rhône Alpes** **Du côté des Rhône-Alpes**

Ilona Kauremszky

Food & Drink ■ Gastronomie

58 **All Purpose Dry Rub** **Marinade sèche tout usage**

George Siu, Park Heffelfinger

Fashion ■ Mode

59 **Summer Sunnies** **Lunettes de soleil estivales**

Catherine Dunwoody



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



TAKE YOUR T2 TAX BUSINESS TO THE MAX

WELCOME TO A WHOLE NEW WAY OF PREPARING CORPORATE TAX RETURNS!

Only **DT Max T2** offers features and tools that will help you manage your growing database of corporate clients and let you speed through preparing their tax returns with confidence.

- A customizable, informative corporate database list
- Optimized calculations
- Special support for Charity returns including the T3010
- Full related-party integration
- Pre-set templates for faster inputting

Learn more about DT Max T2



www.drntax.ca/DTMaxT2

or call us at 1-800-663-7829 option 4



Publisher / Editrice

Lorraine Pitt

Managing Editor / Rédactrice en chef

Anya Levykh

Art Director / Directrice artistique

Lily Claydon

Assistant Art Director / Directeur artistique adjoint

Advertising Coordinator / Coordonnateur de la publicité

Gavin Carroll

Editorial Assistant / Adjointe à la rédaction

Production Coordinator / Coordonnatrice de la production

Doris Hollett

Translation Team / Équipe de traduction

Isabelle Morin, Lucie Babin, Anna Krajewska, Josée Lacasse, Jessyka Paul-Ouellet, Valérie Riesen, Justine Kurek

Contributing Editor / Collaboratrice à la rédaction

Janice Turner

Copy Editors (French) / Révisseurs linguistiques (français)

Jessyka Paul-Ouellet, Justine Kurek, Louise D. Couture

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 online:
www.cgamagazine.ca

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

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

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

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

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

CGA Magazine est publié par l'Association des comptables généraux accrédités du Canada, 100 - 4200 North Fraser Way, Burnaby (C.-B.) V5J 5K7
604 669 3555 ou 1 800 663 1529

Lisez CGA Magazine en ligne :
www.fr.cgamagazine.ca

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

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

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

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

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

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

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

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

Printed in Canada / Imprimé au Canada





On Knowledge Economies and New Reporting Models

Économie du savoir et amélioration de la communication de l'information

THE CANADIAN ECONOMY has been at the forefront in the news for well over a year now. Some experts say it's up, some insist it's still on a downward slope, but, regardless of which side of the fence you sit on, the business of economics, of saving versus spending, and maximizing profits, is a hot topic.

In this issue, we take a look at how the "knowledge economy" has affected financial reporting, especially when it comes to factoring in the cost and value of human capital (p.36). Writer Ramona Dzinkowski writes how "...the world has entered an era in which the new wealth of nations is tied directly to the creation, transformation, and capitalization of knowledge. It is no surprise that knowledge-based industries, particularly in the science and technology sectors, are expanding faster than most other industries and have transformed the economic infrastructures of many countries."

Risk disclosure is another hot topic in the post-2008 world. Writer Tracy Tjaden takes a look at how more risk disclosure—not less—can benefit Canadian companies (p.18).

Sometimes, spending more and not less is the way to go. Columnist Merge Gupta-Sunderji shows how "workforce economics" or spending on employees, can be a good thing (p.14), while writer Michael Radano explores the economic impact of 2013's top technology trends (p.16).

Spending more, however, is not always voluntary. The economics of fines, penalties, and lost advantages—like the new rules around dividends—can lead to slightly less positive impacts. ■■

L'ÉCONOMIE CANADIENNE fait les grands titres depuis plus d'un an. Certains experts affirment qu'elle se porte mieux, d'autres la voient toujours mal en point. Quoi qu'il en soit, les grandes questions demeurent les mêmes : Faut-il dépenser ou ménager? Comment maximiser les profits?

Dans ce numéro, nous examinons l'incidence de « l'économie du savoir » sur l'information financière, notamment en matière de comptabilisation des coûts et de valeur du capital humain (p. 36). Ramona Dzinkowski constate que « la nouvelle richesse des nations se trouve directement liée à la création, à la transformation et à la capitalisation du savoir. Il n'est pas surprenant que les secteurs du savoir, particulièrement dans le domaine des sciences et de la technologie, connaissent une croissance supérieure à celle de la plupart des autres secteurs et qu'ils aient métamorphosé l'infrastructure économique de nombreux pays ».

La communication de l'information sur les risques est un autre sujet brûlant d'actualité dans le monde de l'après-2008. Tracy Tjaden s'intéresse aux avantages qu'il y a, pour les entreprises canadiennes, à en faire plus que moins dans ce domaine (p. 18).

Merge Gupta-Sunderji explique, pour sa part, qu'il ne faut pas lésiner sur certaines dépenses et que les entreprises ont tout à gagner à investir dans leurs ressources humaines (p. 14), tandis que Michael Radano examine les conséquences économiques des grandes tendances technologiques de 2013 (p. 16).

Ce n'est toutefois pas toujours à dessein que l'on dépense plus. Ainsi, les amendes, les pénalités et la perte d'avantages — comme ceux qu'a fait disparaître l'adoption de nouvelles règles en matière de dividendes — produisent rarement de résultats positifs. ■■

ANYA LEVYKH, *Managing Editor / Rédactrice en chef*

Top 5 Tips for Retirement Planning

Le « top 5 » des conseils sur la planification de la retraite

HSBC has identified five actions individuals can take to improve their financial well-being in retirement.

► HSBC propose cinq mesures qu'un particulier peut prendre pour améliorer sa situation financière à la retraite.

1 Get real about retirement needs. Think realistically about future plans and needs, from foreign travel to healthcare costs.

► Évaluer avec réalisme les besoins à la retraite. Être réaliste quant aux projets d'avenir et aux besoins futurs, des voyages aux soins de santé.

2 Prioritize savings. Work out a realistic budget and make sure that long-term financial planning isn't overlooked against what might seem like more pressing financial needs.

► Privilégier l'épargne. Élaborer un budget réaliste et ne pas privilégier les besoins qui semblent plus urgents au détriment de la planification financière à long terme.

3 Be aware of how major life events affect saving. Have access to emergency savings, investments, and insurance to deal with periods of unemployment and long-term illness.

► Prendre conscience des incidences de certains événements sur l'épargne. Avoir des économies, des placements et des assurances pour le cas où il faudrait faire face à des périodes de chômage ou à une maladie chronique.

4 Make a plan. Draw up a detailed written plan for the future, and review it regularly. Informal plans such as online planning tools are a good start.

► Dresser un plan. Élaborer un plan détaillé et le revoir régulièrement. Les outils de planification financière en ligne sont un bon point de départ.

5 Get professional advice. Work with a professional financial adviser to help identify and plan for all future retirement needs.

► Consulter un professionnel. Planifier l'ensemble des besoins à la retraite avec l'aide d'un conseiller financier.

Source — The Future of Retirement: A new reality / L'Avenir des Retraites — Une nouvelle réalité
www.hsbc.com/retirement



There are lots of Linux users who don't care how the kernel works, but only want to use it.

Nombreux sont les utilisateurs de Linux qui ne veulent pas savoir comment le noyau fonctionne, mais veulent simplement l'utiliser.

Source — Linus Torvalds, chief architect of the Linux kernel /
Linus Torvalds, architecte en chef du noyau Linux



by/par Robin Day

Cyber Tip

Mobile browsing can be painfully slow, even with Wi-Fi. To speed things up, try using a search engine made for mobile devices, such as Mazoom or Izik, or adding an "m." in front of the URLs for your favourite sites to see if there is a mobile version. Mobile versions are optimized for mobile devices and tend to load much more quickly.

► Cyberconseil

La navigation mobile peut s'avérer extrêmement lente, même avec un réseau local sans fil. Pour accélérer les choses, essayez d'utiliser un moteur de recherche créé pour les appareils mobiles, comme Mazoom ou Izik, ou d'ajouter un « m. » devant l'adresse de vos sites préférés pour voir s'il y a une version mobile. Les versions mobiles sont optimisées pour les appareils mobiles et tendent à se charger beaucoup plus rapidement.

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

Economics Research

The Canadian Economics Association, publisher of the *Canadian Journal of Economics*, is a national organization of academic economists. Their objectives include encouragement of free and informed discussion of economics, and encouragement of study and research in the field. www.economics.ca

► Recherche en économie

L'Association canadienne d'économie, éditrice de la *Revue canadienne d'économie*, est un organisme national d'économistes universitaires. Elle a notamment pour objectifs d'encourager une discussion libre et éclairée sur des questions d'économie et de promouvoir les études et la recherche dans le domaine.

www.economics.ca

Economics Articles

The Economist Online publishes all of the articles from its print edition, plus a variety of web-only content. You need to subscribe for full access but there is plenty of free content available. Topics include business, politics, economics, science, and technology.

www.economist.com

► Articles sur l'économie

The Economist publie en ligne tous les articles de sa version imprimée, en plus d'un contenu Web exclusif. Seuls les abonnés ont un accès complet, mais le site contient beaucoup d'articles gratuits sur les affaires, la politique, l'économie, la science et la technologie.

www.economist.com (en anglais)

Economics Database

IDEAS claims to be the "largest bibliographic database dedicated to economics and available freely on the Internet." It might be difficult to prove this assertion but there is no doubt that the IDEAS database is huge. Impressively, it is maintained entirely by volunteers.

<http://ideas.repec.org>

► Base de données économiques

IDEAS affirme être la plus grande base de données bibliographiques sur l'économie disponible gratuitement sur Internet. Il est difficile de prouver cette affirmation; cependant, la base de données IDEAS est sans aucun doute énorme. Et, fait impressionnant, elle est entièrement mise à jour par des bénévoles.

<http://ideas.repec.org> (en anglais)

Economics in Canada

If you have ever wanted to know more about Canadian monetary policy and how the Bank of Canada manages inflation, economic growth, and the level of economic activity, the Bank of Canada web site is the place to go.

www.bankofcanada.ca

► L'économie au Canada

Si vous voulez en savoir plus sur la politique monétaire canadienne et sur la façon dont la Banque du Canada gère l'inflation, la croissance économique et le niveau d'activité économique, visitez le site Web de la Banque du Canada.

www.banqueducanada.ca



39 Years Ago in CGA Magazine

Il y a 39 ans dans CGA Magazine...

Complaints about inflation are nothing new, it seems. For the March-April 1974 cover, we ran this sketch showing a dragon blowing “inflationary winds” over Parliament. Looks like St. George’s work is far from over.

► Il semble que la lutte contre l’inflation ne date pas d’hier. Dans le numéro de mars-avril 1974, nous avons publié ce dessin d’un dragon soufflant des « vents inflationnistes » sur le Parlement. On dirait que Saint-Georges n’est pas au bout de ses peines.



Reader Poll

Social media is on the rise, and we’d like to know how and why you use Twitter, Facebook, YouTube, LinkedIn, etc. Business? Pleasure? Scan the QR Code to answer a few questions. We will publish the results in an upcoming issue!



► Petit sondage

Les utilisateurs des médias sociaux se multipliant, nous aimerions savoir comment et pourquoi vous utilisez Twitter, Facebook, YouTube, LinkedIn, etc. Pour les affaires? Pour le plaisir? Lisez le code 2D pour répondre à quelques questions. Nous publierons les résultats dans un prochain numéro!



Numbers Flash

Things are looking up for the Canadian economy...

40.5 Billions of dollars in exports for the month of March 2013.

5/10 The last two Canadian bills launched in their new transparent polymer forms, meaning “paper” money truly is a thing of the past.

0.3 Percentage the Canadian GDP grew in February of this year, making January and February the strongest two-month growth period since July-August 2011.

► Faits et chiffres

L’économie canadienne semble prendre du mieux...

40,5 milliards de dollars d’exportations au mois de mars 2013.

5 et 10 Les deux derniers billets canadiens à passer au polymère. La monnaie de « papier » est maintenant chose du passé.

0,3 Pourcentage de la croissance du PIB canadien en février 2013, faisant de janvier-février la période de croissance la plus forte depuis juillet-août 2011.



“The road to recovery for advanced economies remains bumpy and uneven...the monetary tightening cycle should be delayed until growth strengthens again.”

International Monetary Fund

► « Le chemin de la reprise reste cahoteux et accidenté pour les pays avancés [...], il ne faudra pas [donner à la politique monétaire] un tour plus restrictif tant que la croissance n'aura pas repris de la vigueur. »

— Fonds monétaire international

Canadian Executives Optimistic

Confidence in Canada's economy has gone up significantly. According to Ernst & Young's *Canadian Capital Confidence Barometer*, 56 per cent of Canadian executives believe the country's economy is improving, up from only 29 per cent in October 2012. In support of this, access to capital, employment growth, and corporate earnings all showed positive gains. Additionally, 37 per cent of those surveyed expect their businesses to create jobs and hire talent in the coming year.



► L'optimisme des cadres supérieurs canadiens

La confiance dans l'économie canadienne a augmenté de façon considérable. D'après le *Baromètre de la confiance des entreprises* d'Ernst & Young, 56 % des cadres supérieurs canadiens croient que l'économie du pays s'améliore, une hausse par rapport à seulement 29 % en octobre 2012. Leur confiance a notamment augmenté à l'égard de l'accès aux capitaux, de la croissance de l'emploi et des bénéfices de l'entreprise. En outre, 37 % des répondants prévoient créer des emplois et recruter des talents cette année.

Canadian Workers Trump TFW Program

The Canadian government has announced several major changes to the Temporary Foreign Worker Program (TFWP), including removal of the wage flexibility option. This means temporary foreign workers can no longer be paid a lesser rate than what is paid to the average Canadian worker. In addition, fees for employers have been introduced for the processing of Labour Market Opinions (LMOs), as well as for work permits, so that taxpayers are not subsidizing the costs of the program.



► Réforme en faveur des travailleurs canadiens

Le gouvernement canadien a annoncé des changements majeurs au Programme des travailleurs étrangers temporaires (PTET), notamment l'élimination du principe de la flexibilité des salaires. Dorénavant, les travailleurs étrangers temporaires ne pourront plus être payés à un taux moins élevé que le travailleur canadien moyen. En outre, grâce à l'instauration de frais pour le traitement des avis relatifs au marché du travail (AMT) et à l'augmentation de ceux des permis de travail, les contribuables n'auront plus à absorber les coûts du programme.

Is the Nickel Next?

Now that the Canadian penny is firmly out the door, is the five-cent “beaver” next? According to Jean-Pierre Aubry, a retired Bank of Canada economist, it should be. In an interview with CBC, Aubry states that the nickel is reaching its “tipping point” in the same way that the penny did when it started to cost more to make them than they were worth. Aubry also suggests there could be a new coin to replace the five-dollar bill, as well as a 20-cent coin to replace the quarter. The “quinter,” perhaps?



► Est-ce au tour du « castor »?

L'ère du sou noir étant révolue, verra-t-on maintenant disparaître le « castor »? Selon Jean-Pierre Aubry, un économiste retraité de la Banque du Canada, il le faudrait. Dans une entrevue accordée à Radio-Canada, M. Aubry affirme que la pièce de 5 ¢ se retrouve au même point que la pièce de 1 ¢ lorsque sa fabrication a commencé à coûter plus cher que sa valeur. M. Aubry suggère également la création d'une nouvelle pièce pour remplacer le billet de 5 \$, et d'une pièce de 20 ¢ pour remplacer le 25 ¢. Assisterons-nous à la disparition du trente sous?



How to provide the expertise that best serves your clients.

Good Financial Advice

De bons conseils financiers

Fournir aux clients les services qui répondent le mieux à leurs besoins.

by / par Mark Wardell

I OFTEN TELL the business owners we work with that success is as much about knowing what they do know, as it is about realizing what they don't. This is especially true when it comes to a business's finances. Over the years, I've seen countless businesses derailed because the owner failed to surround him or herself with the financial expertise he or she lacked.

Many business owners don't realize that accounting is not the same thing as financial management.

As an accountant, you have the ability to guide the businesses you work with in this critical area and build loyal, lifelong clients in the process. Consider the following:

Financial Needs

Are your clients clear on what their financial needs are? Often, when we hear clients complain about their accountants and advisors, we discover that they actually have perfectly qualified professionals around them. They just haven't been asking these professionals the right questions. Encourage your clients to open up about the kind of help they think they need. For example, if their relationship with you has primarily been about tax issues, you may not be aware of other greater needs they

have. This type of conversation can be a real eye-opener for everyone.

Expertise

Do your clients need additional financial expertise? Many business owners don't realize that accounting is not the same thing as financial management. So if you find your clients in need of expertise beyond

what you are currently providing, make sure they are aware of the many ways you can help them. This could be additional services that you provide directly, or it may be through referrals to other trustworthy professionals who can fill in the gaps. Either way the goal is to surround your clients with the support structure they need to achieve their goals.

Systems Management

Financial control systems may be the last thing on your clients' minds, but business owners who never lock down their financial systems put their business at risk. No matter how foreign systems management may be to your clients, you can influence their

success by helping them make some progress in this area.

For example, a business owner I know nearly went under due to poor cash management; an unpleasant situation that could easily have been avoided if his company had solid receivable and collection systems in place.

Financial Data

The statements and systems you provide your clients contain a lot of important information that can help a business owner make better decisions. Encourage your clients to regularly sit down with you to review and discuss this financial data. They'll be surprised at how valuable this exercise can be to shaping all areas of their business. ■

J E DIS SOUVENT aux chefs d'entreprise avec lesquels je travaille qu'il est tout aussi important d'être conscient de ce que l'on ne sait pas que de ce que l'on sait. Cela vaut particulièrement en matière de finances d'entreprise. Au fil des ans, j'ai vu un nombre incalculable d'entreprises aller à la dérive parce que leur propriétaire ne s'était pas entouré de l'expertise financière dont il avait besoin.

En tant que comptable, vous pouvez guider vos clients dans ce domaine crucial et, par la même occasion, établir avec eux des relations loyales et durables.

Besoins financiers

Votre client a-t-il clairement défini ses besoins financiers? Souvent, les clients se plaignent de leur comptable ou de leurs conseillers, alors qu'ils sont entourés de professionnels parfaitement

fournissez, faites-en sorte qu'il sache comment vous pouvez l'aider : offrez-lui directement ces services supplémentaires ou bien recommandez-lui les services d'autres professionnels de confiance qui pourront répondre à ces besoins. D'une façon

être évitée si des systèmes efficaces de gestion des comptes clients et de recouvrement avaient été mis en place.

Données financières

Les états financiers que vous établissez pour vos clients et les systèmes d'information que vous leur proposez contiennent un nombre important d'informations cruciales qui peuvent aider un propriétaire d'entreprise à prendre de meilleures décisions. Encouragez vos clients à vous rencontrer régulièrement pour analyser ces données financières. Ils seront surpris de constater à quel point cet exercice peut se révéler utile pour tous les secteurs de leur entreprise. ■■

De nombreux propriétaires d'entreprise ne font pas la distinction entre la comptabilité et la gestion financière.

qualifiés. Le client ne leur a tout simplement pas posé les bonnes questions. Encouragez vos clients à décrire le type d'aide dont ils pensent avoir besoin. Par exemple, si vous ne fournissez que des services de fiscalité à un client, vous n'avez peut-être pas conscience d'autres besoins plus importants. Ce genre de conversation pourrait être une source de révélation tant pour vous que pour votre client.

ou d'une autre, vous devez veiller à ce que vos clients aient le soutien dont ils ont besoin pour atteindre leurs objectifs.

Gestion de systèmes

Vos clients ne voient pas toujours les systèmes de contrôle financier comme une priorité. Cependant, les propriétaires d'entreprise qui ne sécurisent pas leurs systèmes financiers mettent leur entreprise en danger. Même si un client ne s'y connaît pas du tout en matière de gestion de systèmes, vous pouvez favoriser son succès en l'aidant à apprivoiser ce domaine.

Par exemple, je connais un propriétaire d'entreprise qui s'est retrouvé au bord de la faillite à cause d'une mauvaise gestion de sa trésorerie. Cette situation désagréable aurait pu facilement

Expertise

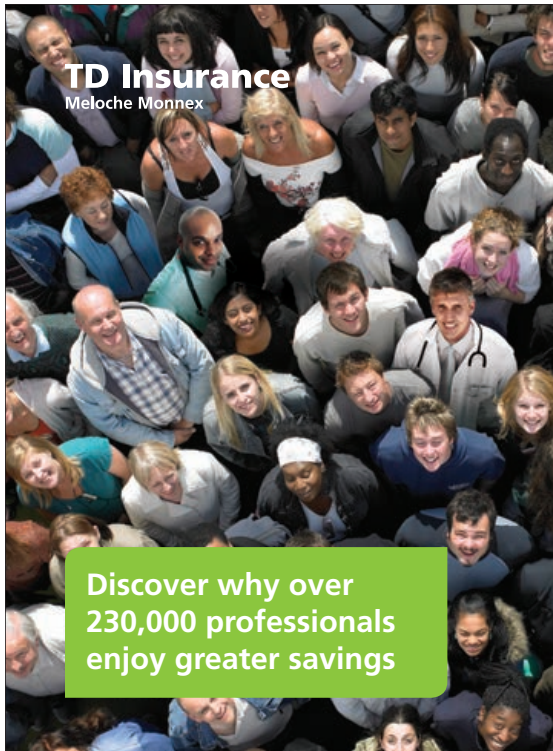
Votre client a-t-il besoin de conseils financiers supplémentaires? De nombreux propriétaires d'entreprise ne font pas la distinction entre la comptabilité et la gestion financière. Si vous constatez que votre client a des besoins qui dépassent la portée des services que vous lui

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

www.wardell.biz

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

www.wardell.biz



TD Insurance
Meloche Monnex

Discover why over
230,000 professionals
enjoy greater savings

Join the growing number of professionals who enjoy greater savings from TD Insurance on home and auto coverage.

Most insurance companies offer discounts for combining home and auto policies, or your good driving record. What you may not know is that we offer these savings too, plus we offer preferred rates to **Certified General Accountants**. You'll also receive our highly personalized service and great protection that suits your needs. Find out how much you could save.

You could **WIN**
a Lexus ES 300h hybrid



Request a quote today

1-866-269-1371

Monday to Friday, 8 a.m. to 8 p.m.

Saturday, 9 a.m. to 4 p.m.

melochemonnex.com/cga

Member benefit program available in Alberta and Ontario

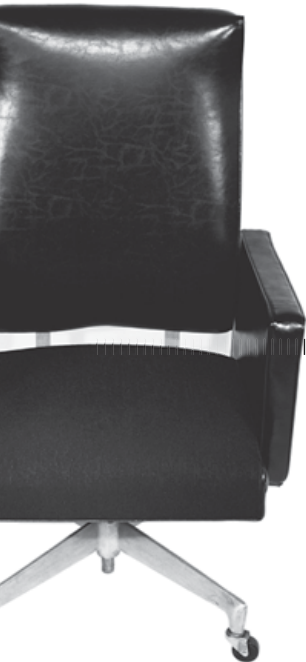


The TD Insurance Meloche Monnex home and auto insurance program is underwritten by SECURITY NATIONAL INSURANCE COMPANY. The program is distributed by Meloche Monnex Insurance and Financial Services Inc. in Quebec and by Meloche Monnex Financial Services Inc. in the rest of Canada.

