

CGGA

MAGAZINE

A Tactical Approach to Time Management

► Une approche tactique de la gestion du temps

Determining Residency for Trusts

► Déterminer la résidence d'une fiducie

Aligning Hedge Accounting and Risk

► Comptabilité de couverture et risque

**Making a Strategic Move
Toward IFRS**

**L'adoption des IFRS :
une décision stratégique**

**Translating
Management Theory
into Corporate Strategy**

**De théorie de gestion à
stratégie d'entreprise**





Foresight is 20/20.

You can't afford to guess when it comes to property portfolios. Consult an AIC designated member to ensure you have the most current and accurate information across all areas of real property investment and value. Our experts have the breadth and depth of experience to work with you on IFRS.

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

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



Appraisal Institute
of Canada

REAL VALUE EXPERTS



Certified General
Accountants
Comptables généraux
accrédités

REMINDER | RAPPEL

REQUEST FOR NOMINATIONS

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

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

As part of our new governance structure, we are inviting nominations for Vice-Chair to serve on our Board of Directors for a one-year term beginning December 2011. Members in good standing of CGA-Canada may stand for election for the position of Vice-Chair on the Board of Directors. The Board meets three times a year. Some travel will be required.

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

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

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

Nominations must be received by
March 30, 2011.

Please submit nominations to:

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

www.cga.org/canada

APPEL DE CANDIDATURES

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

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

Conformément à son nouveau modèle de gouvernance, CGA-Canada souhaite pourvoir le poste de vice-président ou de vice-présidente de son conseil d'administration pour un mandat d'un an, à compter de décembre 2011. Les membres en règle de CGA-Canada sont autorisés à poser leur candidature au poste de vice-président ou de vice-présidente du conseil d'administration. Les réunions du conseil d'administration ont lieu trois fois par année et nécessitent des déplacements.

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

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

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

Les candidatures doivent être présentées au plus tard le 30 mars 2011 au :

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

www.cga.org/canada-fr



Contents • Sommaire

REGULARS

|||||
RUBRIQUES

7 EDITOR'S NOTE ■ D'ENTRÉE DE JEU

52 CLASSIFIEDS ■ PETITES ANNONCES

54 BACKPAGE ■ LE MOT DE LA FIN

The War Against Bribery
▶ La guerre à la corruption
Vern Krishna

FAST TRACK

|||||
COUP D'ŒIL

8 Top 5 Resume Mistakes
▶ Le « top 5 » des erreurs commises dans les CV

9 At a Glance
▶ Vue d'ensemble

10 CyberGuide
▶ Repères W3

11 CRA Corner
▶ L'ARC sur le vif

NETWORK

|||||
CARREFOUR

28 Perspective

▶ Perspective

30 News from CGA-Canada

▶ Échos de CGA-Canada

34 Associations

▶ Associations

37 Reflections

▶ Réflexions

“Illumination of the world beyond your own factory or office door is the value of many management theories.”

« De nombreuses théories ont l'avantage d'éclairer ce qu'il y a au-delà de votre usine ou bureau. »

BUSINESS

ENTREPRISE

Ask an Expert ▪ Consultez l'expert

12 **Setting a Game Plan**

Établir un plan de match

Schedule your way to a more profitable business.

► À l'horaire : une entreprise plus profitable.

Mark Wardell

Further than Figures ▪ Savoir-être

14 **When Co-workers Get Angry**

Quand les collègues se fâchent

Tips on how to respond with composure and equanimity.

► Conseils pour réagir avec calme et aplomb.

Merge Gupta-Sunderji

Feature ▪ Article de fond

16 **Organizational Manoeuvres**

Démarche organisationnelle

Good management theory demands careful strategy.

► Une bonne théorie de gestion demande du doigté stratégique.

Andrew Allentuck

PROFESSION

PROFESSION

Feature ▪ Article de fond

38 **Adopting IFRS**

Adoption des IFRS

Updates on the rollout of global accounting standards.

► Le point sur la normalisation comptable internationale.

Ramona Dzinkowski

Standards ▪ Normes

44 **Hedge Accounting**

Comptabilité de couverture

New proposals to align hedge accounting and risk management.