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

* No purchase required. Contest organized jointly with Primum 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 October 31, 2013. Draw on November 22, 2013. One (1) prize to be won. The winner may choose between a Lexus ES 300h hybrid (approximate MSRP of \$58,902 which includes freight, pre-delivery inspection, fees and applicable taxes) or \$60,000 in Canadian funds. Skill-testing question required. Odds of winning depend on number of entries received. Complete contest rules available at melochemonnex.com/contest.

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



Why spending on your employees is “smart money.”

Workforce Economics

De gens et d'argent

Ressources humaines : des investissements qui rapportent.

by / par Merge Gupta-Sunderji

WHETHER IT'S PURCHASING new manufacturing equipment, putting money into stocks and bonds, or paying for customer acquisition, the ultimate wisdom of your decisions is determined by whether you get a return on your investment (ROI). And decisions about spending on employees should be made on the same criteria. There's one significant difference: when it comes to making investments in people, the ROI is not always readily evident, nor is it always quantifiable. But don't let this measurement ambiguity fool you into thinking that the economics are not viable. They are! When you make thoughtful and wise investments in your people, beyond the basic salaries and benefits, you will get a return on those investments—in the form of engaged employees who are committed to your organization and who will go above and beyond to make your company thrive and succeed.

Engaged employees are much less likely to leave an organization; Gallup data indicates that when employees are engaged, when they love their jobs and the people they work with, they are 50 per cent less likely to quit and go elsewhere. And this matters, because the costs associated with re-hiring and training can be considerable. Research put out by the Saratoga Institute estimates that the average cost of turnover equals one year's salary plus benefits. In a different study, the American Management Association estimates that the cost of hiring and training a new employee

can range from 25 per cent to 200 per cent of annual compensation. Whichever research you choose to accept, the general gist is the same—the costs associated with re-hiring and training are considerable. This makes a solid business case for deliberately and thoughtfully creating an engaged workforce.

skills, but, perhaps even more importantly, when you spend money on training your employees, you send a very powerful message to your people. What you're really saying is, “I value you and what you bring to the workplace; so much so that I'm willing to invest in you to our mutual benefit.”

When you make thoughtful and wise investments in your people, you will get a return on those investments.

Coming out on the profitable side of workforce economics isn't just about throwing money at your people. True employee engagement is forged by creating trust, encouraging loyalty, opening the lines of communication, clearly articulating goals and expectations, building shared values, and ensuring that your reward systems are well-understood. But assuming that you're already working on all these important areas, where should you use your funds to emphasize and reinforce your efforts and thus produce maximum results? Here are four areas of “people spending” that will give you the greatest return on your investment.

Training and Development

This is the most obvious area in which to get the maximum return on your investment. Not only do your employees gain or improve their

Reward and Recognition

We're talking incentives that go beyond the basic salaries and benefits here, and keep in mind that these don't have to cost megabucks! The idea is to promote or encourage specific actions to produce measurable outcomes such as defined sales revenues, reduction in invoice errors, percentage decrease in energy costs, or improvement in safety statistics, to name a few. There are many ways to structure incentive programs—peer recognition, contests, or one-time rewards—they can all work very well if they are designed purposefully.

Work Areas and Office Space

Employees view their work environment as an extension of the level of care by their leaders. So poor temperature-controlled spaces or work areas that appear to be in bad condition create negative attitudes in the minds of employees.

Recent studies show that open office layouts can improve corporate culture, morale, and productivity. Collaboration is fundamental to high levels of employee engagement, so invest in creating work areas that foster employee inclusiveness, collaboration, innovation, and teamwork.

Technology

Give your people the tools they need to get their jobs done. Technological solutions to just about every workplace problem are inexpensive nowadays, so help your employees be as productive as they possibly can. Handheld scanners and mobile devices give your people instant access to the information they need and extensive Wi-Fi networks keep them connected. It's worth keeping in mind that if your employees are walking around with more technology in their backpacks than they have while sitting at their desks in the office, then they're likely disengaged. Make the investment in technology! ■■

QU'IL S'AGISSE d'acquérir du nouveau matériel de fabrication, d'acheter des actions ou des obligations ou encore de payer pour obtenir des clients, la sagesse des décisions d'investissement se mesure, au bout du compte, au rendement du capital investi (RCI). Le même critère devrait s'appliquer aux décisions quant aux dépenses consacrées aux employés. À une différence importante près : pour les investissements dans les ressources humaines, le RCI ne ressort pas toujours immédiatement et n'est pas toujours quantifiable. Mais il ne faut pas que ces questions de mesure vous amènent à croire que de tels investissements ne sont pas viables d'un point de vue économique. Au contraire! Des investissements judicieux en capital humain, autres que les salaires et les avantages sociaux de base, se traduiront bel et bien par un rendement : des employés dévoués à l'organisation, qui travaillent dur pour assurer son succès.

Les employés motivés sont beaucoup moins susceptibles de quitter leur emploi. Selon les données de Gallup, les employés qui s'investissent et qui aiment leur travail et leurs collègues ont 50 % de chances de moins de démissionner. C'est important, car les coûts associés à l'embauche et à la formation de nouveaux membres du personnel peuvent être considérables. Selon les recherches et les calculs de l'Institut Saratoga, le coût moyen du remplacement d'un employé équivaut à une année de salaire, en plus des avantages sociaux. De son côté, l'American Management Association estime que le coût de l'embauche et de la formation d'un nouvel employé peut représenter de 25 à 200 % de la rémunération annuelle. Peu importe à quelle étude on ajoute foi, il est clair que l'embauche et la

formation coûtent cher. Par conséquent, travailler délibérément à la motivation des employés s'avère très rentable.

Pour rentabiliser les ressources humaines, il ne suffit pas d'y injecter des fonds sans discernement. Pour que les employés s'investissent véritablement dans leur travail, il faut établir la confiance, encourager la loyauté, favoriser la communication, présenter des attentes et des objectifs clairs, bâtir des valeurs communes et veiller à ce que les systèmes de récompenses soient bien compris. Si

Des investissements judicieux en capital humain se traduiront bel et bien par un rendement.

vous consacrez déjà des efforts à tous ces aspects d'une grande importance, comment utiliser judicieusement vos fonds de manière à amplifier vos efforts et à maximiser les résultats? Voici quatre domaines à privilégier pour obtenir le meilleur rendement.

Formation et perfectionnement

La formation et le perfectionnement sont les domaines par excellence où maximiser le rendement de son capital. D'une part, vos investissements dans la formation des employés leur permettent d'acquérir de nouvelles compétences ou de perfectionner celles qu'ils ont déjà. D'autre part, ils vous donnent l'occasion de communiquer un message important aux membres du personnel : « je tiens à vous et à votre contribution à notre milieu de travail, au point de vouloir investir dans votre personne, à notre avantage mutuel ».

Récompenses et reconnaissance

Un système de récompenses et de reconnaissance ne saurait se limiter aux salaires et aux avantages sociaux de base; cela dit, il y a moyen de ne pas se ruiner! Il s'agit d'encourager et de favoriser des actes concrets qui donnent des résultats mesurables, comme un certain chiffre d'affaires, la réduction des erreurs de facturation, un pourcentage de baisse des coûts d'énergie ou l'amélioration des statistiques de sécurité. Les programmes d'encouragement peuvent revêtir différentes formes : reconnaissance par les pairs, concours, récompenses ponctuelles, etc. Bien conçus, ils peuvent tous être très efficaces.

Espaces de travail et aménagement des bureaux

Pour les membres du personnel, l'environnement de travail reflète l'intérêt que leur portent les dirigeants. Par conséquent, les endroits où la température est mal contrôlée ou les espaces de travail qui semblent être en mauvais état engendrent chez les employés des attitudes négatives. Des études récentes montrent que des bureaux

à aire ouverte peuvent améliorer la culture d'entreprise, le moral et la productivité. Pour que les employés soient fortement engagés, la collaboration s'avère essentielle. Vous devriez donc investir pour créer des espaces de travail qui favorisent l'intégration des employés, la collaboration, l'innovation et le travail en équipe.

Technologie

Donnez à vos employés les outils dont ils ont besoin pour faire leur travail. On trouve de nos jours des

solutions technologiques abordables permettant de résoudre essentiellement tous les problèmes au travail; vous pouvez donc aider vos employés à maximiser leur productivité personnelle. Les numériseurs à main et les appareils mobiles donnent aux membres du personnel un accès instantané aux renseignements dont ils ont besoin, et les réseaux sans fil étendus leur permettent de rester branchés. Rappelez-vous que si les appareils qui se trouvent dans le sac à dos de vos employés sont plus sophistiqués que l'équipement à leur poste de travail, le personnel est probablement démotivé. Il faut investir dans la technologie. ■■

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

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



A look at their economic impact.

Top Technology Trends of 2013

Les grandes tendances technologiques de 2013

Coup d'œil sur leur impact économique.

by / par Michael Radano

TECHNOLOGY PLAYS a major role in an organization's strategy. Gartner Inc., an information technology research and advisory company, has identified 10 strategic technologies and trends for 2013.

Gartner defines a strategic technology as one with "the potential for significant impact on the enterprise in the next three years. Factors that denote significant impact include a high potential for disruption to IT or the business, the need for a major dollar investment, or the risk of being late to adopt."

The economic implications of these technology trends ought to be well understood by managers. This article delves into the economic impact of four of Gartner's top 10 trends.

Mobile Device Battles

By the end of 2013, mobile phones will overtake PCs as the most common Web access device worldwide, and this trend will continue as smartphones' market share continues to grow. By 2015, media tablet shipments will reach around 50 per cent of laptop shipments.

The implication for most businesses is that in the short term they will have to support a greater variety of devices at additional operating costs. Investments will shift from regular web site development to mobile-friendly web sites and mobile applications.

Internet of Things

"The Internet of Things (IoT)," according to Gartner, "is a concept that describes how the

Internet will expand as physical items such as consumer devices and physical assets are connected to the Internet." Everyday items such as your shoes, kitchen appliances, and home entertainment systems will be able to access the internet.

This will create a whole new industry segment for operating system vendors, wireless chip makers, software application developers, and appliance makers. Gaming boxes may be turned into a central control system for all appliances in one's residence and smartphones could be utilized to control and track everything in their proximity. For example, a special bracelet could be worn to track one's health, monitoring signs such as blood pressure, heart beat, etc. and relaying the information via a smartphone to the internet and one's physician.

Hybrid IT and Cloud Computing

Businesses will employ a hybrid IT model. They will utilize services provided by their in-house IT department, but will also demand that their IT department help them access complex cloud-based services.

Enterprises which employ a hybrid IT model (in-house and cloud) can lower their capital and operational expenses by employing the cloud for non-core, strategic services. In so doing, they can reduce the number of operational IT staff and increase the number of value-added IT staff (analyst, e-commerce, web-based services).

Mainstream In-Memory Computing

In memory computing (IMC) is a method that primarily relies on main memory for computer data storage and manipulation. It is contrasted with other methods which employ a disk storage mechanism. Main memory databases are faster and more real-time than disk-optimized databases. What would normally take hours to execute can be done in minutes.

Instead of waiting for a weekly or monthly report to inform their decisions, businesses can have correlated business intelligence information as it happens. This can help businesses reduce their inventory, ensure that the right inventory is in place, and adjust their marketing and other sales tactics to take advantage of new and changing opportunities in a more timely manner. ■

LA TECHNOLOGIE JOUE un rôle primordial dans la stratégie d'une organisation. Gartner Inc., une société de conseil et de recherche en technologie de l'information, a relevé 10 technologies et tendances stratégiques pour 2013.

Selon Gartner, une technologie stratégique est une technologie « susceptible d'exercer une influence considérable sur l'entreprise dans les trois prochaines années. Cette influence repose notamment sur les facteurs suivants : un fort potentiel de perturbation des technologies de l'information ou de l'entreprise, la nécessité

d'investir des sommes considérables et le risque que présenterait une adoption tardive ».

Il est important que les chefs d'entreprise saisissent bien les conséquences économiques de ces technologies. Le présent article porte sur l'impact économique de quatre des dix tendances technologiques retenues par Gartner.

Appareils mobiles

D'ici la fin de 2013, les téléphones mobiles deviendront les appareils les plus utilisés du monde pour accéder à Internet. Cette tendance se poursuivra tant que la part de marché des téléphones intelligents continuera à prendre de l'expansion. D'ici 2015, il se vendra une tablette pour deux ordinateurs portables.

À court terme, les entreprises devront prendre en charge une plus grande variété d'appareils et verront leurs frais d'exploitation augmenter. Elles devront investir dans le développement de sites Web convenant aux appareils mobiles et dans les applications mobiles.

Internet des objets

Selon Gartner, l'« Internet des objets » est un concept qui représente l'intégration d'Internet dans des objets physiques, comme des appareils grand public ou des biens matériels. Les objets du quotidien (chaussures, électroménagers, systèmes de divertissement, etc.) pourront se connecter à Internet.

Cette évolution entraînera l'apparition d'un tout nouveau secteur d'activité pour les marchands de systèmes d'exploitation, les fabricants de puces électroniques sans fil et d'électroménagers, et les éditeurs de logiciels. Les consoles de jeu pourront faire office de systèmes de contrôle centralisés pour tous les appareils de la maison, et les téléphones intelligents pourront servir à contrôler les appareils se trouvant à proximité. On pourra notamment se munir d'un bracelet spécial pour recueillir des informations sur sa santé (pression sanguine, pouls, etc.) et les transmettre à son médecin par Internet, au moyen d'un téléphone.

Informatique hybride et infonuagique

Les entreprises mettront en place des modèles d'infrastructure informatique hybrides, qui allieront services internes et « dans le nuage ». Les équipes des technologies de l'information continueront à fournir leurs services habituels à l'interne, mais elles seront également appelées à fournir l'accès à des services infonuagiques complexes.

Cette infrastructure hybride permettra aux entreprises de réduire leur capital et leurs frais d'exploitation. En se servant du nuage pour des services stratégiques secondaires, elles pourront réduire leur effectif de personnel opérationnel et recruter davantage de spécialistes des TI (analystes, spécialistes du commerce électronique et des services en ligne).

Informatique en mémoire

Dans le domaine de l'informatique en mémoire, l'enregistrement et le traitement des données informatiques se font essentiellement sur la mémoire principale de l'ordinateur plutôt que sur le disque dur. Les bases de données en mémoire offrent un traitement plus rapide, en temps réel, que les bases de données sur disque. Ce qui prend habituellement des heures peut être désormais effectué en quelques minutes.

Au lieu d'attendre la publication de rapports hebdomadaires ou mensuels pour prendre leurs décisions, les entreprises peuvent mettre en corrélation leurs informations de veille stratégique instantanément. Cela leur permet de réduire leurs stocks, de s'assurer que ces derniers sont adaptés à la demande et d'ajuster leurs stratégies de vente et de marketing afin de tirer profit plus rapidement des nouvelles occasions qui se présentent. ■

MICHAEL RADANO, ASCT, MBA, CAE, is senior manager, Business Information Systems at CGA-Canada and a member of the CIO Association of Canada. He is a volunteer mentor for New Ventures B.C.

► **MICHAEL RADANO, ASCT, MBA, CAE, est chef de service principal, Systèmes d'information d'entreprise à CGA-Canada et membre de la CIO Association of Canada. Il est aussi mentor bénévole pour New Ventures (C.-B.).**

Pour attirer les talents financiers que vous voulez, obtenez les données qu'il vous faut sur le salaire.



Téléchargez le *Guide Salarial 2013* dès aujourd'hui au roberthalffinance.ca ou téléphonez au 1.800.803.8367.





Risk Disclosure: To Reveal or Not to Reveal

by / par Tracy Tjaden

Information sur les risques : que faut-il divulguer?

Why Canadian CGAs are urging corporate clients to get over their fear of risk disclosure.



Au Canada, des CGA exhortent les entreprises à surmonter leur crainte de divulguer leurs risques.

COMPANIES AND organizations need to get over their inclination to downplay risk.

Daniel Zéghal has been driving home this message ever since he tabulated the findings of a report he co-authored on the effects of the financial crisis on enterprise risk management (ERM) disclosure.

Zéghal, an FCGA and accounting professor at the University of Ottawa's Telfer School of Management, says high quality disclosure is crucial during all phases of the economic cycle. However, it's particularly important on the heels of an economic downturn. "It's the only way to keep investors' trust and confidence," he says.

Zéghal, who conducted the study with colleagues Michael Maingot, CGA, and Tony Quon, says one of the key findings was that the 2008 financial crisis had little impact on the risk disclosures of Canadian firms provided around that time. In fact, investors looking into the risk disclosures of these non-financial firms would have been at a loss to find any signs that a financial crisis was even underway.

Clearly, it was. The 2008-2009 global financial crisis rocked not just financial markets around the world, but, indeed, entire economies. Widely described as the worst financial meltdown since the Great Depression, this market collapse wreaked havoc on investment banks on Wall Street, ultimately spreading to Main Street's banks, insurance companies, and even the auto sector, resulting in billions of dollars in federal bailouts and some of the largest corporate bankruptcies in U.S. history.

A global financial catastrophe of such epic proportions ought to have at least shown up, indeed been highlighted, in the risk disclosures of Canadian companies—even though this country was less hard hit than the U.S. and many European countries.

Yet, according to the Telfer report, spearheaded by the CGA-Canada Accounting and Governance Research Centre (CGA-AGRC) and released in late 2012, the financial crisis had little impact on risk disclosures of Canadian firms.

The 2008 financial crisis had little impact on the risk disclosures of Canadian firms provided around that time.

According to Zéghal, a change in the financial headwinds has to affect risk disclosures, particularly in an environment where effective risk management has emerged as an important priority for businesses.

"The absence of such adjustments may suggest that companies' analyses of possible adverse events and their consequences may be inadequate," he said during a series of email interviews. "It may also be pointing to the inefficiency of risk communicating strategies being used by companies."

In either case, improvements must be made, he stresses. Deficiencies in collecting and providing quality ERM information can

diminish a company's competitive advantage and its ability to create value for shareholders.

The report brings these concerns into sharp focus. The fact the crisis did not prompt a shift in the risk disclosures of major non-financial Canadian firms could suggest company executives are wary of disclosing risk, worried about negative repercussions from investors. But Zéghal says this is the wrong way to think about risk disclosure. In fact, such assumptions could be detrimental to a company's bottom line.

The Telfer study examined how the financial crisis affected risk disclosures of Canadian companies listed on the S&P TSX Composite Index. This was done through a content analysis of 2007 and 2008 annual reports that examined changes in risk exposure, risk consequences, and risk management disclosures within three major categories of risk: financial, business, and operational.

Key findings include:

- The upturn in the number of risk disclosures was minor—just 3.6 per cent from 2007 to 2008, primarily in the area of credit risk.
- The average level of risk increased only slightly, from 4.46 to 4.48 per cent, half way

between “probable” and “certain” risks. This increase came primarily from companies operating in consumer discretionary, energy, and telecom sectors.

- The types of risks judged to be most certain were foreign exchange, interest rate, and economic risks. Economic risk was the only one among those to rise in level, but only marginally.
- The level of risk consequences disclosed by companies grew noticeably only for two areas of risk, economic and credit risk, and these adjustments were fairly marginal.
- From 2007 to 2008, the average levels of risk management increased the most for credit, foreign exchange, and economic risks, but declined the most for supplier risk.

The largely unaffected nature of ERM disclosure by the Canadian companies tracked for this study suggests that companies’ risk management remained unchanged—despite the 2008 financial crisis.

“As this is a rather unlikely scenario, room for improvement may be identified in meeting the requirements and needs of risk disclosure,” says the report, entitled “The Effect of the Financial Crisis on Enterprise Risk Management Disclosures” and published in

the *International Journal of Risk Assessment and Management*.

“Risk management is a crucial element of a company’s existence and development, and should be conducted in a sound, efficient, and effective manner. It is critically important for investors and other external users of ERM information to have reliable data and analysis.”

“It is critically important for investors and other external users of ERM information to have reliable data and analysis.”

In terms of regulatory requirements, companies are only required to disclose two types of risks, financial and market risks. However—and this is where Zéghal says education and awareness efforts are required—it is in the best interests of shareholders and the public that all important risks facing a company are properly disclosed.

“As researchers and educators, our objective is to draw the attention of all the involved parties to the importance of risk management

and risk information disclosure,” says Zéghal. “We want managers and board directors to pay attention to the importance of managing risk for their own interest—and in the interest of their company. This information is critical for investors and other decision makers outside the firm.”

ERM has become a hot topic for researchers and business managers alike in recent years.

Driving this trend is the significant rise in competitive pressures and economic uncertainty for companies—particularly following the Great Recession—as well as the growing number of business failures and corporate scandals. The result has been a rising tide of pressure for improved corporate governance.

“The financial crisis represents an important event that should have had a significant impact on ERM information disclosure,” says Zéghal. “If the managers are able to predict and

To attract the financial talent you want, get the salary data you need.



Download your 2013 Salary Guide today at RobertHalf.ca/SalaryCentre or call 1.800.803.8367.



anticipate the effect of the financial crisis on their risk, we would see some changes in these parameters before the crisis and after the crisis.”

The fact that didn't happen indicates corporate managers may have not done a good job at managing risk—or at least disclosing it, he notes.

“Managers have to realize that ERM is a vital component of their managerial task,” says Zéghal. “It has to be sound and it has to be done efficiently and effectively.”

The report's findings suggest that disclosures may not be reliable, in terms of representing “the true picture of the firm's risk exposure and consequences,” he says. “Therefore, its usefulness is quite limited.”

When asked why the financial meltdown didn't drive up financial disclosures, Zéghal said it may come down to the fact that formal reporting mechanisms for such disclosures

have not been embedded into companies' management practices and protocols.

It may also be that some corporate managers still believe that risk management and risk information are one of their confidential tools. “They may not be open to the idea of sharing this strategic information with the external world—fearing it could be used by their competitors, which may weaken their competitive positions,” he said.

In the end, Zéghal and many CGAs who advise their clients on issues surrounding risk disclosure agree that the take-home lesson from the report is this: “Much remains to be done in the areas of risk management and risk information disclosure.”

He believes that executives who are resisting formal disclosure practices are missing the point. “Managers will gain a lot from being proactive in terms of managing

risks in their company,” he stresses. “This will improve their performance and their firm's competitiveness.” Good disclosure will also result in well-informed investors, which tends to prevent the spread of false information, speculation, and damaging rumours.

However, some in the accounting industry suggest that more disclosure is not always a good thing. In fact, maybe the pendulum has already swung too far, says Dale Gislason, an FCGA with Gislason Targownik Peters, with offices in Winnipeg, Winkler, and Steinbach, Manitoba.

Gislason, who deals primarily with private, owner-managed businesses in the agricultural and manufacturing industries, points out that there are some differences between risk disclosure at public versus private companies.

“In private companies, the risks are being taken by people who are known entities,” he notes. “You have shareholders who are known by the company, often they are directors. Or you have lenders who, through their contractual arrangements, can access certain information.”

For public companies, the relationship between the company and shareholder is more distant, and therefore there is a higher duty to disclose risk in financial documents, as required by the regulator.

“In the private company environment, the stakeholders have the ability to get and rely on information beyond the financial statement disclosure,” says Gislason, who has been a CGA since 1983. “Here you see a minimum level of disclosure that is determined by accounting standards.”

This is less costly for the firm and prevents it from having to disclose information related to competitive advantage. “You see a lot of owner-managed businesses [stay private] for that reason.”

The downside of beefed-up risk disclosure requirements by public companies is that in some cases, says Gislason, the actual shareholders can't decipher these detailed financial reports. “They're the person who has their money at risk and if they don't understand, they have to look at what an analyst says about the company, which is mixed with their opinion.”

Whichever way you decide to go, risk disclosure—or its avoidance—is never a zero-risk move. ■

TRACY TJADEN is a freelance writer and editor based in Winnipeg.

The Importance of ERM

ERM considers all risks within a coordinated and strategic framework. This approach strives to create, protect, and enhance shareholder value by managing the uncertainties surrounding the achievement of organizational objectives.

ERM input, delivered through the disclosure process, helps cut down on conflicting or confusing information being released by the company management to investors. As such, it's a critical piece in any business decision, whether made by management or external stakeholders. ERM information must be high-quality, sound, and reliable.

Regulatory requirements instruct companies to disclose important trends and risks that have affected the financial statements and those that are reasonably likely to affect them in the future. This should be done by not only providing information on the nature and likelihood of each risk, but also on how its materialization could affect the company's business and financial performance. In particular, companies are required to disclose exposure to financial and market risks, and their risk management strategies.

Tips on Improving Risk Disclosure

Most of the risk regulations suggest an open and flexible risk framework, where each firm identifies the relevant and most important risks it faces.

Managers and board members have to get seriously involved in all the steps of the risk management process. This includes risk identification, risk analysis, and risk communication and disclosure.

In particular, managers need to be more rigorous and analytical in scrutinizing the following areas:

- the level of exposure to different risks;
- the consequences of each type of risk;
- the management of each risk.

They should be aware of the importance of making full and fair disclosure of information related to risk exposure, risk consequences, and risk management.



LES ENTREPRISES et les organisations doivent se défaire de leur tendance à minimiser l'importance des risques.

C'est le message de Daniel Zéghal, FCGA, coauteur, avec ses collègues Michael Maingot, CGA, et Tony Quon, d'un rapport consacré aux effets de la crise financière sur la communication de l'information touchant la gestion des risques d'entreprise (GRE).

Professeur de comptabilité à l'École de gestion Telfer de l'Université d'Ottawa, M. Zéghal explique qu'il est essentiel de communiquer de l'information de qualité à toutes les phases du cycle économique, particulièrement à la suite d'un ralentissement de l'économie. « C'est la seule façon de garder la confiance des investisseurs », affirme-t-il.

Il relève l'un des faits saillants de l'étude : la crise financière de 2008 a eu peu d'impact sur l'information touchant les risques communiquée par les entreprises canadiennes aux alentours de cette période. De fait, les investisseurs examinant l'information en cette matière divulguée par les entreprises non financières n'auraient jamais pu trouver de signes de la crise.

Malheureusement, la crise financière mondiale de 2008-2009 était bien réelle et elle a ébranlé non seulement les marchés des capitaux du globe, mais des économies entières. Qualifiée de pire crise depuis celle de 1929, cette débâcle des marchés a

ravagé les maisons de courtage de Wall Street pour ensuite toucher les banques, les sociétés d'assurance et même le secteur de l'automobile. Résultat : des milliards de dollars d'aide financière fédérale et quelques-unes des plus grandes faillites d'entreprises de l'histoire des États-Unis.

Même si le Canada a été moins durement touché que les États-Unis et de nombreux pays européens, une crise de cette envergure aurait dû être mentionnée, voire soulignée, dans

l'analyse des événements défavorables possibles et de leurs conséquences ou encore au niveau de la stratégie de communication des risques », a-t-il expliqué dans un échange de courriels.

Dans les deux cas, des améliorations s'imposent, souligne-t-il. Des faiblesses dans la collecte et la communication d'informations de qualité sur la GRE peuvent se traduire par une diminution de l'avantage concurrentiel et de la capacité de créer de la valeur pour les actionnaires.

La crise financière de 2008 a eu peu d'impact sur l'information sur les risques communiquée par les entreprises canadiennes.

l'information sur les risques communiquée par les sociétés canadiennes. Pourtant, selon l'étude de l'École Telfer, menée par le Centre de recherche en comptabilité et gouvernance CGA-Canada et publiée à la fin de 2012, la crise financière a eu peu d'incidence sur cette information.

Selon M. Zéghal, un changement de direction des vents financiers doit nécessairement avoir un effet sur l'information communiquée en matière de risques, notamment depuis que la gestion efficace des risques est devenue une priorité pour les entreprises. « S'il n'y a aucun effet, il est très probable qu'il existe certaines lacunes quant à

Le rapport attire l'attention sur la question. Comme la crise financière de 2008 a eu peu d'impact sur l'information touchant les risques communiquée par les entreprises non financières canadiennes, on pourrait penser que les dirigeants sont réticents à communiquer ce type d'information, craignant des réactions négatives de la part des investisseurs. Cependant, M. Zéghal explique qu'une telle attitude pourrait au contraire nuire au résultat net de l'entreprise.

Les auteurs de l'étude de l'école Telfer ont examiné l'effet de la crise financière sur l'information touchant les risques communiquée

par des sociétés canadiennes prises en compte dans l'indice composé S&P/TSX. Au moyen de l'analyse du contenu des rapports annuels de 2007 et de 2008, on a observé les changements concernant l'exposition aux risques, les conséquences des risques et leur divulgation relativement à trois grandes catégories de risques, à savoir les risques financiers, les risques opérationnels et les risques d'entreprise.

Voici quelques faits saillants :

- l'augmentation du nombre total de divulgations était mineure : à peine 3,6 % entre 2007 et 2008, principalement dans le domaine du risque de crédit;
- le niveau moyen des risques divulgués par les entreprises n'a augmenté que légèrement, pour passer de 4,46 % à 4,48 %, à mi-chemin

entre les risques « probables » et « certains ». Ce changement est attribuable principalement aux entreprises des secteurs de la consommation cyclique, de l'énergie et des télécommunications;

- les risques jugés les plus certains étaient les risques de change, les risques de taux d'intérêt et les risques économiques. Parmi ceux-ci, seul le niveau des risques économiques a augmenté, et ce, légèrement;
- l'importance des conséquences divulguées par les entreprises ne s'est accrue que pour deux types de risques, soit les risques économiques et les risques de crédit, et ce, minimalement;
- de 2007 à 2008, le niveau moyen de la gestion des risques a augmenté le plus à l'égard des risques de crédit, des risques de change et des

risques économiques, tandis que son recul le plus considérable s'est produit à l'égard des risques relatifs aux fournisseurs.

Le fait que la communication en matière de GRE est demeurée pratiquement inchangée dans les sociétés canadiennes étudiées suggère que la gestion des risques est restée constante malgré la crise financière de 2008.

Or, « comme un tel scénario est peu probable, cette conclusion donne à croire que des améliorations pourraient être apportées afin de satisfaire aux exigences et aux besoins en matière d'information sur les risques », lit-on dans le rapport, intitulé « The Effect of the Financial Crisis on Enterprise Risk Management Disclosures », publié dans l'*International Journal of Risk Assessment and Management*.

« La gestion des risques, nécessaire à l'existence et au développement des entreprises, doit s'effectuer d'une manière judicieuse, efficace et efficiente. Il est essentiel que les utilisateurs externes de l'information sur la GRE, notamment les investisseurs, disposent de données et d'analyses fiables. »

Seuls deux types de risques doivent être communiqués aux termes de la réglementation : les risques financiers et les risques de marché. Il est toutefois dans l'intérêt des actionnaires et du public que tous les risques importants soient divulgués correctement, ce qui, selon M. Zéghal, exigera des efforts de formation et de sensibilisation.

« Notre rôle en matière de recherche et de sensibilisation est d'attirer l'attention de toutes les parties concernées sur l'importance de la gestion des risques et de la communication de l'information s'y rapportant, explique-t-il. Nous voulons que les dirigeants et les administrateurs soient conscients de l'importance de la gestion des risques, dans leur propre intérêt et dans celui de l'entreprise. Cette information est essentielle pour les investisseurs et les décideurs externes. »

Ces dernières années, la GRE est devenue un sujet brûlant d'actualité tant pour les chercheurs que pour les chefs d'entreprise. Cela s'explique par l'accroissement considérable des pressions concurrentielles et de l'incertitude économique que connaissent les entreprises, surtout depuis la grande récession, ainsi que par le nombre croissant de scandales et de faillites d'entreprises. Cette situation se traduit par une pression croissante en faveur de l'amélioration de la gouvernance d'entreprise.

« La crise financière est un événement important qui aurait dû avoir une grande incidence sur la communication de l'information touchant la GRE, explique M. Zéghal. Si les gestionnaires avaient été capables de prévoir et de devancer l'effet de la crise financière sur les risques pertinents, nous aurions constaté des changements dans ces paramètres avant et après la crise. Le fait qu'il n'en ait pas été

L'importance de la GRE

Selon le rapport de l'école de gestion Telfer, la GRE envisage tous les risques dans le cadre d'une démarche coordonnée et stratégique qui vise à protéger et améliorer la valeur actionnariale en gérant l'incertitude entourant la réalisation des objectifs organisationnels.

La communication en matière de GRE dans le cadre du processus de divulgation contribue à éviter que la direction transmette aux investisseurs de l'information portant à confusion. Elle constitue donc un élément essentiel de toute prise de décisions d'affaires, pour les gestionnaires et les parties prenantes externes. Les renseignements doivent être précis, pertinents et fiables.

La réglementation oblige les entreprises à communiquer les principaux risques et tendances, actuels et potentiels, qui pourraient raisonnablement avoir une incidence sur leurs états financiers. Cela s'effectue par la divulgation non seulement de la nature et de la probabilité de chaque risque, mais aussi de l'incidence que pourrait avoir sa concrétisation sur les activités et la performance financière de l'entreprise. Les entreprises sont tenues de communiquer de l'information sur leur exposition aux risques financiers et aux risques de marché ainsi que sur leurs stratégies de gestion des risques.

Comment améliorer la communication de l'information sur les risques?

La plupart des règlements sur les risques prévoient un cadre de gestion des risques ouvert et souple, permettant aux entreprises de signaler les principaux risques auxquels elles sont exposées.

Les dirigeants et les administrateurs doivent s'appliquer à participer à toutes les étapes du processus de gestion des risques, notamment l'identification des risques, leur analyse et la communication de l'information s'y rapportant.

La direction doit faire preuve de plus de rigueur et d'un meilleur esprit d'analyse pour ce qui est des domaines suivants :

- le degré d'exposition à différents risques;
- les conséquences de chaque type de risque;
- la gestion de chaque risque.

Elle doit être consciente de l'importance de la communication d'une information complète et juste sur l'exposition aux risques ainsi que sur les conséquences et la gestion de ceux-ci.

ainsi indique que les dirigeants des sociétés n'ont peut-être pas réussi à gérer les risques ou, du moins, à les communiquer, ajoute-t-il. Or, les dirigeants doivent comprendre que la GRE constitue un élément essentiel de leur travail de gestion. »

Les conclusions du rapport amènent à penser que l'information communiquée n'est peut-être pas fiable en ce sens qu'elle ne donne pas « une image juste des risques que court l'entreprise et de leurs conséquences, explique-t-il; son utilité est donc assez limitée ».

Interrogé sur les raisons pour lesquelles la crise n'a pas donné lieu à une augmentation de l'information financière, M. Zéghal explique que les entreprises n'ont pas intégré de mécanismes d'information officiels en la matière à leurs pratiques et processus de gestion.

Il se peut également que des dirigeants d'entreprise voient toujours la gestion des risques et l'information s'y rapportant comme des outils confidentiels. « Ils pourraient ne pas être ouverts à l'idée de communiquer cette information stratégique, craignant que les concurrents s'en servent à leurs dépens », explique-t-il.

En dernière analyse, pour M. Zéghal et de nombreux CGA qui conseillent leurs clients en la matière, le rapport permet de constater qu'« il reste beaucoup de travail à faire dans le domaine de la gestion et de la communication

de l'information sur les risques ». Le chercheur pense que les dirigeants auraient tort de s'opposer à l'officialisation de pratiques dans ce domaine. « La direction bénéficierait grandement d'une approche proactive de la gestion des risques de l'entreprise, insiste-t-il. La performance et la compétitivité de cette dernière s'en trouveraient améliorées. » Grâce à de bonnes pratiques, les investisseurs seront bien renseignés, ce qui permet souvent d'éviter la spéculation et la propagation de fausses informations et de rumeurs défavorables.

Cependant, dans le milieu comptable, certains croient qu'il n'est pas toujours bon de donner plus d'information. « Nous sommes peut-être déjà allés trop loin », explique Dale Gislason, FCGA, du cabinet manitobain Gislason Targownik Peters.

M. Gislason, qui travaille surtout avec les propriétaires-exploitants des secteurs agricole et industriel, souligne les différences entre les sociétés ouvertes et les sociétés fermées en ce qui touche la communication de l'information sur les risques.

« Dans les sociétés fermées, on connaît ceux qui prennent les risques, explique-t-il. Il y a les actionnaires, qui sont souvent administrateurs, et les prêteurs, qui peuvent avoir accès à certains renseignements aux termes des ententes contractuelles conclues. »

Les rapports des sociétés ouvertes avec leurs actionnaires sont plus éloignés. Les autorités de réglementation leur imposent donc une obligation d'information accrue dans les documents financiers.

« Dans le cas d'une société fermée, les parties intéressées sont en mesure d'obtenir plus de renseignements que ce qui figure dans les états financiers, explique M. Gislason, qui est CGA depuis 1983. Dans ce contexte, les normes comptables déterminent un niveau d'information minimal. »

Cela s'avère moins coûteux pour l'entreprise et lui permet d'éviter la divulgation de renseignements liés à l'avantage concurrentiel. « De nombreuses entreprises exploitées par leur propriétaire [demeurent des sociétés fermées] pour cette raison. »

Quant aux sociétés ouvertes, les exigences accrues peuvent parfois se traduire par des rapports financiers détaillés que les actionnaires n'arrivent pas à déchiffrer. « C'est leur argent qui est exposé au risque, et s'ils ne comprennent pas la situation, ils doivent se tourner vers un analyste et tenir compte de son avis pour se faire une opinion. »

Au bout du compte, le risque zéro n'existe pas, que l'on choisisse de communiquer l'information sur les risques ou de ne pas le faire. ■

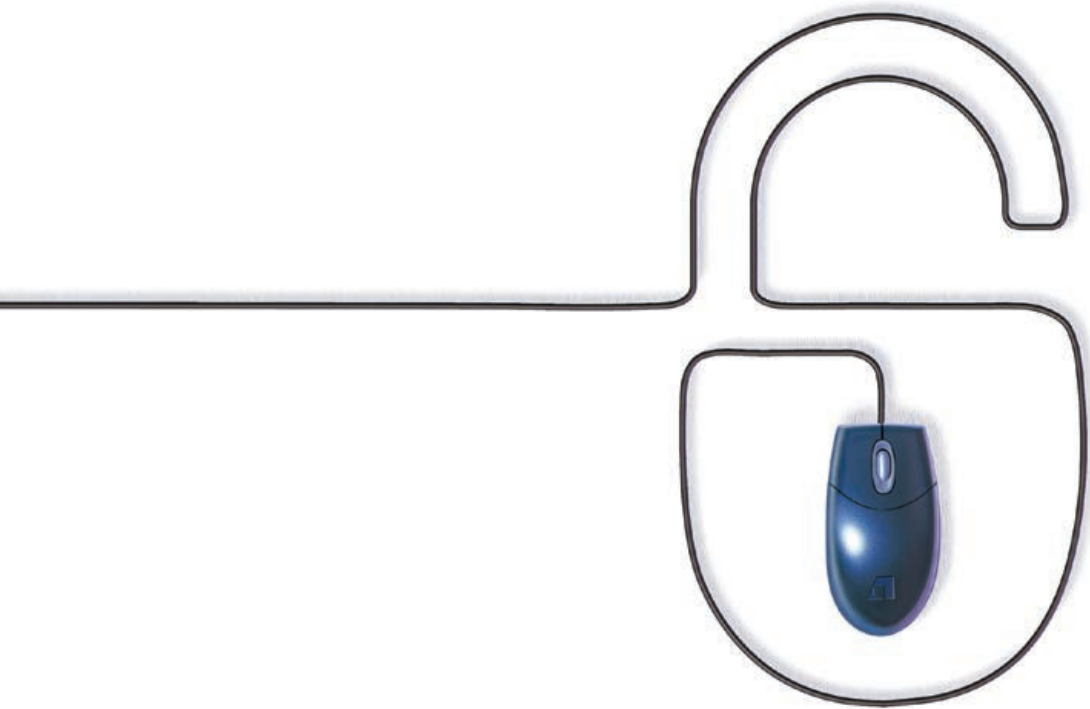
.....
TRACY TJADEN est rédactrice-révisure à la pige, à Winnipeg.

CE N'EST PAS EN LISANT CETTE PUBLICITÉ QUE VOS CLIENTS VONT DÉCOUVRIR DES MOYENS DE NE PAS TOUT FAIRE EUX-MÊMES.

Visitez bdc.ca/croiseedeschemins pour apprendre comment des entrepreneurs ont vécu la croissance de leur entreprise, ou communiquez avec nous pour découvrir des services de financement et de consultation sur mesure qui répondent aux défis de croissance de vos clients.

BDC est la seule banque qui s'investit **uniquement** auprès des entrepreneurs.





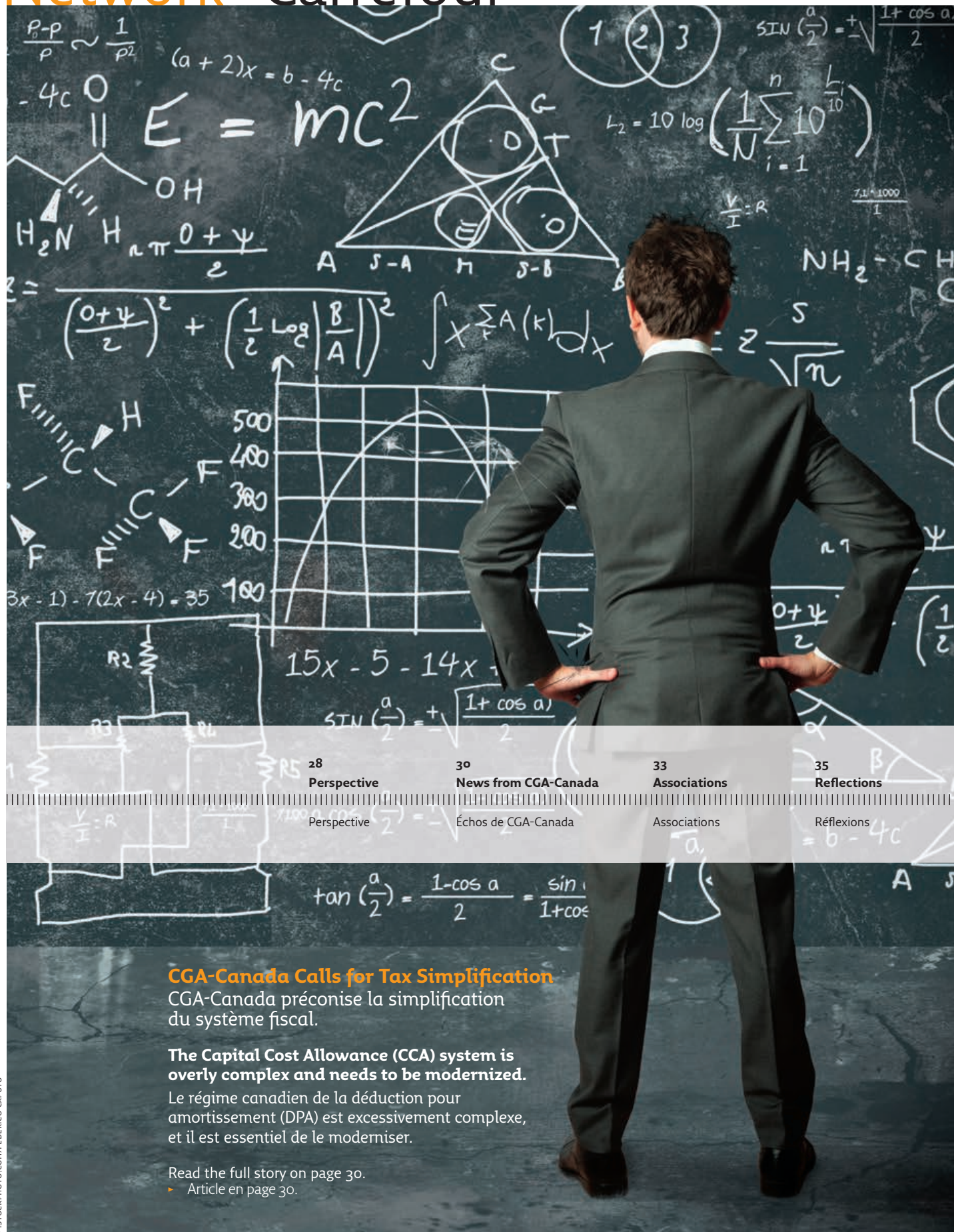
Your CGA. Our MBA. The perfect combination to open up career opportunities.

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

Network - Carrefour



28
Perspective

30
News from CGA-Canada

33
Associations

35
Reflections

Perspective

Échos de CGA-Canada

Associations

Réflexions

CGA-Canada Calls for Tax Simplification

CGA-Canada préconise la simplification du système fiscal.

The Capital Cost Allowance (CCA) system is overly complex and needs to be modernized.

Le régime canadien de la déduction pour amortissement (DPA) est excessivement complexe, et il est essentiel de le moderniser.

Read the full story on page 30.

► Article en page 30.



Household Wealth in Canada

Les finances des ménages au Canada

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

WHEN IT COMES to household finances, Canadians may be poorer than they know. That's the blunt assessment from a major research report by CGA-Canada's Research and Standards team.

Among the report's troublesome findings: 50 per cent of Canadians report that the amount of wealth they have amassed over the past three years fell short of their expectations, while 42 per cent are satisfied with the wealth they have accumulated. Interestingly, just over half of respondents say they last calculated their household wealth either a year or more ago, never, or could not recall. Furthermore, 29 per cent of households say they don't have any wealth—defined as the difference between the value of household assets and liabilities. Nearly two-thirds of these 'no-wealth' households say they don't expect to accumulate any wealth in the next three years.

Less than a third of households gauge the accumulation of wealth as a very important personal goal, while just over half see this as only somewhat important. Consider, too, that in the aftermath of the 2008 recession, it took three full years for Canadians to restore their aggregate level of household wealth to pre-recession levels.

These findings underscore the need for Canadians to get a better grasp on money matters. And that includes those with investments. The report reveals that few households a) actively oversee the performance of their holdings and b) monitor changes in the stock, housing, and job markets; taxation, inflation, and interest rates.

Now, I can appreciate that managing household finances isn't everyone's idea of a good time. It takes consistent effort, organization, and a willingness to do some regular reading to stay current. Still, it shouldn't be considered optional. And—no surprise—it begins with developing a plan. The report highlights a strong relationship between having a financial roadmap and accumulating wealth.

We can do our part by encouraging people to make managing their money a priority and to do their homework, much as many do when it comes to their personal health. It's well known that people scour the Internet to research medical matters in addition to seeking professional advice. Taking the same approach to their financial health just makes sense while contributing to their quality of life. Read the report at www.cga.org/canada/research. ■

LES CANADIENS pourraient être moins riches qu'ils ne le croient. C'est le constat implacable qui se dégage d'une importante recherche sur les finances des ménages menée par l'équipe du Service de recherche et de normalisation de CGA-Canada.

Ce rapport fait ressortir certains faits troublants : 50 % des ménages canadiens interrogés ont déclaré que la richesse qu'ils avaient constituée au cours des trois années précédentes était inférieure à leurs attentes, alors que 42 % s'en sont dits satisfaits. Fait intéressant, la moitié des ménages ont indiqué qu'ils n'avaient pas vérifié l'état de leur richesse depuis plus d'un an, ou encore qu'ils ne l'avaient jamais vérifié ou ne se souvenaient plus à quel moment ils l'avaient fait. De plus, 29 % ont révélé ne posséder aucune richesse (c'est-à-dire l'excédent des actifs du ménage sur ses passifs) et, parmi eux, les deux tiers environ ne prévoyaient pas améliorer leur situation à court terme.

Moins du tiers des ménages estiment que l'accumulation de la richesse revêt une grande importance parmi leurs objectifs personnels, tandis qu'un peu plus de la moitié n'y accordent qu'une certaine importance. En outre, après la récession de 2008, il a fallu trois années entières aux ménages pour retrouver leur niveau de richesse globale d'avant la crise.

Ces constatations mettent en évidence la nécessité, pour les Canadiens, d'être plus attentifs aux questions d'argent, notamment à leurs placements. Selon le rapport, les ménages sont peu nombreux à surveiller activement le rendement de leurs placements et à suivre l'évolution de la bourse, des marchés de l'habitation et de l'emploi, et des taux d'imposition, d'inflation et d'intérêt.

Je conçois bien que, pour de nombreuses personnes, la gestion des finances du ménage n'a rien d'attrayant. Il faut de la discipline, de l'organisation et la volonté de se tenir au courant. Elle n'en demeure pas moins une responsabilité que tous devraient endosser et dont le premier jalon est la planification. Le rapport fait ressortir la forte corrélation entre l'élaboration d'un plan financier et l'accumulation de la richesse.

Nous pouvons apporter notre contribution en encourageant les gens à voir la gestion de leurs finances comme une priorité et à se documenter... comme beaucoup le font avec leur santé. Les gens fouillent en effet Internet pour se renseigner sur des questions médicales, en plus de solliciter l'avis de professionnels. Ils auraient avantage à en faire autant pour leur santé financière. Leur qualité de vie s'en trouverait améliorée. Vous pouvez consulter le rapport à l'adresse suivante : www.cga.org/canada-fr/recherche. ■

Know someone who wants to become a Canadian accountant? We can help.



CERTIFIED
GENERAL
ACCOUNTANTS

We see more than numbers.

The Certified General Accountants Association of Canada welcomes internationally educated accounting professionals and graduates. Our **free, online self-assessment tool** may help them determine if their education will earn them exemptions on the path to becoming a CGA.

We make it easy to take the first step.

CGA is a globally recognized accounting designation that offers great potential. It all starts by visiting **accountantstocanada.org**



LEARN MORE



■ UPDATE / MISE À JOUR

CGA-Canada Returns to Unification Talks

CGA-Canada has returned to talks aimed at unifying the accounting profession in Canada under the Chartered Professional Accountants (CPA) banner. The move, taken in late April, was in step with CGA Northwest Territories/Nunavut, CGA Nova Scotia, CGA Prince Edward Island, CGA Yukon, and CGA-Canada's international affiliates, all of whom decided to resume discussions.

More than 85 per cent of CGA affiliates are now involved in discussions or have united. This represents 55 per cent of the CGA membership. The majority of CGA affiliates have determined that their interests will be addressed in any potential agreement.

"We have entered this round of discussions with renewed optimism and based on the feedback from our affiliates," said Anthony Ariganello, president and CEO of CGA-Canada. "Our focus is on ensuring the success and opportunities of our members and students, now and in the future."

The Canadian Institute of Chartered Accountants and the Society of Management Accountants of Canada united on January 1, 2013 to create CPA Canada.

www.visioncga.org/unification-information

► CGA-Canada reprend les pourparlers d'unification

En avril, CGA-Canada a repris les pourparlers visant l'unification de la profession comptable canadienne sous la bannière du titre de comptable professionnel agréé (CPA). Cette décision concordait avec celle des associations de CGA des Territoires-du-Nord-Ouest/Nunavut, de la Nouvelle-Écosse, de l'Île-du-Prince-Édouard et

du Yukon, ainsi que des associations affiliées à CGA-Canada à l'étranger.

Plus de 85 % des associations affiliées de CGA du Canada, soit 55 % de l'effectif total des membres, participent aux pourparlers ou ont déjà procédé à l'unification. La majorité des associations de CGA estiment que leurs intérêts seront pris en compte dans le cadre de toute entente éventuelle.

« Forts des commentaires de nos associations affiliées, nous revenons à la table des pourparlers avec un optimisme renouvelé, affirme le président et chef de la direction de CGA-Canada, Anthony Ariganello. Nous voulons assurer la réussite de nos membres et étudiants et veiller à ce qu'ils puissent bénéficier des meilleures perspectives professionnelles qui soient. »

L'Institut Canadien des Comptables Agréés et la Société des comptables en management du Canada se sont regroupés le 1^{er} janvier 2013 pour créer CPA Canada. Pour en savoir plus : visioncga.org/francais/information-unification.

Capital Cost Allowance System Needs Reform

The Capital Cost Allowance (CCA) system is overly complex and needs to be modernized to eliminate redundancies and boost efficiencies, according to a report commissioned by CGA-Canada. The findings were informed by accountants in public practice and industry.

Changes to the CCA system since it was established have added complexity, the study notes. They've also led to additional costs and inefficiencies that can hamper the profitability and international competitiveness of Canadian businesses.

"The CCA system was initially introduced to ensure that taxpayers benefited from a fair and equitable system for the depreciation of

capital property," says Rock Lefebvre, FCGA, and CGA-Canada's vice-president of Research and Standards. Instead "it has added increased complexity to the tax system and the many changes introduced weakened the system's equity and neutrality."

The report argues that using the CCA system to introduce economic incentives and policy initiatives is mostly ineffective. Rather, investment tax credits or government grants could be more beneficial.

"CGA-Canada has repeatedly called for simplification of the income tax system," says Anthony Ariganello, FCGA, president and CEO of CGA-Canada. "Accounting professionals agree that changes to the CCA system are required to remove a layer of complexity within the current tax regime."

For the full report, visit www.cga.org/canada/research.

► Régime canadien de la déduction pour amortissement : une réforme s'impose

Le régime canadien de la déduction pour amortissement (DPA) est excessivement complexe, et il est essentiel de le moderniser pour en éliminer les redondances et en accroître l'efficacité, selon un rapport commandé par CGA-Canada et fondé sur les opinions exprimées par des comptables travaillant en cabinet et en entreprise.

Les modifications apportées au régime de la DPA depuis son instauration ont accru la complexité du système et entraîné des coûts et des problèmes d'inefficacité pouvant entraver la rentabilité et la compétitivité internationale des entreprises canadiennes.

« Le régime de la DPA a été instauré pour faire en sorte que tous les contribuables bénéficient d'un régime d'amortissement des biens en immobilisations qui soit juste et équitable, explique



Lynda Carson, vice president Education and Operational Affairs, CGA-Canada, provides Maurice Gosselin, president, Canadian Academic Accounting Association, with a contribution of \$40,000 from the CGA Associations of Ontario, Manitoba, and Canada, representing sponsorship of the CAAA annual conference and the CAAA/CGA research grant.

► La vice-présidente, Formation et Administration générale, de CGA-Canada, Lynda Carson, remet au président de l'ACPC, Maurice Gosselin, au nom de CGA-Ontario, CGA-Manitoba et CGA-Canada, une somme de 40 000 \$ qui servira à commanditer le congrès annuel de l'Association canadienne des professeurs de comptabilité (ACPC) et à la bourse de CGA-Canada et de l'ACPC.

Rock Lefebvre, FCGA, vice-président, Recherche et normalisation, à CGA-Canada. Ce régime a cependant donné lieu à une complexification du système fiscal, et les nombreuses modifications dont il a fait l'objet ont affaibli l'équité et la neutralité du système. »

Selon le rapport, le recours au régime de la DPA pour la mise en œuvre d'incitatifs économiques et d'initiatives stratégiques n'est généralement pas efficace. Les crédits d'impôt à l'investissement ou les subventions gouvernementales seraient plus utiles. « CGA-Canada a préconisé la simplification du régime de l'impôt sur le revenu à de nombreuses reprises, souligne Anthony Ariganello, FCGA, président et chef de la direction de CGA-Canada. Les professionnels comptables sont d'avis qu'il faut modifier le régime de la DPA afin de rendre le système fiscal actuel moins complexe. »

On peut lire le rapport à l'adresse suivante : www.cga.org/canada-fr/recherche.

Video Series Features Next Gen CGAs

What's so great about CGA? Plenty, according to Alexandra Korneshuk and Lindsey Brown, two students in the CGA Program, and Susan Chau Ong, a newly certified CGA. All three are featured in videos describing the reasons they chose CGA and their hopes for the future. The videos can be viewed on CGA-Canada's YouTube Channel at www.youtube.com/user/cgacdn.

► Série de vidéos sur la relève

L'avantage CGA est indiscutable, d'après Alexandra Korneshuk et Lindsey Brown, deux étudiants du programme d'études des CGA, et Susan Chau Ong, nouvellement accréditée. Ils expliquent tous les trois, dans des vidéoclips, pourquoi ils ont choisi le titre de CGA et comment ils envisagent l'avenir : www.youtube.com/user/cgacdn (en anglais).

PD Net e-Newsletter has New Features

PD Net has revamped its email communications and now offers weekly webcast and course reminders in addition to its monthly newsletter. With an updated layout and focus, the e-newsletter now includes accounting news, career tips, special offers, and presenter profiles to complement PD Net's extensive line of online professional development opportunities.

If you no longer subscribe to the e-newsletter and would like to take advantage of the new features, visit www.cga-pdnet.org and sign in to your account. You can update your newsletter settings under the Personal Settings link.

► Cyberbulletin du Reper

Le Reper est la principale ressource en ligne de CGA-Canada pour le perfectionnement professionnel, en français et en anglais. Pour tout savoir sur les offres du Reper, vous pouvez vous abonner au Cyberbulletin (rédigé en anglais), qui présente aussi l'actualité comptable et des conseils professionnels. Vous pouvez vous y abonner à partir de la page d'inscription du Reper.

CAAA Conference in Montreal

The 2013 annual conference of the Canadian Academic Accounting Association (CAAA) was held in Montreal, May 30 to June 2. To underscore the global nature of accounting research, this conference was held jointly with l'Association francophone de comptabilité, France's leading accounting academic association. The theme of this year's conference was *Accounting without Borders, the French Connection*.

David Rattray, FCGA, presented at the CGA sponsored CAAA President's Luncheon. He explored the benefits and challenges that a Canadian organization could face providing volunteer accounting services beyond Canada's

borders, aiding disadvantaged individuals, small start-ups, local governments, and academic institutions in developing countries.

► Congrès de l'ACPC à Montréal

Le congrès annuel de l'Association canadienne des professeurs de comptabilité (ACPC) de 2013 s'est tenu à Montréal du 30 mai au 2 juin, sur le thème de « La comptabilité au-delà des frontières... La filière française ». Vu l'envergure mondiale de la recherche en comptabilité, le congrès a été organisé conjointement avec l'Association francophone de comptabilité, principale association française d'enseignants et de chercheurs du domaine.

Au cours du déjeuner du président de l'ACPC, commandité par des associations de CGA, David Rattray, FCGA, a parlé des avantages et des difficultés de la prestation de services comptables bénévoles, dans des pays en voie de développement, à des personnes défavorisées, à de petites entreprises en démarrage, à des administrations locales et à des établissements d'enseignement.

Digital Ad Campaign Wraps Up

Building on the strength of its tagline "We see more than numbers," CGA-Canada partnered with UNICEF Canada and Steam Whistle Brewing to run two digital advertisements over the last six months. Demonstrating that CGAs have the depth and breadth to see the bigger picture, the ads appeared on various websites, including those of *Fast Company*, CNBC, Postmedia outlets (i.e. *The Vancouver Sun* and *The National Post*), and *The Globe and Mail*.

► Campagne publicitaire numérique

Faisant fond sur la force de son slogan « Comptez sur notre vision », CGA-Canada a diffusé, au cours des 6 derniers mois, deux annonces numériques, l'une en association avec UNICEF Canada et l'autre avec la brasserie Steam Whistle Brewing.

Les annonces, qui montrent que les CGA voient loin grâce à leur polyvalence, sont parues sur différents sites Web, dont ceux de *Fast Company*, de *CNBC*, du *Vancouver Sun*, du *National Post* et du *Globe and Mail*.

Official LinkedIn Group Grows

This spring, the official CGA-Canada LinkedIn group surpassed the 5,000-member milestone. With a general discussions page and three subgroups focusing on tax simplification, public accounting, and financial advisory, it's a place for spirited dialogue and the sharing of best practices. If you are not already a member, simply submit a request to join.

► Le groupe de CGA-Canada sur LinkedIn s'élargit

Ce printemps, le groupe officiel de CGA-Canada sur LinkedIn a dépassé le cap des 5 000 membres. Une page de discussion générale et trois sous-groupes (simplification fiscale, expertise comptable et conseils financiers) permettent des débats animés et la mise en commun de pratiques exemplaires. Si vous n'êtes pas encore membre, il suffit de rejoindre le groupe.

Reviewer's Forum Set for November

Save the date: CGA-Canada is hosting its fifth annual Reviewer's Forum in Toronto November 20 to 22. The forum will consist of two full days of presentations and case studies designed to improve file efficiency and review. For practitioners, owners, partners, senior managers, file reviewers, quality control managers, practice inspectors, mentors, and monitors, the event is eligible for verifiable professional development reporting. For more information about the Reviewer's Forum, contact cgrant@cga-canada.org.

► Forum des inspecteurs professionnels : rendez-vous pour novembre

CGA-Canada organise pour la cinquième fois un Forum des inspecteurs professionnels, du 20 au 22 novembre à Toronto. Praticiens, propriétaires de cabinets, associés, cadres supérieurs, personnes qui effectuent la révision des dossiers, responsables du contrôle qualité, inspecteurs professionnels, instructeurs et mentors suivront des présentations conçues pour améliorer l'efficacité et la revue des dossiers. Le Forum est une activité de perfectionnement professionnel vérifiable. En savoir plus sur le Forum des inspecteurs professionnels : cgrant@cga-canada.org.

■ INTERNATIONAL / INTERNATIONAL

CAPA Meets in Vancouver

CGA-Canada played host to the Confederation of Asian and Pacific Accountants (CAPA)'s Committee, Board, and Annual General meetings in Vancouver in late May. More than 30 participants from 19 jurisdictions attended.

Anthony Ariganello, president and CEO of CGA-Canada, presented at the annual meeting. The presentation covered the Canadian economic environment, business and regulatory frameworks, issues affecting the accounting profession, and an overview of CGA-Canada.

CAPA is the regional organization that represents 31 national accountancy bodies in 23 jurisdictions in the Asia-Pacific region. Membership spans from Mongolia to New Zealand and from Pakistan to Canada. It is one of the four regional organizations recognized by the International Federation of Accountants. The other recognized regional bodies cover Africa, Europe, and the Americas.

CAPA's mission is to provide leadership in the development, enhancement, and coordination of the accounting profession in the region and promote standards harmonization.

Former CGA-Canada chair Jackie Poirier, FCGA, is a CAPA board member. Poirier, who led the CGA-Canada board in 2006-07, is the CAPA board's sole Canadian representative.

► Réunion de la CAPA à Vancouver

CGA-Canada a été l'hôte des réunions des comités et du conseil d'administration ainsi que de l'assemblée générale annuelle de la Confederation of Asian and Pacific Accountants (CAPA), tenues en mai à Vancouver. Plus d'une trentaine de participants venant de 19 États étaient présents.

Le président et chef de la direction de CGA-Canada, Anthony Ariganello, a pris la parole à l'assemblée annuelle. Il a parlé de la conjoncture canadienne, du contexte des affaires et du cadre réglementaire, des questions relatives à la profession et de CGA-Canada.

La CAPA représente 31 organismes comptables de 23 États de la région Asie-Pacifique, de la Mongolie à la Nouvelle-Zélande et du Pakistan au Canada. Elle fait partie des quatre organisations régionales reconnues par l'International Federation of Accountants, les trois autres représentant l'Afrique, l'Europe et les Amériques.

La CAPA a pour mission de prendre l'initiative pour favoriser l'essor et la coordination de la profession comptable dans la région et de promouvoir l'harmonisation des normes.

Jackie Poirier, FCGA, qui a été présidente du conseil d'administration de CGA-Canada en 2006-2007, est membre du conseil d'administration de la CAPA. Elle y est la seule représentante du Canada. ■

CGA-Canada Plans More Overseas Exam Centres

Know an aspiring accountant in **India** or **the Philippines**? CGA-Canada is planning to expand its overseas exam offerings into these two countries.

If this is of interest to you or someone you know, contact us at internationalinquiries@cga-canada.org



CERTIFIED
GENERAL
ACCOUNTANTS

We see more than numbers.



© ISTOCKPHOTO.COM/SAMXWEG

CGA Hong Kong's Raymond Yeung on challenges and opportunities for CGAs.

Les défis et les possibilités des CGA, selon Raymond Yeung, président de CGA-Hongkong.



Raymond Yeung, FCGA

What are the most pressing issues for CGAs and students in your region?

Local recognition, competition, and ageing membership are the major issues that we are facing. Firstly, CGA does not have a mutual recognition agreement with the local statutory accounting body, the Hong Kong Institute of Certified Public Accountants. Secondly, even though the CGA program is the best accounting program I have ever taken, students today are pursuing programs that are easier and can be completed faster. Finally, most of the members in Hong Kong qualified in the 1990s or earlier. We have very few fresh graduates selecting our program.

What are your goals as president of CGA Hong Kong?

To deal with these challenges, we will focus on increasing the public's recognition of CGAs and on building a stronger relationship with members. We plan to do a joint research project with a university to raise the public's awareness of CGA. We hope a stronger brand will improve student recruitment and bring in younger members.

What's your day job?

I have run my own public practice firm of about 20 staff for more than 15 years. I enjoy

solving difficult problems for clients. Before I commenced my practice, I had been a director of a multi-business firm group for 10 years.

What are your hobbies?

I play golf, travel, and go swimming when I have time. After work, I enjoy reading good books unrelated to my business (such as history, and biographies of famous people), and cooking. Cooking is relaxing, and sometimes it inspires me with solutions to issues in life and business.

Have you lived in Hong Kong all your life?

I lived in England for four years, in London and Colchester, and for five years in Ontario. Living in Canada was very good. I now live in Hong Kong, where I was born. It is an energetic city and a good place for business. ■

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

La reconnaissance à l'échelle régionale, la concurrence et le vieillissement de nos membres sont nos principaux défis. Premièrement, nous n'avons pas d'entente de reconnaissance mutuelle avec l'organisme comptable de la région constitué par la loi, le Hong Kong Institute of Certified Public Accountants. Ensuite, bien que le programme des CGA soit, selon moi, le meilleur programme d'études en comptabilité, les étudiants optent aujourd'hui pour des programmes plus faciles et plus courts. Enfin, la plupart des membres à Hongkong ont été accrédités dans les années 90 et auparavant. Très peu de jeunes diplômés choisissent notre programme.

Quels sont vos objectifs en tant que président de CGA-Hongkong?

Pour relever ces défis, nous devons travailler fort à mieux faire connaître les CGA ainsi qu'à établir une relation plus solide avec nos membres. Nous prévoyons mener un projet de recherche avec une université afin de sensibiliser le public au titre de CGA. Nous miserons sur une marque plus forte pour recruter davantage d'étudiants et intégrer de jeunes membres dans nos rangs.

Quel est votre emploi actuel?

Depuis plus de 15 ans, je dirige mon propre cabinet d'expertise comptable, qui compte une vingtaine d'employés. J'aime résoudre des problèmes complexes pour mes clients. Avant l'ouverture de mon cabinet, j'ai été directeur d'une société cinématographique multientreprises pendant 10 ans.

Quels sont vos passe-temps?

Dans mes temps libres, j'aime jouer au golf, voyager et nager. Après le travail, j'aime lire de bons livres qui n'ont rien à voir avec mon travail (sur l'histoire ou la vie de gens célèbres, par exemple) et cuisiner. La cuisine m'apaise et m'inspire parfois pour résoudre des problèmes quotidiens ou professionnels.

Avez-vous toujours vécu à Hongkong?

J'ai vécu en Angleterre, à Londres et à Colchester, pendant quatre ans, et en Ontario pendant cinq ans. La vie au Canada était très agréable. J'habite maintenant à Hongkong, ma ville natale. C'est une ville dynamique qui se prête bien aux affaires. ■



A ONCE IN A LIFETIME OPPORTUNITY FOR ALL ACCOUNTANTS

You could be budgeting with a street kid centre in Kampala, coaching a hospital bookkeeper in Kigali or financial reporting for a primary school in Kathmandu.

Accounting for International Development (AfID) is now supporting over 150 grassroots charities in 24 countries across Africa, Asia and South America and we urgently need the assistance of more accountants to coach and mentor local people.

Volunteer assignments of 2 to 12 months help build the financial management capacity and long term sustainability of small charities that are doing amazing work to tackle extreme poverty and inequality in their communities.

If you too are looking to inspire and to be inspired, please visit www.afid.org.uk or call +44 (0)207 559 1422

TANZANIA | CAMBODIA | GHANA | NEPAL | GUATEMALA | VIETNAM | THAILAND | INDIA



Summer Reading

Lecture d'été

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

SUMMER IS HERE, and many of us enjoy a good book in our downtime. One title that caught my eye on 800-CEO-READ's bestseller list is Marshall Goldsmith's *What Got You Here Won't Get You There: How Successful People Become Even More Successful*. You know a business book has staying power when it's still popular six years after it was first published. Its enduring popularity is a testament to Goldsmith's reputation as one of North America's preeminent executive coaches and educators.

Let me say up front that if you're looking for a breezy summer read, this isn't one, though Goldsmith does incorporate some humour and uses an accessible, matter-of-fact style. No, this book asks leaders—and aspiring ones—to take a long, hard look at their interpersonal behaviour.

Why the focus on behaviour? Because in Goldsmith's experience, once you've attained a certain level of success, it's probably not your skill, intelligence, or even your overall personality that's holding you back. It's how you interact.

In some cases, it may be just be one or two annoying habits that you've brushed aside throughout your career, because, after all, you've been successful. To get to the next level, Goldsmith says you're going to have to tackle them.

To help get you there, he's identified 21 of the most common leadership flaws. Among them:

- Adding too much value: The overwhelming desire to add our two cents to every discussion.
- Passing judgment: The need to rate others and impose our standards on them.
- Playing favourites: Failing to see that we are treating someone unfairly.
- Failing to express gratitude: The most basic form of bad manners.
- Winning too much: The need to win at all costs and in all situations—when it matters, when it doesn't, and when it's totally beside the point.
- Displaying an excessive need to be “me”: Exalting our faults as virtues simply because they're who we are.

The other 15 irritants are equally to the point and they're aimed at helping leaders better understand not just their shortcomings, but how they come across to others. And of course, there's advice on how to begin to break the bad habits.

A self-improvement book may not be what you had in mind, but learning to be more effective is never a waste of time. ■

NOUS SOMMES NOMBREUX à profiter de nos moments de détente, l'été, pour lire un bon livre. Dans la liste des livres à succès compilée par le 800-CEO-READ, le titre suivant a attiré mon attention : *L'ultime échelon : de la réussite à l'excellence. Comment les gens qui réussissent font pour atteindre des sommets encore plus élevés!*, de Marshall Goldsmith. Cet ouvrage demeure un succès de librairie six ans après sa publication : c'est tout dire de la longévité de l'intérêt qu'il suscite. Cette popularité soutenue témoigne de la réputation de Goldsmith, vu comme un des meilleurs mentors et formateurs de cadres en Amérique du Nord.

Je tiens à dire d'emblée que ce n'est pas une petite lecture d'été, malgré le style accessible et direct et quelques touches d'humour. C'est plutôt un ouvrage qui demande aux leaders, accomplis ou potentiels, de réfléchir sérieusement à leur manière de se comporter avec les autres.

Pourquoi Goldsmith met-il l'accent sur les comportements? Parce que, selon son expérience, il vient un moment dans un parcours professionnel où ce ne sont pas les compétences, l'intelligence ou même la personnalité en général qui freinent l'avancement, mais plutôt la manière d'interagir avec les autres.

Il peut y avoir, par exemple, une ou deux habitudes agaçantes qu'on laisse passer tout au long de son parcours, se disant qu'après tout, on réussit bien sa carrière. Marshall Goldsmith explique que pour aller plus loin, il faut s'attaquer à ces habitudes.

Pour aider ses lecteurs, il recense 21 défauts courants des dirigeants. En voici quelques-uns :

- surestimer sa valeur ajoutée : devoir mettre son grain de sel dans toutes les discussions;
- juger : toujours jauger les autres et leur imposer ses propres critères;
- faire du favoritisme : ne pas voir qu'on n'est pas toujours juste envers tous;
- ne pas faire preuve de reconnaissance : manquer de politesse élémentaire;
- toujours vouloir avoir raison — vouloir vaincre à tout prix, quel que soit le contexte, même quand cela n'a aucune importance;
- trop vouloir être « soi-même » — ériger ses défauts en qualités simplement parce qu'ils font partie de notre personnalité.

L'auteur présente 15 autres traits irritants aussi pertinents, pour permettre aux leaders de mieux saisir non seulement leurs défauts, mais également l'impression qu'ils donnent aux autres. Et il offre bien sûr des conseils pour les aider à se défaire des mauvaises habitudes.

Vous ne prévoyiez peut-être pas lire un livre sur le développement personnel cet été, mais apprendre à devenir plus efficace n'est jamais une perte de temps. ■



Human Capital Reporting

by / par Ramona Dzinkowski

Communication de l'information sur le capital humain

Is accounting catching up with the knowledge economy?



La comptabilité s'adapte-t-elle à l'économie du savoir?

The New Wealth of Nations

Two hundred years after Adam Smith recognized the potential role of manufacturing in economic society, the world has entered an era in which the new wealth of nations is tied directly to the creation, transformation, and capitalization of knowledge. It is no surprise that knowledge-based industries, particularly in the science and technology sectors, are expanding faster than most other industries and have transformed the economic infrastructures of many countries.

As the burgeoning demand for knowledge-based products and services has changed the structure of the global economy, the role of the underlying knowledge assets of any organization in achieving competitive advantage has become an increasingly important management issue in most companies. Employee know-how, innovative capabilities, skills, or, as it is generally called, the

“brain trust” of the organization, is now widely recognized as defining the productive power of the company. Similarly, the organization is seen predominantly as an institution for integrating and leveraging knowledge.

The New Management Thinking

According to Dr. Karl Sveiby, one of the early thinkers in the field of knowledge and intellectual capital management, this new view of the organization requires a fundamental shift in the way we think about its human assets and how we value those assets. He identifies some of the major points of departure between a traditional or industrial management perspective upon which our current valuation models are based and the knowledge view. Specifically, in the traditional industrial paradigm upon which GAAP is based, people are viewed and valued as costs or factors of production, whereas within the

knowledge view of the organization, human resources are viewed as revenue generators whose primary task is to convert knowledge into shareholder value.

The Trouble with Accounting

Since the 1980s, market values of companies have been going up faster than book values, and market values are increasingly less related to earnings. Certain estimates show that over the last half-century, the percentage of hard or tangible assets in a typical company's book value has dropped from 80 per cent to about 50 per cent, meaning that shareholders understand less and less about what's driving a company's growth.

Microsoft is traditionally used as the ultimate example of the unrecorded value of the intangible assets of the firm since the study of this issue first became popular in the mid-nineties. More specifically, in 1996,

Microsoft's market value was 11.2 times its tangible asset value. This "missing value," to a large degree, represented the market's estimation of Microsoft's stock of intellectual capital not captured in its financial statements.

This is not the exception but, rather, the rule in financial reporting, and illustrates one of the major limitations of the current financial accounting model.

When I first commented on measuring and reporting the value of human capital assets in a 1998 study commissioned by the Financial and Management Accounting Committee of the International Federation of Accountants (IFAC), the thinking on how to do so was still in its infancy. Although most accountants and standard setters recognized that the "hidden value" of an organization lay largely in the

...generally accepted accounting principles have come under increasing criticism for their failure to recognize and measure intangible assets.

human capital of the company, the major challenges from the perspective of accounting at that time were seen to be in the complexity and consistency of reporting.

Many pointed out that there are no clear-cut procedures or guidelines for finding costs and value of human resources of the firm and many of the assumptions underlying the models that were proposed to help solve this issue were arbitrary. For example, under a present value model, the period of existence of the human capital is uncertain and hence valuing it under uncertainty over some future time period is a somewhat random exercise.

Consequently, from the perspective of the finance folks, understanding the value of the human capital of the organization was enigmatic, maximizing the returns to investment in human capital remained largely outside their purview, and, at the end of the day, for reporting purposes—and out of necessity—its value was lumped into the melting pot of other intangibles—a.k.a., "goodwill."

Fourteen years later, not much has changed from the perspective of finance and there is growing concern over the lack of appropriate measures for today's economy, most notably from the regulatory community. Consequently, generally accepted accounting principles have come under increasing criticism for their failure to recognize and measure intangible assets. For example, Arthur Levitt, former Chairman of the U.S. Securities and Exchange

Commission has gone on record as saying, "The result is balance sheet information which is not representationally faithful." Furthermore, he points out, "as intangible assets grow in size and scope, more and more people are questioning whether their value and the drivers of that value are being reflected in a timely manner in publicly available disclosures."

One Step Forward, Two Steps Back?

In spring of last year, the Society for Human Resource Management, a 250,000-member organization based in Alexandria, Virginia, tried to push the issue of measuring some of this missing value once again, in its "Draft Guideline for Reporting Human Capital Metrics to Investors."

The rationale behind the guideline was to design "a series of analytical measures that would reflect the value of human capital in financial terms that are consistent (with) those currently used and commonly respected in financial, accounting, and other business communications to investors and similar stakeholders."

Not surprisingly, the framework was not well received in the back office, as many finance executives, equity analysts, and investors alike have come to believe that whatever the objective, more is less when it comes to disclosure of non-GAAP measures. After several rounds of consultation and a subsequent release of a new and hopefully improved draft, the Society decided to drop the investor metrics project altogether, recognizing that "there wasn't sufficient support from the business community to proceed with this effort."

The reasons behind this are the same as they were 15 years ago.

As Bill Greenhalgh, CEO of the Canadian Human Resources Professionals Association (HRPA) explains, the administrative burden placed on companies could be a major deterrent to participating in a voluntary human capital reporting program of any sort. Says Greenhalgh: "Not all companies have easy access to that kind of information. They report their financial numbers in ways that suit the financial statements...they don't necessarily report them in the way that states

the kind of human capital metrics that are being suggested." In addition, the problem of obtaining consistent and comparable information has yet to be solved. "There are all kinds of differences internally in the way people report their management accounts and comparability between countries will be especially difficult, says Greenhalgh. "When you look at labour rates in Asia, for example, as opposed to in North America, what's the comparability?" There's an added difficulty once you start comparing multiple countries, he says.

The Role of Finance

So where does this leave the conversation about how we change the way we value companies in the new economy?

We have to question whether or not the finance folks will ever take up the charge of including voluntary, yet audited, human capital metrics in their annual reports, or add to the already voluminous nature of their MD&As. Greenhalgh suspects that the biggest detractor from disclosing this type of information is proprietary information. "Once you start getting into a requirement to publish the information that other companies can see, it starts to get into the area of competitive information," he says. "For example, I can't imagine that companies would want others to know precisely how many people they have working on a particular production line. It allows them to figure out what their costs are and how they can then compete."

In Canada, external reporting on human capital is almost non-existent, and what little information is externally provided is buried within the form of a sustainability report or in an MD&A. As of last count, there were 72 companies reporting under the Global Reporting Initiative (GRI), the most common sustainability framework, and the human capital indicators within that report mainly related to labour practices, as opposed to workforce productivity or training investment data.

As for moving the agenda forward on capturing the hidden value or "intangible value of the company"—of which human capital is a large component—the International Integrated Reporting Council has taken up the cause. In what could be the final word on reporting of intangible assets, the group released "The Integrated Reporting Framework" on April 16 of this year. Stay tuned for responses from Canadian finance executives. ■

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



La nouvelle richesse des nations

Deux siècles après la reconnaissance, par Adam Smith, du rôle potentiel de l'industrie manufacturière dans l'économie, la nouvelle richesse des nations se trouve directement liée à la création, à la transformation et à la capitalisation du savoir. Il n'est pas surprenant que les secteurs du savoir, particulièrement dans le domaine des sciences et de la technologie, connaissent une croissance supérieure à celle de la plupart des autres secteurs et qu'ils aient métamorphosé l'infrastructure économique de nombreux pays.

La demande croissante de produits et de services basés sur le savoir ayant changé la structure de l'économie mondiale, le rôle des actifs intellectuels dans la réalisation de l'avantage concurrentiel revêt une importance accrue pour la gestion de la plupart des entreprises. Il est maintenant généralement reconnu que le savoir-faire des employés, leur capacité d'innovation, leurs compétences, ou le « capital savoir » de l'organisation, déterminent la capacité de production de cette dernière. L'organisation est essentiellement vue comme une institution qui intègre et exploite les connaissances.

Une nouvelle philosophie pour la direction

Selon Karl Sveiby, un des pionniers du domaine de la gestion du capital de connaissances et du capital intellectuel, cette nouvelle vision de l'organisation suppose une transformation fondamentale de notre façon de concevoir l'actif humain et la valeur qu'on lui attribue. M. Sveiby cerne quelques points de divergence majeurs entre l'approche de gestion traditionnelle, ou industrielle, qui sous-tend les modèles d'évaluation actuels, et l'approche axée sur le savoir. Dans le paradigme industriel traditionnel, sur lequel reposent les PCGR, les employés sont considérés et évalués comme des coûts ou des facteurs de production. Selon la conception axée sur le savoir, les ressources humaines sont des éléments qui génèrent des produits et dont le rôle consiste principalement à transformer le savoir en valeur actionnariale.

Comptabilisation : le problème

Depuis les années 1980, les valeurs de marché des entreprises connaissent une croissance supérieure à celle des valeurs comptables et sont de moins en moins liées aux bénéfices. Le pourcentage de la valeur comptable d'une entreprise type que

représentent les actifs corporels ou matériels serait passé, pendant la seconde moitié du 20^e siècle, de 80 % à environ 50 %. Autrement dit, les actionnaires ont de plus en plus de mal à saisir ce qui détermine la croissance de l'entreprise.

Microsoft est souvent citée en exemple, depuis qu'on a commencé à s'intéresser à la question de la valeur non comptabilisée des actifs incorporels, au milieu des années 1990. En 1996, sa valeur de marché était 11,2 fois supérieure à la valeur de ses actifs corporels. Cette « valeur manquante » correspond en grande partie à l'estimation que fait le marché du capital intellectuel de Microsoft, qui n'est pas reflété dans les états financiers.

Il ne s'agit pas d'une exception, mais plutôt de la règle dans le domaine de l'information financière. Ce cas illustre l'une des principales lacunes du modèle de comptabilité financière actuellement en vigueur.

Au moment où j'ai formulé mes premiers commentaires sur l'évaluation et la présentation de la valeur des actifs du capital humain, dans une étude effectuée en 1998 pour le compte du Comité de la comptabilité financière et de la comptabilité de gestion de l'International Federation of Accountants (IFAC), la réflexion sur les manières de

faire en était à ses débuts. Même si la plupart des comptables et des organismes de normalisation reconnaissent que la « valeur cachée » d'une organisation repose en grande partie sur son capital humain, on considérerait que les principaux défis au point de vue de la comptabilisation avaient trait à la complexité et à l'uniformité de l'information.

De nombreux intervenants ont signalé l'absence de procédures ou de lignes directrices claires pour établir les coûts et la valeur des ressources humaines de l'entreprise, et nombre d'hypothèses sous-jacentes aux modèles proposés pour régler ce problème étaient arbitraires. Par exemple, dans un modèle basé sur la valeur actualisée, la durée du capital humain est incertaine et son évaluation dans l'incertitude sur une certaine période future demeure donc quelque peu aléatoire.

L'inefficacité des PCGR fait de plus en plus l'objet de critiques en ce qui a trait à la constatation et à la mesure des actifs incorporels.

Ainsi, pour le milieu financier, la valeur du capital humain de l'organisation représentait une énigme, et la maximisation de la rentabilité de l'investissement dans celui-ci dépassait largement ce domaine. Aux fins de l'information financière, cette valeur était, par nécessité, regroupée dans le creuset des autres actifs incorporels — la « survaleur ».

Or, 14 ans plus tard, peu de choses ont changé dans la perspective des finances, et l'absence de mesures adaptées à l'économie actuelle suscite une préoccupation grandissante, en particulier parmi les organismes de réglementation. L'inefficacité des PCGR fait de plus en plus l'objet de critiques en ce qui a trait à la constatation et à la mesure des actifs incorporels. Ainsi, un ancien président de la Securities and Exchange Commission des États-Unis, Arthur Levitt, a déclaré publiquement qu'un tel état de choses « se traduit par un bilan qui n'est pas fidèlement représentatif », ajoutant que « l'importance et l'ampleur accrues des actifs incorporels amènent un nombre croissant de gens à se demander si la valeur de ces actifs, et ses déterminants, sont reflétés en temps opportun dans l'information publiée ».

Un pas en avant, deux pas en arrière?

Au printemps 2012, la Society for Human Resource Management (SHRM), une organisation de 250 000 membres dédiée à la gestion des ressources humaines établie à Alexandria, en Virginie, a tenté de faire avancer la mesure de certaines composantes de cette valeur organisationnelle manquante en publiant un projet de lignes directrices en matière de présentation aux investisseurs de mesures du capital humain (*Draft Guideline for Reporting Human Capital Metrics to Investors*).

Les lignes directrices visaient à établir « une série de mesures analytiques reflétant la valeur

du capital humain en des termes financiers conformes à ceux qui sont utilisés et généralement respectés dans les communications financières et comptables et dans les autres communications d'entreprise destinées aux investisseurs ou à d'autres parties prenantes similaires ».

Sans surprise, l'accueil n'a pas été favorable, de nombreux cadres financiers, analystes et investisseurs en étant venus à croire qu'en matière d'information sur les mesures non conformes aux PCGR — quel que soit l'objectif poursuivi — moins on en fait, mieux c'est. Après plusieurs séries de consultations et la publication d'une version en principe améliorée, la SHRM a abandonné le projet de mesures à l'intention des investisseurs, « l'appui au sein du milieu des affaires étant insuffisant pour la continuation des travaux ».

Les raisons sont les mêmes qu'il y a 15 ans. Comme l'explique Bill Greenhalgh, président de l'Association des professionnels en ressources humaines (Canadian Human Resources Professionals Association — HRP), le fardeau administratif pourrait dissuader les entreprises de participer à tout programme facultatif portant sur la présentation d'information sur le capital humain. Selon lui, « les entreprises n'ont pas toutes facilement accès à ce genre d'information. Elles présentent leurs données financières d'une façon qui convient aux états financiers... sans nécessairement les communiquer de manière à indiquer les types de mesures du capital humain ». Et le problème de l'uniformité et de la comparabilité de l'information n'est pas réglé. « Il y a toutes sortes de différences internes dans la présentation des comptes de gestion, et la comparabilité entre les pays sera particulièrement problématique, affirme M. Greenhalgh. Comment peut-on comparer les salaires payés en Asie, par exemple, avec ceux payés en Amérique du Nord? » La difficulté s'accroît lorsque la comparaison s'étend à de multiples pays, explique-t-il.

Le rôle des milieux financiers

Où en est donc la réflexion sur les manières de faire pour changer l'évaluation des entreprises dans la nouvelle économie?

Il faut se demander si les milieux financiers accepteront un jour la responsabilité d'inclure des mesures du capital humain facultatives, mais auditées, dans les rapports annuels, ou de les ajouter aux rapports de gestion, déjà volumineux. M. Greenhalgh suppose que le principal frein à la divulgation de ce type de données est la question de l'information confidentielle. « Toute exigence de publier des données pouvant être consultées

par d'autres entreprises soulève la question de l'information liée à l'avantage concurrentiel, affirme-t-il. Je ne crois pas, par exemple, que les entreprises souhaitent dévoiler le nombre d'employés assignés à une chaîne de montage. Les concurrents pourraient ainsi déterminer les coûts en jeu et savoir comment rivaliser. »

Au Canada, la publication d'information financière relative au capital humain est presque inexistante, et les rares renseignements transmis se trouvent enfouis dans les rapports sur le développement durable ou les rapports de gestion. Selon les dernières données, 72 entreprises produisent de l'information en vertu de la Global Reporting Initiative (GRI), le référentiel le plus répandu en matière de rapports sur le développement durable, dont les indicateurs relatifs au capital humain portent surtout sur les pratiques de travail, et non sur la productivité du personnel ou l'investissement dans la formation.

Quant à l'avancement du dossier de la comptabilisation de la valeur cachée, ou de la « valeur incorporelle de l'entreprise » — dont le capital humain représente une composante importante —, l'International Integrated Reporting Council s'est chargé de la cause. Le 16 avril, il a publié son référentiel d'information intégrée. S'agira-t-il du fin mot de l'histoire? Attendons les réactions des cadres financiers canadiens. ■

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

La vie à deux. Un avenir sans tracas.



Ensemble, vous pouvez accomplir de grandes choses.
Souscrire une assurance-vie temporaire pour un avenir sans tracas
vous donne toute la liberté voulue pour réaliser ce qui vous tient à cœur.

Assurance-vie temporaire

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

solutionsinsurance.com/cgafrancais

Ou communiquez avec Jacques Leclerc (Bernard & Fabien Inc.), au Québec

1-800-363-7873

Jan Munro Thompson, à l'extérieur du Québec

1.800.881.3688



A joint IASB/FASB revenue model is on the horizon.

Revenue Recognition

Comptabilisation des produits

L'IASB et le FASB seraient sur le point d'adopter un modèle commun.

by / par Stephen Spector

THE November-December 2010 “Standards” column announced that the International Accounting Standards Board (IASB) and the U.S. Financial Accounting Standards Board (FASB) were undertaking a joint project to develop a revenue model that would apply to all industries and all types of revenue-generating transactions. For the IASB (and Canada), this new standard was to replace IAS 11, *Construction Contracts* and IAS 18, *Revenue*.

So what changes can the average company expect? Straight off, the “recognition” principle now requires that when an entity satisfies a performance obligation, the entity should recognize revenue at the amount allocated to that performance obligation unless the amount is not “reasonably assured” to be received. An entity would be reasonably assured to be entitled to the amount of consideration allocated to satisfied performance obligations only if both of the following criteria are met:

- the entity has experience with similar types of performance obligations (or has other evidence such as access to the experience of other entities); and
- the entity’s experience (or other evidence) is predictive of the amount of consideration to which the entity will be entitled in exchange for satisfying those performance obligations.

So, how will this change impact revenue recognition? It depends on the nature of the

entity. For example, significant changes will occur if an entity enters into a contract to transfer more than one good or service to a customer. The entity will have to account for each promised good or service as a separate performance obligation if it is distinct. A good or service is distinct if either the entity regularly sells the good or service separately, or the customer can benefit from the good or service either on its own or together with resources that are readily available to the customer. For example, the provision of a canned software package along with customer-specific modifications would require the two components be accounted for separately.

On the other hand, if a promised good or service were not distinct, an entity can combine that good or service with other promised goods or services until the entity identifies a bundle of goods or services that is distinct. Such aggregation could result in an entity accounting for all the promised goods or services in a contract as a single performance obligation.

It is anticipated that the standard will permit an entity to either apply the final standard retrospectively (including optional practical expedients contained within the standard) or elect an alternative transition method requiring it to:

- apply the final standard to all contracts not completed under legacy standards at the date of initial application;

- recognize the cumulative effect of initially applying the final standard as an adjustment to the opening balance of retained earnings on the effective date; and
- disclose the financial statement impact, by line item, of applying the final standard rather than legacy revenue guidance in the period the standard is adopted.

The IASB *Work Plan* standard was due by the end of June 2013. When released, it will not be effective until fiscal periods beginning on or after January 1, 2017. Further, early application will not be permitted. Check the IASB website for further information at www.ifrs.org. ■

NOUS ANNONÇONS, dans la rubrique « Normes » de novembre-décembre 2010, un projet conjoint de l’International Accounting Standards Board (IASB) et du Financial Accounting Standards Board des États-Unis (FASB) visant l’élaboration d’un modèle de comptabilisation des produits applicable à tous les secteurs d’activité et à tous les types d’opérations génératrices de produits. Pour l’IASB (et le Canada), cette nouvelle norme devait remplacer IAS 11 *Contrats de construction* et IAS 18 *Produits des activités ordinaires*.

À quelles modifications l’entreprise moyenne peut-elle donc s’attendre? D’entrée de jeu, le principe de « comptabilisation » exigera désormais

qu'une entité qui remplit une obligation de prestation comptabilise des produits selon le montant affecté à cette obligation de prestation, à moins que l'entité ne soit pas « raisonnablement assurée » de recevoir ce montant. Une entité est raisonnablement assurée de recevoir la contrepartie affectée aux obligations de prestation remplies uniquement si :

- l'entité a l'expérience des types d'obligations de prestation en cause (ou peut s'appuyer sur d'autres indications, par exemple l'expérience d'autres entités);
- sur la base de l'expérience de l'entité (ou d'autres indications), il est possible de prédire le montant de la contrepartie auquel elle aura droit pour avoir rempli ces obligations de prestation.

Quelle sera l'incidence de cette modification sur la comptabilisation des produits? La nature de l'entité sera déterminante à cet égard. Les répercussions seront importantes si, par exemple, une entité conclut un contrat visant le transfert de plus d'un bien ou d'un service à un client. L'entité devra comptabiliser chaque bien ou service promis comme une obligation de prestation distincte si ces biens et services sont effectivement distincts. Un bien ou un service est distinct si l'entité vend séparément de façon courante le bien ou le service ou si le client peut tirer parti du bien ou

du service pris isolément ou en le combinant avec des ressources aisément disponibles. À titre d'exemple, la fourniture d'un progiciel clé en main accompagné de modifications adaptées au client exigerait la comptabilisation distincte de deux éléments.

D'autre part, si un bien ou un service promis n'est pas distinct, l'entité peut le regrouper avec d'autres biens ou services promis jusqu'à ce qu'elle identifie un groupe de produits ou services distinct. Un tel regroupement pourrait amener l'entité à comptabiliser comme une seule et même obligation de prestation tous les biens ou les services promis dans le cadre d'un contrat.

Il est prévu qu'une entité pourra opter soit pour l'application rétrospective de la norme définitive (y compris des mesures pratiques facultatives qu'elle contient), soit pour l'utilisation d'une autre méthode transitoire en vertu de laquelle elle devra :

- appliquer la norme définitive à tous les contrats non achevés selon les anciennes normes à la date de l'application initiale;
- comptabiliser l'incidence cumulative de l'application initiale de la norme définitive comme un ajustement du solde d'ouverture des résultats non distribués à la date d'entrée en vigueur;
- communiquer, pour chaque poste, l'incidence sur les états financiers de l'application de la

norme définitive plutôt que des anciennes indications sur la comptabilisation des produits pour l'exercice au cours duquel la norme est adoptée.

Selon le plan de travail de l'IASB, la norme devait être publiée d'ici la fin de juin 2013. Une fois publiée, elle n'entrera en vigueur que pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2017. Au surplus, l'application anticipée ne sera pas permise. Pour de plus amples informations à ce sujet, consultez le site Web de l'IASB, www.ifrs.org. ■

.....
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

IT'S NOT BY READING THIS AD THAT YOUR CLIENTS WILL FIND WAYS TO STOP DOING EVERYTHING THEMSELVES.

Go to bdc.ca/crossroads to learn how entrepreneurs have experienced business growth, or contact us to find out how our flexible financing and consulting services can help your clients meet their unique growth challenges.

BDC is the only bank dedicated **exclusively** to entrepreneurs.





Canada offers funding and tax incentives to spark research and development.

Innovation and Productivity

Innovation et productivité

Le Canada offre financement et encouragements fiscaux pour stimuler la recherche et le développement.

by / par R. Jason Riche, Albert De Luca

OVER THE LAST FEW YEARS, there has been considerable emphasis on innovation and its role in improving productivity in Canada. The government's support of innovation is very important to ensure that Canada remains a leading global destination for innovative businesses. Effective government support can significantly improve the economics of an R&D project and help drive Canadian innovation as well as attract new foreign investments with a strong innovation component.

Budget 2013 follows the government's plan from budget 2012 to balance funding for innovation between direct grants and universal tax incentives, and to improve the administration of the scientific research and experimental development (SR&ED) tax incentive program. Although the announcement of new funding is welcome, it is possible more should be done to encourage businesses to engage in innovation and invest in R&D.

Direct Funding

The budget announced direct support for innovation in Canada through existing programs. To encourage partnerships between industry and research centres, the budget included three funding initiatives:

- \$121 million over two years to the National Research Council (NRC) to help the growth of innovative businesses in Canada;

- \$20 million over three years, delivered through a new pilot program offered through the NRC's Industrial Research Assistance Program, to help small and medium sized businesses commercialize their research by providing credit notes to help pay for research, technology, and business development services at universities, colleges, and other non-profit research institutions; and
- \$37 million per year, through granting councils, to strengthen research partnerships between post-secondary institutions and industry.

Moreover, specific industries have been targeted for investment:

- \$325 million will be provided to Sustainable Development Technology Canada over eight years to continue support for entrepreneurs in the development and demonstration of new clean technologies;
- \$165 million in 2014-15 to support genomics research;
- \$141 million over two years to secure the supply of medical isotopes and maintain safe and reliable operations at Atomic Energy of Canada Limited's Chalk River Laboratories;
- Almost \$1 billion over five years for the Strategic Aerospace and Defence Initiative; and
- \$110 million over four years, starting in 2014-15, and \$55 million per year thereafter,

to create the Aerospace Technology Demonstration Program to support large-scale technology projects with strong commercialization potential and cross-industry collaboration.

Finally, \$225 million was allocated to the Canadian Foundation for Innovation (CFI) to enhance the next Leading Edge/New Initiatives Fund competition, to sustain the CFI's operations, and to advance research infrastructure priorities.

In addition to the funding outlined in the budget, the government has recently announced further support for innovation. Notably, on January 23, 2013, an additional \$250 million over five years, beginning in 2013, was designated to renew the Automotive Innovation Fund and on March 15, 2013, \$90.6 million was allocated to support 120 newly awarded and renewed Canada Research Chairs at post-secondary institutions across Canada.

SR&ED Program

The May-June 2013 "Tax Strategy" column discussed changes to this program in detail. In budget 2013, the government announced new funding for the Canada Revenue Agency (CRA) to improve predictability and enforcement as follows:

- \$5 million over two years to allow the CRA to have more direct contact with first-time claimants to help them better understand the SR&ED program; and
- \$15 million over two years to help the CRA focus more resources on the review of SR&ED claims where the risk of non-compliance is perceived to be high and eligibility is unlikely.

Conclusion

The net changes reduce government support for R&D, making Canada's incentive regime less attractive than those of competing countries who are improving their incentive programs. The federal government's support of innovation, specifically through the SR&ED program, has been cited as an important incentive in attracting more innovation investment to Canada. Large and small, global and national companies have considered the program to be a positive factor in increasing their innovation investment. From an overall economic perspective, industry is likely looking for universal incentives as well as more predictability so that funding can more readily be taken into consideration in investment decisions. Refundable R&D tax credits to all companies provide such predictability and matching of risk/reward is considered by many countries as a driver of innovation and R&D investment. ■

CES DERNIÈRES ANNÉES, on a fait grand bruit de l'innovation et de la productivité au Canada. Le gouvernement se doit d'appuyer l'innovation afin que le pays demeure une destination internationale de prédilection pour les entreprises novatrices. Un soutien gouvernemental efficace peut améliorer grandement l'aspect financier d'un projet de R&D, stimuler l'innovation au Canada et attirer de nouveaux investissements étrangers fortement axés sur l'innovation.

Dans son budget de 2013, le gouvernement poursuit sur sa lancée en cherchant à équilibrer subventions directes et encouragements fiscaux universels pour faciliter le financement de l'innovation et à améliorer l'administration du programme d'encouragements fiscaux pour la recherche scientifique et le développement expérimental (RS&DE). Le nouveau financement est apprécié, mais on peut faire davantage pour encourager les entreprises à innover et à investir dans la RS&DE.

Financement direct

Le budget prévoit un soutien direct de l'innovation au Canada grâce aux programmes existants. Pour favoriser les partenariats entre l'industrie et les chercheurs, on y propose les initiatives suivantes :

- 121 M\$ investis sur deux ans dans le Conseil national de recherches du Canada (CNRC) pour

favoriser la croissance d'entreprises novatrices au pays;

- 20 M\$ investis sur trois ans dans un nouveau projet pilote du Programme d'aide à la recherche industrielle du CNRC pour aider les PME à commercialiser leurs produits en leur fournissant des notes de crédit pour le paiement des services de recherche, de technologie et de développement commercial dans les établissements d'enseignement et les centres de recherche à but non lucratif;
- 37 M\$ par année octroyés par des organismes subventionnaires pour renforcer les partenariats de recherche entre les établissements post-secondaires et l'industrie.

Le gouvernement a aussi annoncé les investissements suivants :

- 325 M\$ sur huit ans pour Technologies du développement durable Canada afin de continuer à soutenir le développement et la démonstration de nouvelles technologies propres;
- 165 M\$ en 2014-2015 pour la recherche en génomique;
- 141 M\$ sur deux ans pour garantir l'approvisionnement en isotopes médicaux et maintenir la fiabilité et la sécurité des activités dans les laboratoires d'Énergie atomique du Canada limitée à Chalk River;
- près de 1 G\$ sur cinq ans pour l'Initiative stratégique pour l'aérospatiale et la défense;
- 110 M\$ sur quatre ans à compter de 2014-2015, et 55 M\$ par année par la suite, pour la création d'un programme de démonstration de technologies aérospatiales, afin d'appuyer de grands projets technologiques qui présentent un potentiel commercial important et favorisent la collaboration entre différents secteurs.

Enfin, 225 M\$ sont affectés à la Fondation canadienne pour l'innovation (FCI) afin de bonifier le prochain concours du Fonds de l'avant-garde et du Fonds des initiatives nouvelles, pour soutenir le fonctionnement de la FCI et pour soutenir les priorités en infrastructure de recherche de pointe.

En 2013, le gouvernement a aussi annoncé les mesures suivantes : le renouvellement du Fonds d'innovation pour le secteur de l'automobile, avec un financement supplémentaire de 250 M\$ sur cinq ans dès 2013; et l'affectation de 90,6 M\$ au soutien de 120 titulaires de chaires de recherche du Canada nouvelles ou renouvelées.

Programme de RS&DE

Dans le budget de 2013, le gouvernement annonce que l'Agence du revenu du Canada (ARC) recevra les fonds suivants, qui lui permettront d'améliorer la prévisibilité et l'observation du programme de RS&DE :

- 5 M\$ sur deux ans afin que l'ARC réalise davantage d'activités de sensibilisation directement auprès des contribuables qui

présentent une première demande dans le cadre du programme de RS&DE;

- 15 M\$ sur deux ans pour que l'ARC puisse consacrer davantage de ressources aux examens des demandes dans le cadre du programme de RS&DE lorsque le risque de non-conformité est perçu comme étant élevé et que l'admissibilité au programme semble improbable.

Conclusion

En définitive, les changements réduisent le soutien gouvernemental de la RS&DE, ce qui rend le programme d'encouragements du Canada moins attrayant que ceux de pays concurrents. Selon certains, le soutien qu'accorde le gouvernement fédéral à l'innovation, particulièrement grâce au programme de RS&DE, constitue pourtant un incitatif important pour attirer davantage d'investissements dans l'innovation vers le Canada. Des sociétés de toutes tailles estiment que le programme est un facteur favorable dans leur décision d'augmenter leur investissement dans l'innovation. Dans une perspective économique globale, l'industrie recherche probablement des encouragements universels et plus de prévisibilité afin que les entreprises aient une meilleure idée du financement qu'elles sont susceptibles de recevoir lorsqu'elles prennent des décisions d'investissement. Les crédits d'impôt à l'investissement au titre de la RS&DE remboursables pour toutes les sociétés assurent cette prévisibilité. Par ailleurs, de nombreux pays considèrent qu'un rapport risques-avantages équilibré agit comme un moteur de l'innovation et de l'investissement dans la RS&DE. ■

.....
R. JASON RICHE, BA, LLB, CGA, is a partner at Deloitte & Touche LLP in Calgary. rriche@deloitte.ca

ALBERT DE LUCA, is a partner at Deloitte, National Leader Global R&D and Government Incentives, in Montreal. adeluca@deloitte.ca

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

▶ **R. JASON RICHE**, B.A., LL. B., CGA, est associé chez Deloitte à Calgary. rriche@deloitte.ca

ALBERT DE LUCA, est associé et leader national du groupe R-D et incitatifs gouvernementaux chez Deloitte & Touche LLP, à Montréal. adeluca@deloitte.ca

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



The filing date of a corporate tax return is called into question in court.

A Matter of Time

Une question de temps

La date de la production de déclarations de revenus d'une société est remise en question devant les tribunaux.

by / par Don Goodison

THERE HAVE BEEN a number of publications containing tax tips that deal with claims that can be made or not made and certain traps that unwary taxpayers may fall into. I obviously haven't read them all, but in those I have read I have yet to see any mention of what happens if a taxpayer and the Canada Revenue Agency (CRA) get into a dispute over when a return was filed. In *Nacom Inc. v Her Majesty The Queen* [2012 - 2477(T)], heard in the Tax Court of Canada on March 4 and 5, 2013, the appellant claimed to have filed tax returns almost two years before CRA claimed to have received them.

The appellant filed its corporate income tax returns for the taxation years ending January 31, 2007 and January 31, 2008, claiming dividend refunds. The Minister denied the refunds on the basis that the returns were not filed within three years after the end of the corporation's taxation years as required by Section 129 of the *Income Tax Act*. The appellant claimed that the returns had been filed on or about November 24, 2009. CRA claimed they were not filed until late March, 2011.

At trial, the appellant's president stated that he had signed the returns in question and personally delivered them to the Broadway Avenue offices of CRA in Winnipeg. He stated that he had stamped an index card provided by CRA with the external date timer at the CRA office, but was unable to find the card. As evidence, he produced copies of the

returns showing that they had been printed on November 15 and 17, 2009. Nacom's accountant backed up the claim relating to the date the returns were printed, and suggested that the president received them shortly after their preparation.

In February 2011, the appellant became aware that CRA did not have the returns and delivered duplicates in late March 2011. The president explained that he had not contacted CRA regarding the 2007 and 2008 returns even though he was expecting refunds as he thought the refunds would likely be used to offset subsequent years' taxes owing. The appellant testified that he had been in contact with CRA's non-filer department concerning the 2007 and 2008 returns but that contact had ceased in April 2009.

The respondent's position was clear. They claimed that the appellant had not filed the returns before March 2011. They had no record of an earlier filing. An officer from the non-filer department confirmed that there was no contact with the appellant between April 2009 and February 2011. Also testifying was a CRA employee who was responsible for incoming mail and delivery of same to the Winnipeg Taxation Centre. She described the process taken by CRA in receiving mail and stated that it was almost impossible for them to lose returns.

The taxpayer's appeal was dismissed. The taxpayer could not produce any evidence

that the returns were filed on or about November 24, 2009. The court agreed that, given the procedures in place, it was highly unlikely that CRA would lose the returns.

We advise our clients to document their tax records to death in order to be able to substantiate claims made on their returns. But I'm not sure how much attention is paid to substantiating filings. In the old days, we requested a receipt for anything we mailed and followed up if nothing was received within a month. It didn't often happen, but occasionally the department claimed not to have received the documents. Canada Post was usually blamed, so we would send another copy and all would be well. In today's world, I wouldn't use regular mail to send anything to CRA. I would send it by registered or certified mail so there is a written record of it being sent.

In this case, the taxpayer's president claimed to have personally delivered the returns and to have received a stamped receipt to that effect. However, the fact that he was unable to produce the receipt was fatal in his attempt to demolish the crown's case. The court ruled on the objective evidence in the case, but subjectively, I might be inclined to believe the taxpayer. I don't think many taxpayers would take this matter to court unless they were certain that they had filed the returns when they said they did. ■

LES CONSEILS FISCAUX sur les déductions qui sont admissibles et celles qui ne le sont pas ainsi que sur les pièges à éviter sont légion. Évidemment, je n'ai pas tout lu, mais je n'ai jamais vu une situation où le contribuable et l'Agence du revenu du Canada (ARC) ne s'entendaient pas sur la date à laquelle une déclaration a été produite. Dans l'affaire *Nacom Inc. c. La Reine* [2013 CCI 90], entendue les 4 et 5 mars dernier par la Cour canadienne de l'impôt (CCI), l'appelante soutenait qu'elle avait produit des déclarations de revenus presque deux ans avant la date à laquelle l'ARC affirme les avoir reçues.

Dans ses déclarations de revenus des sociétés pour les années d'imposition ayant pris fin le 31 janvier 2007 et le 31 janvier 2008, l'appelante a demandé des remboursements au titre de dividendes. Le ministre a refusé les remboursements au motif que les déclarations n'avaient pas été produites dans les trois ans suivant la fin de ces années d'imposition de la société, conformément à l'article 129 de la *Loi de l'impôt sur le revenu*. Selon l'appelante, les déclarations avaient été produites vers le 24 novembre 2009. L'ARC a affirmé qu'elles n'avaient pas été produites avant la fin de mars 2011.

Le président de l'appelante a affirmé qu'il avait signé les déclarations en question et les avait livrées personnellement au Bureau des services fiscaux de Winnipeg. Il a déclaré qu'il s'était servi de l'horodateur situé à l'extérieur de ce bureau pour estampiller une fiche fournie par l'ARC, mais qu'il avait perdu cette fiche. En preuve, il a présenté des copies des déclarations indiquant que les documents avaient été imprimés les 15 et 17 novembre 2009. Le comptable de Nacom a confirmé la date d'impression des déclarations et a laissé entendre que le président les avait reçues peu de temps après leur préparation.

Après avoir appris, en février 2011, que l'ARC n'avait pas les déclarations, l'appelante lui a livré des copies à la fin de mars 2011. Le président a expliqué qu'il n'avait pas communiqué avec l'ARC au sujet des déclarations de 2007 et de 2008 même s'il attendait des remboursements, car il pensait que les sommes seraient appliquées en réduction de l'impôt à payer lors des années suivantes. Selon le témoignage du président, il avait été en communication avec la section des non-déclarants de l'ARC au sujet des déclarations de 2007 et de 2008, mais pas après avril 2009.

La position de l'intimée était claire : l'appelante n'avait pas produit les déclarations avant le mois de mars 2011. L'ARC n'avait aucune trace des documents avant cette date. Une agente de la section des non-déclarants a confirmé qu'il n'y avait eu aucune communication avec l'appelante entre les mois d'avril 2009 et de février 2011. Par ailleurs, la responsable du courrier au Bureau des services fiscaux de Winnipeg a décrit le processus

de dépouillement du courrier et a affirmé qu'il était presque impossible que l'ARC perde des déclarations.

L'appel de la contribuable a été rejeté, car elle ne pouvait pas prouver qu'elle avait produit les déclarations vers le 24 novembre 2009. Le tribunal a affirmé qu'étant donné les procédures en place à l'ARC, il était très improbable que cette dernière perde les documents.

Nous conseillons à nos clients de documenter au maximum leurs dossiers fiscaux afin de pouvoir corroborer les déductions qu'ils demandent, mais j'ignore quelle importance nous accordons aux preuves que les déclarations ont bel et bien été produites. Jadis, nous demandions un accusé de réception pour tous nos envois postaux et, faute d'accusé à l'intérieur d'un mois, nous faisons le suivi. Parfois, le fisc affirmait ne pas avoir reçu les documents. On blâmait habituellement Postes Canada. Nous envoyions alors une autre copie à l'ARC et tout rentrait dans l'ordre. Aujourd'hui, je n'envoie rien à l'ARC par la poste ordinaire. J'utilise le courrier recommandé ou certifié pour qu'il y ait une preuve documentaire de l'envoi.

Dans cette affaire, le président de la contribuable a affirmé qu'il avait livré les déclarations personnellement et qu'on lui avait remis un reçu estampillé. Toutefois, il n'a pas pu l'emporter sur la couronne, car il a perdu ce reçu. La cour a rendu

sa décision à partir de la preuve matérielle présentée; pour ma part, je pencherais du côté de la contribuable. Je ne crois pas que beaucoup de contribuables iraient devant les tribunaux, à moins qu'ils ne soient certains d'avoir effectivement produit leurs déclarations à la date à laquelle ils prétendent l'avoir fait. ■

.....
Don Goodison, CFP, FCCA, is principal of Goodison Consulting Inc., in Delta, B.C.
don.goodison@gmail.com

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

► **Don Goodison**, CFP, FCCA, est directeur de Goodison Consulting Inc., à Delta (C.-B.).
don.goodison@gmail.com

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



Nouveaux centres d'évaluation de CGA-Canada à l'étranger

Vous connaissez, en Inde ou aux Philippines, une personne qui souhaite devenir comptable? CGA-Canada prévoit offrir des examens dans ces deux pays.

Les personnes intéressées sont invitées à communiquer avec nous à l'adresse internationalinquiries@cga-canada.org.



COMPTABLES
GÉNÉRAUX
ACCREDITÉS

Comptez sur notre vision.



The advantage evaporates in the 2013 Federal Budget.

Taxation of Ineligible Dividends

L'imposition des dividendes non déterminés

Le budget fédéral de 2013 fait disparaître l'avantage.

by / par J. Thomas McCallum

IF THERE WAS any one big surprise in the March 2013 Federal Budget it was the changes that start in 2014 to the taxation of ineligible dividends. The current dividend gross-up of 25 per cent is being reduced to 18 per cent and the federal dividend tax credit is being reduced to 13/18 of the gross-up from its current 2/3.

For someone in the highest tax bracket, the actual federal tax increase on a \$1,000 ineligible dividend can be calculated as $((\$166.66 - \$130) - ((\$250 - \$180) \times .29))$ or \$16.36. The tax increase is regressively greater for the lesser 15 per cent, 22 per cent, and 26 per cent tax brackets, whose respective tax increases are \$26.16, \$21.26, and \$18.46.

By any measure this is quite a healthy tax increase and the budget documents show that this change will increase federal government revenues by \$505 million in its 2014-15 fiscal year. At the time of writing, the provinces have yet to announce changes, though they all most certainly will, with the probable exception of Alberta, follow suit and decrease their provincial dividend tax credit, thus raising the tax increase even more.

Finance has identified the rationale behind the ineligible dividend changes as being that the current system "overcompensates individuals for income taxes presumed to have been paid at the corporate level on active business income. As such, an individual who

receives dividend income from a corporation is in a better tax position than if the individual had earned the income directly." While there's no question that's true, it was of course Finance who designed the system in the first place and the current advantage has been true for many years.

As a side note, the current advantage Finance identifies applies only marginally to investment income, and the changes will actually put taxpayers receiving corporately earned investment income via dividends in a negative position.

In real terms, does this change mean that dividends will lose their tax preference over salaries for small business corporations? At this time, we can only analyse this question based on the federal taxes, but that should be sufficient. Using corporate tax rates of 11 per cent federal, four per cent provincial, and \$1,000 in pre-tax corporate income, the table on the left shows the answer is yes. Starting in 2014 there will be perfect integration and so, at least on the surface, neither an advantage nor a disadvantage to dividends versus salaries.

While the federal income tax becomes perfectly integrated, purely speaking, this isn't entirely 100 per cent so, all things considered. This is because there are tax credits (both federal and provincial), such as the age credit, which are impacted by income. The gross-up

Tax bracket	15%	22%	26%	29%
Initial personal federal tax	\$150.45	\$220.66	\$260.78	\$290.87
Federal dividend tax credit	110.50	110.50	110.50	110.50
Personal federal tax	39.95	110.16	150.28	180.37
Federal corporate tax	110.00	110.00	110.00	110.00
Total federal income tax	\$149.95	\$220.26	\$260.28	\$290.37
Federal tax on \$1,000 salary	\$150.00	\$220.00	\$260.00	\$290.00

portion of an ineligible dividend artificially creates personal tax by decreasing these income-affected credits. This skews the advantage to salaries.

Another, albeit somewhat minor, advantage to salary is that the federal employment tax credit applies to the first \$1,117 (2013 figure).

While there is no such thing as a perfect system, an alternative approach the federal government could have used to achieve its desired goal of perfect integration would have been to make dividends tax deductible to the payer corporation. This would mean the entire gross-up and tax credit system, an unneeded complexity, could be done away with.

On the plus side, for those who don't want to pay into the Canada Pension Plan (CPP) or Quebec Pension Plan (QPP), dividends continue to offer an advantage over salaries. Maybe making ineligible dividends contributory earnings for CPP/QPP will be the next shoe to drop? ■■

LA MODIFICATION de l'imposition des dividendes non déterminés à compter de 2014, proposée dans le dernier budget fédéral, n'a pas été sans surprendre. Le facteur de majoration s'appliquant à ces dividendes passe ainsi de 25 % à 18 %, tandis que le crédit d'impôt fédéral pour dividendes est ramené de 2/3 du montant majoré à 13/18.

Voici le calcul de l'augmentation de l'impôt fédéral sur 1 000 \$ de dividendes non déterminés pour la fourchette d'imposition la plus élevée : $(166,66 \$ - 130 \$) - [(250 \$ - 180 \$) \times 0,29]$ ou 16,36 \$. Moins la fourchette d'imposition est élevée, plus cette augmentation est importante. Ainsi, pour les fourchettes de 15 %, de 22 % et de 26 %, les hausses d'impôt respectives seront de 26,16 \$, de 21,26 \$ et de 18,46 \$.

Cette augmentation d'impôt est appréciable et, d'après le budget, elle fera augmenter les recettes gouvernementales de 505 M\$ en 2014-2015. Au moment d'aller sous presse, les provinces n'avaient pas encore annoncé de modifications, mais elles emboîteront probablement toutes le pas au gouvernement fédéral, à l'exception de l'Alberta, et réduiront le crédit d'impôt provincial pour dividendes, ce qui fera augmenter l'impôt davantage.

D'après le ministère des Finances, le système actuel surcompense « les particuliers pour l'impôt sur le revenu des sociétés présumé avoir été payé sur le revenu d'entreprise exploitée activement. Par conséquent, un particulier recevant un dividende d'une société se trouve dans une situation fiscale plus avantageuse qu'un particulier qui aurait tiré ce revenu directement ». Il ne fait aucun doute que ces affirmations sont exactes, mais c'est bien le ministère qui a conçu le système au départ, et l'avantage existe depuis de nombreuses années.

Fourchette d'imposition	15 %	22 %	26 %	29 %
Impôt fédéral de base sur le revenu des particuliers	150,45 \$	220,66 \$	260,78 \$	290,87 \$
Crédit d'impôt fédéral pour dividendes	110,50	110,50	110,50	110,50
Impôt fédéral sur le revenu des particuliers	39,95	110,16	150,28	180,37
Impôt fédéral sur le revenu des sociétés	110,00	110,00	110,00	110,00
Total de l'impôt fédéral sur le revenu	149,95 \$	220,26 \$	260,28 \$	290,37 \$
Impôt fédéral sur un salaire de 1 000 \$	150,00 \$	220,00 \$	260,00 \$	290,00 \$

En passant, cet avantage ne s'applique au revenu de placements que dans une très faible mesure. En fait, les changements auront une incidence défavorable sur les contribuables qui touchent des dividendes grâce à leurs placements dans des sociétés.

En réalité, ce changement signifie-t-il que les dividendes cesseront d'être plus avantageux que les salaires, sur le plan fiscal, dans le cas des sociétés exploitant une petite entreprise? Pour le moment, nous ne pouvons analyser la question qu'en fonction de l'impôt fédéral, mais cette information devrait être suffisante. Selon le tableau ci-dessus, dans lequel on applique un taux d'imposition des sociétés de 11 % au fédéral et de 4 % au provincial, au revenu avant impôts de 1 000 \$ d'une société, la réponse est affirmative. À compter de 2014, l'intégration sera parfaite et ainsi, en apparence du moins, il n'y aura aucun avantage ou désavantage à toucher des dividendes ou un salaire.

L'impôt sur le revenu fédéral devient parfaitement intégré, mais strictement parlant, il ne l'est pas tout à fait à 100 %, car le revenu a une incidence sur certains crédits d'impôt tant fédéraux que provinciaux. La partie majorée d'un dividende non déterminé fait augmenter artificiellement l'impôt des particuliers, car elle réduit ces crédits sensibles au revenu, ce qui rend le salaire plus avantageux.

Le crédit d'impôt à l'emploi fédéral s'applique à la première tranche de 1 117 \$ de revenu (en 2013); voilà un autre avantage, quoique mineur, du salaire.

Les systèmes parfaits n'existent pas, mais le gouvernement aurait pu atteindre son but de l'intégration parfaite en rendant l'impôt sur les dividendes déductible pour la société payeuse. Ainsi, on pourrait éliminer tout le régime de majoration et de crédits d'impôt, qui est inutilement complexe.

Par ailleurs, les dividendes continuent de présenter un avantage par rapport au salaire pour ceux qui ne souhaitent pas cotiser au Régime de pensions du Canada (RPC) ou au Régime de rentes du Québec (RRQ). Qui sait, les dividendes non déterminés deviendront peut-être un jour des gains cotisables au titre du RPC ou du RRQ? ■■

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

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

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

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



Counter-intuitive approaches to business development can reap rewards.

Telecommuting, Productivity, and Collaboration

Télétravail, productivité et collaboration

En affaires, les démarches contraires à l'intuition peuvent porter fruit.

by / par Mindy Abramowitz

LAST WINTER, when Chief Executive Officer Marissa Mayer and Chief Development Officer Jacqueline Reses issued a memo ordering an end to telecommuting for Yahoo employees starting in June 2013, they manufactured an uproar felt in the business community and throughout the internet. The question of whether working from home increases productivity or hinders collaboration divided opinionators into pro-Marissa-Mayer and anti-Marissa-Mayer camps.

The wisdom of the edict aside, its introduction sparked debate, discussion, and renewed interest in a company that was becoming nearly irrelevant. Yahoo's telecommuting policy kept it in the news for weeks and boosted the cachet of Marissa Mayer as a provocative thinker. Suddenly people started to pay attention to the news and decisions coming out of Yahoo. And a few months later, once it had attracted our attention, Yahoo released some new products. *Fast Company* called its updated Flickr application "unexpectedly awesome." The weather and mail reader applications it released in April were met with surprise and delight. The company's stock has risen by more than 50 per cent since July 2012.

Until Yahoo banned it, telecommuting had grown into a trend and a foregone conclusion. Experience and research seemed to suggest

that the efficiencies and economies offered by remote work would make it indispensable. Employers would save on overhead and gain on employee productivity, while workers would see improvements in job satisfaction and work-life balance. What's more, it would make sick days, long commutes, and office politics all but obsolete. A no-brainer.

The concept of disruptive innovation has informed the evolution of business markets and all manner of development within the information technology industry.

But then Marissa Mayer, CEO of a multinational corporation that develops a significant number of products intended to facilitate remote collaboration, upended the probability of an inexorable drift from centralized workplaces to scattered home offices. The move left others in the IT industry asking if telecommuting isn't working for Yahoo whether it works at all.

The concept of disruptive innovation has informed the evolution of business markets and all manner of development within the information technology industry. It describes invention and ideas that supplant the current

way of doing things with new ones. Think cars, telephones, personal computers. All represent disruptive technologies that have altered the course of everyday life and have created entirely new markets for products and the companies that make them. The idea holds that disruption is essential to meaningful innovation and to commercial success.

In the Yahoo example, the disruption didn't take the form of a new product or market. Instead, it took an ostensibly counter-intuitive approach to human resource management—one that shows early signs of fostering the type of environment in which successful disruptive technologies develop. By short-circuiting expectations of how workplace practices will progress, Yahoo aims to emphasize the value of proximity and cooperation in its corporate culture and in so doing, spark creativity and innovation.

Professional services and higher education, among other industries, are in the midst of a

seismic disruption. Automation of tasks and the adoption of online services challenge the traditional practices and business structures in these fields, while extending the reach of their institutions. Virtual firms and open learning universities are but two examples of new enterprise models that place a premium on expertise and the efficient delivery of valuable commodities.

For example, the entry of massive open online courses to the higher education market is removing some of the key barriers to a university education: price and geography. By offering online courses and materials free of charge, schools can attract learners who previously were barred from participating in higher education. Partnerships between a range of highly ranked universities like Stanford, Princeton, MIT, McGill, and others signal the possibility that open education will find a foothold in the business of higher education and change the way students learn in the future.

Virtual law firms represent an innovation in the professional services sector, providing a platform from which independent lawyers and consultants can provide services to clients via a set of virtual communication technologies. Dispensing with a bricks-and-mortar office and its associated costs promotes flexible means of connecting professionals possessing specific expertise with clients.

Disruptive thinking shakes up the status quo by challenging the assumptions at the core of the entrenched order. On a large scale, it creates new markets, business models, and value networks. On a smaller scale it trumps dysfunctional patterns with the objective of replacing them with experimentation and invention. ■

L'HIVER DERNIER, Marissa Mayer, chef de direction, et Jacqueline Reses, directrice du développement des affaires, ont soulevé les passions dans le milieu des affaires et sur la Toile lorsqu'elles ont décrété la fin du télétravail pour les employés de Yahoo à compter de juin 2013. Deux camps se sont formés, l'un affirmant que le télétravail augmente la productivité et l'autre, qu'il entrave la collaboration.

Abstraction faite du bien-fondé de cette mesure, la nouvelle a provoqué un débat qui a relancé l'intérêt pour une société qui n'en suscitait plus, plaçant Yahoo au cœur de l'actualité pendant des semaines et valant à M^{me} Mayer une réputation de libre-penseuse. Quelques mois plus tard, alors que Yahoo retenait désormais l'attention, la société a lancé de tout nouveaux produits. La mise à jour de l'application Flickr a été qualifiée d'« étonnamment géniale » par la revue *Fast Company*, et les applications Météo et Mail lancées par Yahoo en avril ont été accueillies avec surprise

et enthousiasme. Les actions de la société ont augmenté de plus de 50 % depuis juillet 2012.

Avant que Yahoo ne l'interdise, le télétravail était devenu un incontournable. Les analyses semblaient révéler que le télétravail était indispensable, compte tenu des gains de rendement et des possibilités d'économies qu'il offrait. Les employeurs réaliseraient des économies de frais généraux et des gains de productivité du personnel, alors que les employés augmenteraient leur satisfaction au travail et leur équilibre travail-vie personnelle. En prime, les congés de maladie, les longs trajets et les intrigues de bureau seraient désormais de l'histoire ancienne.

L'« innovation de rupture » a marqué l'évolution des marchés d'affaires et les développements de toutes sortes dans le secteur des TI.

Mais à la suite de la mesure introduite par Marissa Mayer au sein de cette multinationale qui commercialise un nombre important de produits de collaboration à distance, la probabilité que se produise une migration, jusqu'alors considérée comme inévitable, des milieux de travail centralisés vers les bureaux isolés de nos domiciles s'est vue grandement affaiblie. Les professionnels du secteur des TI ont commencé à s'interroger sur l'efficacité du télétravail dans son ensemble puisqu'il semble ne pas fonctionner pour Yahoo.

L'« innovation de rupture » a marqué l'évolution des marchés d'affaires et les développements de toutes sortes dans le secteur des TI. Ce concept renvoie aux inventions et aux idées qui modifient radicalement nos habitudes : les voitures, téléphones et ordinateurs sont des technologies de rupture qui ont changé notre vie quotidienne. De nouveaux marchés ont émergé pour ces produits et les entreprises qui les fabriquent. Il est communément admis que la rupture est nécessaire aux innovations durables et à la réussite commerciale.

Dans le cas de Yahoo, la rupture ne s'est pas concrétisée par l'introduction d'un nouveau produit ou d'un nouveau marché, mais par l'adoption d'une nouvelle démarche, en apparence contraire à l'intuition, de la gestion des ressources humaines. Cette démarche semble jusqu'ici favoriser le type d'environnement propice aux technologies de rupture efficaces. En court-circuitant l'évolution attendue des pratiques en milieu de travail, Yahoo souhaite valoriser la proximité et la coopération dans sa culture d'entreprise et, ce faisant, espère stimuler la créativité et l'innovation.

Les services professionnels et l'enseignement supérieur sont des secteurs d'activité qui connaissent actuellement des bouleversements importants. L'automatisation des tâches et la prestation de services en ligne modifient les pratiques traditionnelles et les modes d'exercice de la profession, tout en élargissant la portée des

établissements qui y ont recours. Les cabinets virtuels et les universités offrant l'apprentissage ouvert ne sont que deux exemples de ce nouveau modèle d'entreprise qui privilégie les compétences et la prestation efficace de services de valeur.

Dans le marché de l'enseignement supérieur, l'introduction massive de cours en ligne ouverts a fait disparaître deux obstacles majeurs à la formation universitaire : les coûts et la distance. En offrant des cours en ligne et du matériel pédagogique gratuits, les universités peuvent également attirer des étudiants qui étaient jusqu'à présent exclus du milieu universitaire. La conclusion de partenariats d'apprentissage en ligne par un

grand nombre d'universités réputées comme Stanford, Princeton, MIT et McGill indique que l'enseignement ouvert pourrait prendre pied dans le milieu de l'enseignement supérieur et modifier les habitudes d'apprentissage des étudiants.

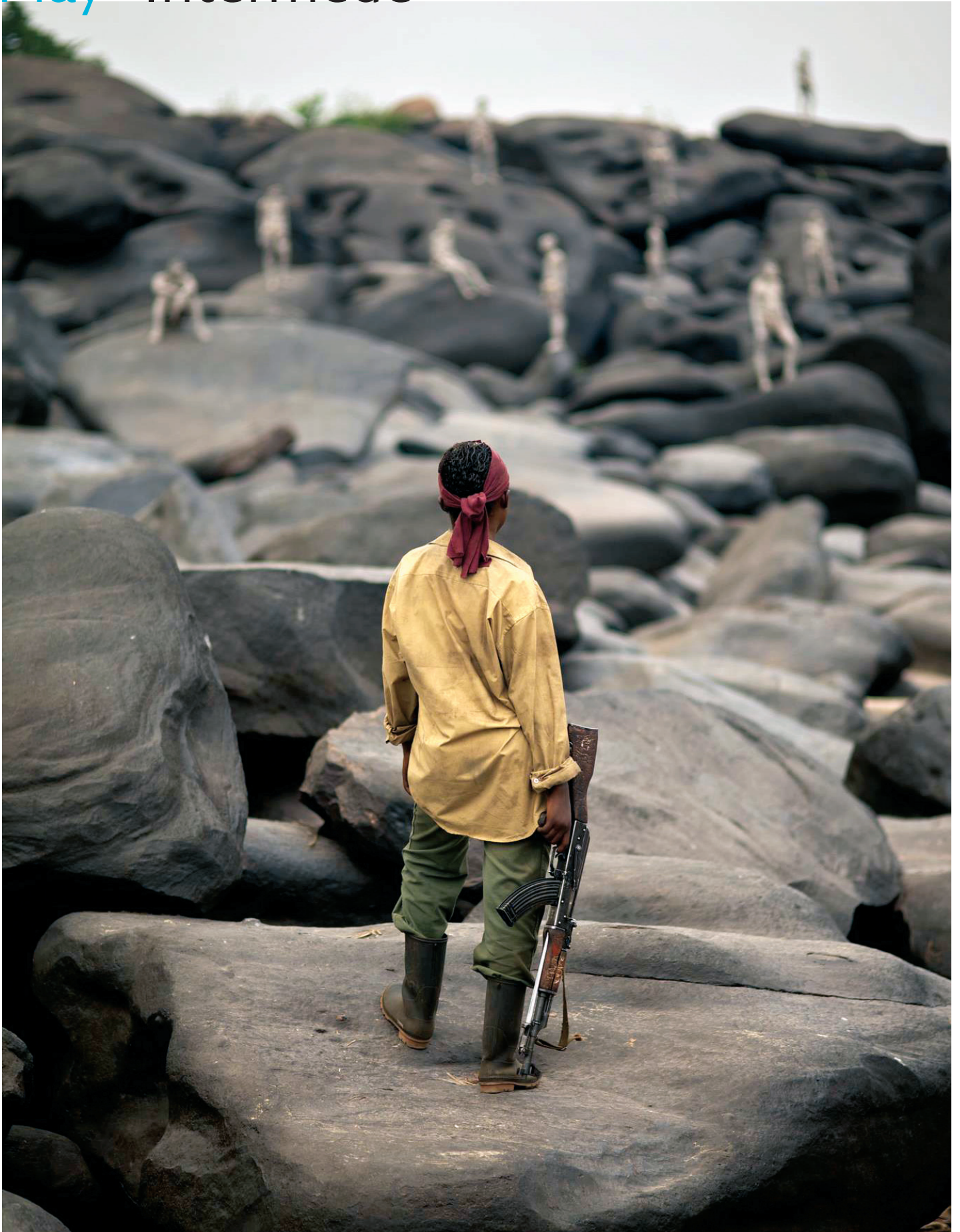
Dans le secteur des services professionnels, les cabinets d'avocats virtuels permettent aux avocats indépendants de fournir des services à leurs clients au moyen d'une plateforme de communication virtuelle. L'élimination des bureaux physiques et des coûts qui leur sont associés offre une souplesse qui favorise le jumelage de professionnels possédant une expertise particulière et des clients.

L'innovation de rupture ébranle le *statu quo* et remet en question le fondement de l'ordre établi. À grande échelle, elle mène à la création de nouveaux marchés, de modèles de gestion et de réseaux à valeur ajoutée. À petite échelle, elle a raison des habitudes dysfonctionnelles en les remplaçant par l'expérimentation et l'invention. ■

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

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

Play • Intermède





War Witch: Left, Komona and her only friend, an albino boy called Magicien, rest between battles. Facing page: Komona sees the “ghosts” who warn her of danger.

► *Rebelle* : À gauche, Komona et son seul ami, un garçon albinos du nom de Magicien, se reposent entre deux batailles; à la page précédente, Komona voit les « spectres » qui la préviennent du danger.

PLAY • INTERMÈDE

■ Culture • Art et culture

MUST WATCH • À VOIR

War Witch

War Witch (French: *Rebelle*) is the story of Komona (Rachel Mwanza), a young girl who is kidnapped by African rebels at the age of 12 and forced to become a child soldier. Her ability to see “ghosts” who warn her when the enemy is approaching has her labelled a sorceress and given the title of “War Witch” by the rebels’ leader. Her journey from child to soldier to mother is poignant and gripping. Written and directed by Kim Nguyen, and shot entirely in the Congo, *War Witch* was an Oscar nominee for Best Foreign Language Film, and winner of numerous awards, including Best Motion Picture at the 2013 Canadian Screen Awards. Available on iTunes, Amazon, and Netflix. www.warwitch-film.com

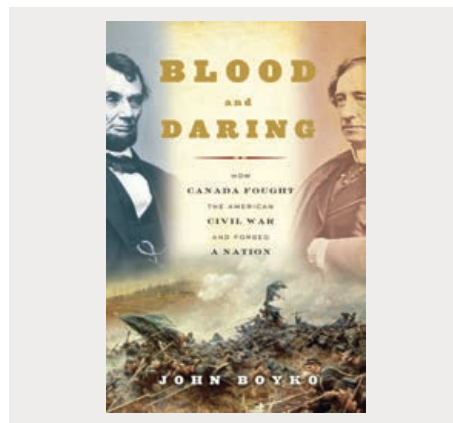
► *Rebelle*

Rebelle raconte l’histoire de Komona (Rachel Mwanza), une jeune fille kidnappée à l’âge de 12 ans par des rebelles africains et enrôlée de force comme enfant-soldat. Douée de la faculté de voir des « spectres » qui la préviennent lorsque l’ennemi approche, elle se voit attribuer le surnom de « sorcière » par le commandant des rebelles. D’enfant à soldat à mère, le parcours de Komona est émouvant et fascinant. Écrit et réalisé par Kim Nguyen et tourné entièrement au Congo, *Rebelle* a été mis en nomination pour l’Oscar du meilleur film étranger et a remporté de nombreux prix, notamment celui du meilleur film des prix Écrans canadiens. En téléchargement sur iTunes, Amazon et Netflix. www.rebelle-lefilm.ca

MUST READ • À LIRE

Blood and Daring by John Boyko

Written by one of Canada’s foremost historians, *Blood and Daring: How Canada Fought the American Civil War and Forged a Nation* posits the argument that the how and when of Confederation occurring was largely due to the pressures of the Civil War and Canada’s deep involvement with it, both on the individual and political levels. Filled with previously untapped sources, this is one beach read you won’t get tired of. (SRP \$35.00, Knopf Canada, 2013)



► *Blood and Daring* de John Boyko

Dans *Blood and Daring: How Canada Fought the American Civil War and Forged a Nation*, John Boyko, l’un des grands historiens du Canada, avance que la Confédération est née en grande partie des pressions découlant de la guerre civile américaine et décrit le rôle important qu’ont joué les Canadiens dans cette guerre, tant sur le plan individuel qu’au niveau des instances politiques. Une lecture d’été dont vous ne vous lasserez pas. (Prix de vente conseillé : 35 \$. Knopf Canada, 2013)

MUST ATTEND • À FAIRE

Stratford Festival

From *Fiddler on the Roof* and *The Three Musketeers* to *Othello* and *Measure for Measure*, the Stratford Festival is more than just a few Shakespeare plays. Running now through October, with a dozen productions ranging from musicals and comedies to dramas and thought-provoking discussions. www.stratfordfestival.ca



► Festival de Stratford

Des *Trois Mousquetaires* à *Un violon sur le toit*, en passant par *Othello* et *Mesure pour mesure*, le festival de Stratford a bien plus à offrir que quelques pièces de Shakespeare. Vous avez jusqu’au mois d’octobre pour assister à une douzaine de productions musicales, comiques ou dramatiques ainsi qu’à des conférences et conversations stimulantes. www.stratfordfestival.ca (en anglais)



A Bite into the Rhône Alpes

Du côté des Rhône-Alpes

by / par Ilona Kauremszky

THE PLAN WAS SIMPLE. Scour notable towns in France fit for a sun king, a Roman emperor, and Three Musketeer-types, and feast on food and fantasies in inspired settings all within a week.

Avoiding the hordes of tourists in Paris and the French Riviera, I arrived in Lyon, the capital of the Rhône-Alpes region, which many consider the heart of France.

By the rivers Rhône and Saône, the Lyonnais marvel at their city's stately attributes and its collection of Roman ruins. Once a silk capital, vestiges of the past can be found in the hilly district of the Croix-Rousse, with a museum devoted to this industry. Meanwhile, the locals like to snicker at the Eiffel Tower and proudly

claim they have a tower as well—albeit in mini metallic by the Fourvière hill.

Lyon proudly hails itself as the culinary capital of France, and rightly so. In 2013 alone, there are 2,000 restaurants and 14 claim coveted Michelin stars. The grand-daddy of them all: Chef Paul Bocuse (founder of the Bocuse d'Or culinary competition). His reputation for promoting French gastronomy is legendary. What's magnificent is that you can dine on Michelin-anointed menus in casual brasseries at affordable prices.

I taxied to the Presqu'île along the Rhône to Le Sud, a delightful Mediterranean-style brasserie, one of four in the city from the acclaimed Bocuse. Outside the terrace by

Place Antonin Poncet, I savoured a fixed three-course dinner. Every bite was delectable.



Le Sud, one of four restaurants owned by Chef Paul Bocuse

Le Sud, l'un des quatre restaurants du chef Paul Bocuse

Check-in ■ Les hôtels

The three-star Collège Hôtel in the heart of Old Lyon has panoramic views and is near major landmarks. The decor is dorm-themed, hence the name. Rates from 125€, includes air conditioning and Wi-Fi. www.college-hotel.com

► Collège Hôtel, trois étoiles au cœur du Vieux Lyon, près des principaux points d'intérêt. Vues panoramiques, décor sur le thème de l'école (comme son nom l'indique). À partir de 125 €, climatisation et Internet sans fil compris. www.college-hotel.com

The Lodge du Pont d'Arc, an eco-lodge, has a restaurant, spa, and private beach. Rates from 120€, includes breakfast and amenities. www.prehistoric-lodge.com

► Lodge du Pont d'Arc, écogîte, restaurant, spa et plage privée. À partir de 120 €, commodités et petit déjeuner compris. www.prehistoric-lodge.com

Ardèche

I bid Lyon adieu and drove south by the Rhône's wine-drenched banks, then veered onto country roads for my next chapter: the Ardèche.

Tucked in the southeast where Provence begins, the sunflower fields and camelback knolls dotted in cypress groves soon morph into craggy cliffs and semi-arid land overgrown with aromatic wild herbs. Cyclists whizz past these winding roads and we all stop to photograph the Pont D'Arc, a fabulous natural stone bridge towering across the Ardèche Gorge.

At the Lodge du Pont d'Arc on the outskirts of the Ardèche nature reserve, this outdoor



Pont d'Arc bridge across the Ardèche Gorge

Le pont d'Arc, au-dessus de l'Ardèche

“glamping” site has fixings aimed to please nature lovers while not skimping on the luxe essentials that urbanites crave. Imagine a rain shower, a bed with crisp bed linen, and, yes, a Jacuzzi.

Proprietors Romain and Corinne Helly invite guests to canoe, hike, dine, and overnight in style. The property is located near a trail leading to the ancient Chauvet-Pont d'Arc Cave that contains the world's oldest cave paintings.

Needless to say, that night crickets serenaded me to sleep.

Grignan

It was in Grignan where I met my historical soul mate, the Marquise de Sévigné. Known for her purloined letters—penned during the 17th century when France was steeped in Louis XIV, lace, silks, and salons—Madame's writing chronicles her deep motherly love for her daughter and shines a unique light on the French nobility.

Traipsing through the winding, windswept, cobble streets, I amble toward a brooding

chateau. As I ascend the narrow stone steps leading to a warren of corridors, I imagine Madame de Sévigné climbing these same stairs so long ago.

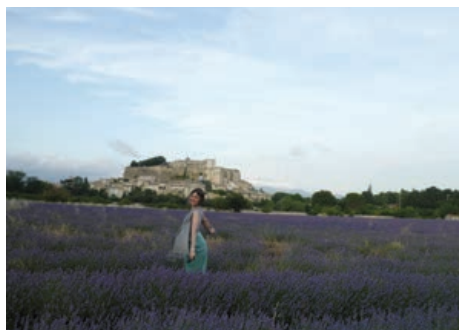


The streets of Grignan

Une rue de Grignan

Deep lavender now perfumes the summer breeze and I close my eyes to linger in solitude for a minute, imagining how this splendid moment is fit for me, Madame de Sévigné... and maybe King Louis XIV. III

MON PLAN ÉTAIT SIMPLE : découvrir des villes françaises dignes du Roi-Soleil, d'un empereur romain et des personnages de la trempe des trois mousquetaires, savourer la bonne chère et rêver dans des lieux inspirants, le tout en une semaine.



The writer in Grignan

L'auteure, à Grignan

To Know ■ Bon à savoir

Rhône-Alpes Tourism

<http://en.rhonealpes-tourisme.com>

Lyon Tourism

www.en.lyon-france.com

► Tourisme Rhône-Alpes

<http://fr.rhonealpes-tourisme.com>

Tourisme Lyon

www.lyon-france.com

Le Sud has three-course fixed menus

(25.60€). www.nordsudbrasseries.com

► La brasserie Le Sud propose une formule à trois plats (25,60 €). www.nordsudbrasseries.com

The Festival of the Correspondence of Grignan celebrates the art of letter writing, July 2-7

www.grignan-festivalcorrespondance.com

(in French)

► Le Festival de la correspondance de Grignan, célébration de l'art épistolaire, du 2 au 7 juillet

www.grignan-festivalcorrespondance.com

Loin des touristes qui assiègent Paris et la Côte d'Azur, je suis arrivée à Lyon, chef-lieu de la région Rhône-Alpes — pour beaucoup, le cœur de la France.

Située au confluent du Rhône et de la Saône, Lyon émerveille par ses attributs majestueux et ses ruines romaines. On y trouve notamment des vestiges de son passé de capitale de la soie sur la colline de la Croix-Rousse, où se trouve un musée des arts de la soie. Et les Lyonnais font remarquer fièrement que, bien qu'elle soit de moindre taille, leur propre tour métallique, sur la colline de la Fourvière, n'a rien à envier à celle de monsieur Eiffel.

Lyon s'autoproclame capitale culinaire de la France, à juste titre d'ailleurs. En 2013, la ville compte 2 000 restaurants, dont 14 ont reçu les étoiles Michelin si convoitées. Le pape des chefs lyonnais, Paul Bocuse (fondateur du Bocuse d'Or), jouit d'une réputation légendaire pour la promotion de la gastronomie française. À Lyon, des brasseries informelles proposent à des prix abordables des menus sacrés par Michelin : fantastique!

Un taxi m'a emmenée au quartier de la Presqu'île, où j'ai suivi les berges du Rhône jusqu'à



The city of Lyon

La ville de Lyon

la brasserie Le Sud. À la terrasse de ce charmant établissement de style méditerranéen, donnant sur la place Antonin-Poncet — l'une des cinq adresses lyonnaises du salué chef Bocuse —, j'ai savouré un dîner trois plats. Un délice à chaque bouchée.



Exterior of Le Sud Restaurant

La terrasse du restaurant Le Sud

L'Ardèche

Je quitte Lyon, direction sud : je longe la vallée du Rhône et la route des vins, puis j'emprunte les routes de campagne pour ma nouvelle aventure, l'Ardèche.



BESOIN D'UN
COMPTABLE?



COMPTABLES
GÉNÉRAUX
ACCREDITÉS

Comptez sur notre vision.

TROUVEZ UN
CABINET DE CGA

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

www.besoinduncomptable.org

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



A chateau in Grignan

Un château à Grignan

Aux confins de la Provence, les champs de tournesols et les collines arrondies, parsemées de bosquets de cyprès, cèdent rapidement la place à des pentes escarpées et à des terres semi-arides où poussent de luxuriantes herbes aromatiques sauvages. Des cyclistes filent sur les routes sinueuses. Nous nous arrêtons tous pour photographier le pont d'Arc, magnifique arche naturelle qui se dresse au-dessus de la rivière Ardèche.

Au Lodge du Pont d'Arc, situé aux portes de la réserve naturelle des gorges de l'Ardèche, le camping « glamour » plaira aux amoureux de la nature sans priver les citadins du luxe qu'ils jugent indispensable. Imaginez une douche à effet pluie, des draps impeccables, et même un spa.

Les propriétaires, Romain et Corinne Helly, invitent les visiteurs à faire du canoë et de la randonnée, puis à se restaurer et à se loger avec élégance. Le Lodge est situé près d'un sentier qui mène à la grotte Chauvet-Pont d'Arc, ornée de peintures qui comptent parmi les plus anciennes du monde.

On s'y endort au chant des cigales.



The town of Grignan

La ville de Grignan

Grignan

C'est à Grignan que j'ai marché sur les pas de mon âme sœur du XVII^e siècle, la marquise de Sévigné, célèbre pour ses lettres témoignant d'un grand amour pour sa fille et faisant la chronique de la vie de la noblesse française dans la France de Louis XIV, des dentelles, des soieries et des salons.

Par les rues tortueuses battues par les vents, je déambule, sans me presser, vers un imposant château. Dans l'escalier de pierre étroit qui conduit à un dédale de couloirs, j'imagine la marquise monter les mêmes marches, il y a si longtemps...



Madame de Sévigné

Madame de Sévigné

Un intense parfum de lavande se mêle à la brise d'été. Je ferme les yeux et je m'attarde à savourer, un bref instant, un tête-à-tête exquis avec la marquise... auquel pourrait se joindre Louis XIV. ■

.....

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

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

CGA

MAGAZINE



The Digital Divide Just Got Smaller

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

Digital Issues
www.cgamagazine-digital.ca

NEW Dedicated Website
www.cgamagazine.ca

Papier ou numérique : À vous de choisir

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

Versions numériques
www.cgamagazine-digital.ca

NOUVEAU Site Web exclusif
www.fr.cgamagazine.ca

www.cgamagazine.ca | www.fr.cgamagazine.ca



CERTIFIED
GENERAL
ACCOUNTANTS
COMPTABLES
GÉNÉRAUX
ACCREDITÉS

We see more than numbers.
Comptez sur notre vision.

All Purpose Dry Rub

Marinade sèche tout usage

It's Grilling Season!

1 cup (250 ml) dried parsley flakes
 1 cup (250 ml) white sugar
 3 tbsp (45 ml) garlic powder
 3 tbsp (45 ml) onion powder
 3 tbsp (45 ml) dried oregano
 1 cup (250 ml) seasoning salt
 3 tbsp (45 ml) ground black pepper
 3 tbsp (45 ml) sweet paprika
 1 tbsp (15 ml) mild mustard powder
 1 tbsp (15 ml) celery salt
 Pinch cayenne pepper

Mix all ingredients thoroughly with a whisk; make sure there are no clumps. Can be stored in an airtight container in the cupboard for up to six months. Use on pork, chicken, turkey, or fish.

Liquid Pairing

If chicken or fish is on the menu, look for a light, citrusy, pale ale, preferably IPA, that won't overwhelm the flavour of the meat. For pulled pork or ribs, go for something smoky, like a craft porter with notes of chocolate or coffee.

C'est la saison des barbecues!

1 tasse (250 ml) de flocons de persil séché
 1 tasse (250 ml) de sucre blanc
 3 c. à s. (45 ml) de poudre d'ail
 3 c. à s. (45 ml) de poudre d'oignon
 3 c. à s. (45 ml) d'origan séché
 1 tasse (250 ml) de sel épicé
 3 c. à s. (45 ml) de poivre noir moulu
 3 c. à s. (45 ml) de paprika doux
 1 c. à s. (15 ml) de poudre de moutarde douce
 1 c. à s. (15 ml) de sel de céleri
 Une pincée de poivre de Cayenne

Bien mélanger les ingrédients à l'aide d'un fouet jusqu'à homogénéité. Peut se conserver dans un récipient hermétique jusqu'à six mois.

Boissons d'accompagnement

Pour accompagner le poulet ou le poisson, essayez une pale ale légère aux arômes d'agrumes, préférablement une IPA, qui ne masquera pas la saveur de la viande. Avec le porc effiloché ou les côtes levées, choisissez un arôme de fumée, comme un porter artisanal aux notes de chocolat ou de café.



GEORGE SIU and PARK HEFFELFINGER are the creators of the successful *Memphis Blues Barbeque House* franchise. Their pulled pork and Elvis platters are famous throughout Western Canada. Just in time for grilling season, here is their famous dry rub recipe, great for pork, chicken, turkey, or fish. Use as you would any dry rub, then grill accordingly.

► **GEORGE SIU et PARK HEFFELFINGER** sont les fondateurs de la fructueuse franchise *Memphis Blues Barbeque House*. Leur plat de porc effiloché et leur assiette Elvis sont reconnus partout dans l'Ouest canadien. Juste à temps pour la saison des barbecues, voici leur célèbre recette de marinade sèche, excellente pour le porc, le poulet, la dinde et le poisson. Errorez la viande de la marinade avant de la placer sur le barbecue.

Summer Sunnies

Lunettes de soleil estivales

Dressing for business during the summer months is all about the delicate balance between staying cool, but still looking pulled together and professional. The sporty sunglasses you wear when you're on your bike, for instance, aren't going to cut it with your suit.

Try a chic, new pair of shades, like these...

► Choisir une tenue d'affaires pour la saison estivale demande du doigté : il faut trouver le juste équilibre entre styles décontracté et professionnel. Les lunettes de sport que vous portez pour faire de la bicyclette, par exemple, n'iront pas vraiment avec votre costume ou votre tailleur.

Voici quelques suggestions de lunettes de soleil élégantes :

by / par Catherine Dunwoody



Ray-Ban's semi-transparent aviators (\$179) are a classic, unisex style, from Clearly Contacts. www.clearlycontacts.ca

► Lunettes semi-transparentes unisexes **Ray-Ban** Aviator (179 \$) pour un style classique, à Clearly Contacts. www.clearlycontacts.ca



Spy Optic does geek-chic perfectly (\$160) in heavy black unisex frames, from Watch It! www.watchit.ca

► Lunettes **Spy Optic** à monture noire épaisse (160 \$) pour un style intellico-chic, à Watch It! www.watchit.ca



Maui Jim adds a pop of colour in plum (\$309) in this ladies pair, from Watch It! www.watchit.ca

► Lunettes pour femmes **Maui Jim** (309 \$) de couleur prune, pour ajouter une touche de couleur à votre tenue, à Watch It! www.watchit.ca



Maui Jim's ladies sunglasses (\$309) in a wear-with-anything taupe, from Watch It! www.watchit.ca

► Lunettes pour femmes **Maui Jim** (309 \$) de couleur taupe passe-partout, à Watch It! www.watchit.ca

Derek Cardigan vintage-inspired sunglasses (\$79) from Clearly Contacts are unisex. www.clearlycontacts.ca

► Lunettes unisexes d'inspiration rétro **Derek Cardigan** (79 \$), à Clearly Contacts. www.clearlycontacts.ca



Classifieds • Petites annonces

Office Space

- SHARED OFFICE SPACE. Small CA firm in West Vancouver has office space available for a practitioner and up to two staff. This is a paperless environment. Please reply to:
officespace.westvan@gmail.com

Practice for Sale

- BUYING OR SELLING AN ACCOUNTING PRACTICE? Our goals for every practice: Maximize practice value; Make the process as simple as possible; Help the buyer succeed. To see our most up-to-date opportunities and learn more about our unique process - please visit **www.poegroupadvisors.com**. Follow us on Twitter @poegroupadvisor
Available for purchase:
Calgary, AB - \$750,000
S. of Lloydminster, AB - \$525,000
N.E. of Edmonton, AB - \$560,000
W. of Edmonton, AB - \$550,000
Cariboo Region, BC - \$228,000
Greater Vancouver, BC - \$475,000
Port Hardy, BC - \$260,000
N. of Georgetown, ON - \$199,000
Recently sold: Edmonton, AB, \$1,250,000; Calgary, AB, \$900,000; Red Deer, AB, \$190,000; Vancouver, BC, \$203,000.
Buyers - Never a fee to register at:
 **www.poegroupadvisors.com** or email:
info@poegroupadvisors.com

- CGA PRACTICE FOR SALE \$317K in billings located in Red Deer area. Clients consist of personal tax, notice to reader and bookkeeping. No audits. Owner available for easy transition. Experienced staff willing to move.
Box 604,
CGA Magazine
- OWNER WISHES TO SEMI-RETIRE after building, running and operating this practice for over two decades. Offices are transferable to any Ottawa West location and current management/accountant willing to stay on to assist and ensure a seamless transition to a prospective purchaser. Transaction to be completed in summer of 2013. Purchaser must have financing in place. Contact:
robmitchell@sunbeltnetwork.com

Practice for Sale

- WELL-ESTABLISHED ACCOUNTING PRACTICE in the Guelph, Ontario area serviced by reliable staff from leased facility that is assumable. \$212K plus annually. Initial serious inquiries reply to:
Box 597,
CGA Magazine

Practice Wanted

- ESTABLISHED ACCOUNTING FIRM in Durham Region interested in purchasing an existing practice or block of accounts in east GTA. We specialize in providing a high level of service to owner managed businesses and NPOs. Flexible succession arrangements available. Email:
durhampractice@gmail.com

Professional Development

- MASTER QUICKBOOKS® SOFTWARE. Tools & systems design for professionals by Eileen, award-winning Certified QuickBooks ProAdvisor, software beta-tester, published by Intuit. Recorded webinars focus on best practices for keeping records for tax, conversions, reconciliation and working papers. Call Eileen Reppenhagen, CGA for expertise, support & systems design.
604.943.7414 or email:
eileen@taxdetective.ca

Professional Services

- YOU NEED A WEBSITE. You need a professional up to date website. You lack the time to develop and maintain a website. You want something affordable. Please visit us at:
 **www.accountantswebdesign.ca** for a made in Canada website solution for you!



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

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



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



Mertens Valuation Services Ltd.
Independent Expert Advice

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

Rick Mertens, CBV, CGA

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

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

we'll help you find the "1".

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

Discover yours at
www.masongroup.ca

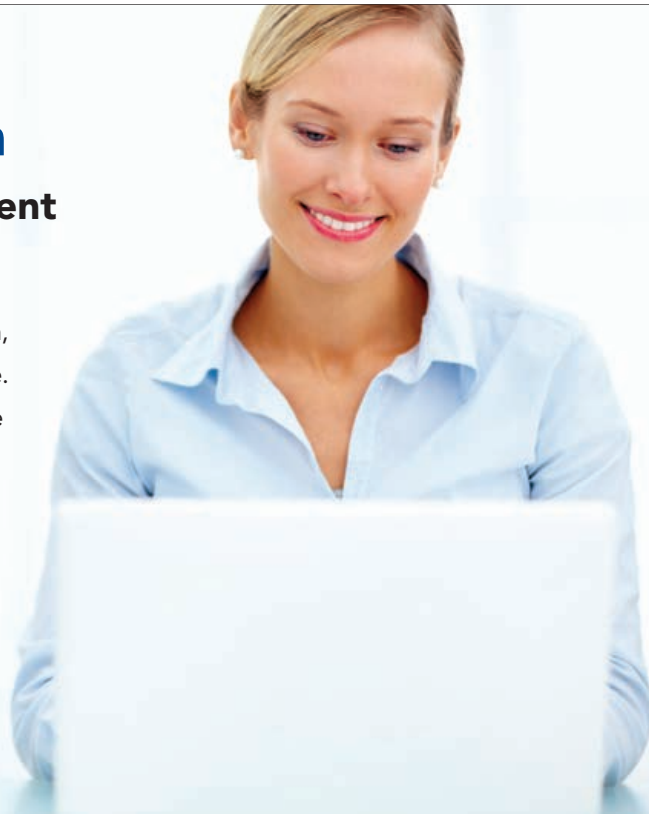
or call
 905-804-1100 (Mississauga)
 416-733-9393 (North York)
 416-572-5260 (Toronto)

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

(strategic search partners)

Connect, Share, Learn
Online Professional Development
from PD Net

Take control of your career with courses on taxation, business management, financial planning, and more. Access expert webcasts, video seminars, and online courses anytime, anywhere.



Superior Learning, Leading Experts — at your fingertips

www.cga-pdnet.org



The Economics of Fines and Penalties

L'impact économique des amendes et pénalités

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

THE CANADIAN TAX SYSTEM taxes all income regardless of its moral taints. The law does not distinguish in economics between legal and illegal income. For example, in theory at least, we tax income from solicitation, drug dealing, insider trading, bribery, and corruption. The law also allows, or should allow, taxpayers to deduct reasonable expenses that they incur to earn business income.

Thus, tax law is generally neutral and focuses on the accurate measurement of income. However, there are exceptions to economic neutrality. Fines and penalties by government agencies, regulators, courts, tribunals, or statutory bodies with authority to levy penalties—whether domestic or foreign—are not deductible for tax purposes. Thus, businesses must pay their fines with after-tax dollars, which virtually doubles their cost.

The underlying theory is that the deduction of a fine or penalty has the effect of blunting the magnitude of the financial sanction against the transgressor. However, there are other important implications for civil and criminal counsel. For example, where a Securities Commission, whether domestic or foreign, brings an action against a company for alleged violations of securities law, the company will have to consider whether it should settle the action without prejudice and admission of liability or defend itself in litigation. If it settles, it may be able to deduct the amount of the settlement in computing its income for tax purposes. If it does not settle the action and loses, it will have to pay any resulting fine or penalty with after-tax dollars.

To be sure, citizens who fight government are always at a disadvantage because governments are rarely sensitive to the costs of litigation financed by the public purse. The economics of having to pay fines out of after-tax dollars, however, means that individuals and corporations must now assess the additional risk of fighting big government against the incremental cost of losing. ■

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

LE SYSTÈME FISCAL CANADIEN impose tous les revenus, quelle que soit la légitimité de leur provenance. Économiquement parlant, la loi ne fait pas de distinction entre revenu légal et revenu illégal. Par exemple, nous imposons, en théorie du moins, les revenus tirés de la prostitution, du trafic de drogue, des délits d'initiés et de la corruption. Or, la loi permet aussi, ou devrait permettre, aux contribuables de déduire les dépenses raisonnables engagées pour gagner un revenu d'entreprise.

En général, le droit fiscal est neutre et porte surtout sur le calcul exact du revenu. Il y a toutefois des exceptions à cette neutralité. Les amendes et pénalités imposées par les organismes gouvernementaux, autorités de réglementation, tribunaux et instances officielles, au pays comme à l'étranger, ne sont pas déductibles aux fins de l'impôt. Les entreprises doivent donc payer leurs amendes en dollars après impôts, ce qui représente pratiquement le double du coût.

On cherche ainsi à éviter d'atténuer l'ampleur de la sanction économique imposée au transgresseur. Cependant, les avocats doivent tenir compte d'autres conséquences importantes. Par exemple, lorsqu'une commission de valeurs mobilières canadienne ou étrangère poursuit une société pour violation des lois sur les valeurs mobilières, la société peut soit régler le litige à l'amiable sans aveu de responsabilité, soit se défendre lors d'un procès. Si la société choisit de régler, elle peut être en mesure de déduire le montant du règlement dans le calcul du revenu aux fins de l'impôt. Si elle choisit le procès et ne gagne pas, elle doit payer en dollars après impôts les amendes ou pénalités qui en découlent.

Certes, les citoyens qui se battent contre l'État sont toujours défavorisés, car les gouvernements se soucient rarement des frais de litige versés à même les deniers publics. Étant donné l'impact économique de l'obligation de payer les amendes en dollars après impôts, les particuliers et les sociétés qui songent à se mesurer à la machine gouvernementale doivent aussi tenir compte, dans leur prise de décision, des coûts additionnels qu'entraînerait la perte du procès. ■

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

“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.

Trust Ryan to Improve Your Total Tax Performance



Tax Strategy and Recovery Experts

Ryan provides the most innovative approach to tax consulting available in the industry today. Since 1974, we've become the leading Canadian tax services firm in North America, with the largest indirect tax practice in Canada and the United States.

At Ryan, our value proposition is far greater than the industry-leading tax recovery services that we are internationally recognized for. We're also focused on your overall tax performance, providing innovative tax advisory solutions to the dynamic challenges of an ever-evolving Canadian tax market. From strategic planning to harmonization and risk mitigation, we create greater opportunities to measure and improve your efficiency, develop a more strategic approach to tax, and deliver outstanding value to your shareholders.

Please visit us at www.ryanco.ca or call **800.667.1600** to learn more about how our tax advisory services can benefit you in preparing for and managing the evolving Canadian tax market.



Ryan is the definitive source for strategic tax advice to mitigate the risk of changing tax legislation.

Be sure to follow us on Twitter for breaking tax developments and legislative updates, and visit our website for the most complete gateway to federal, provincial, and international tax resources on the Web.

 [@RyanTax_ca](https://twitter.com/RyanTax_ca)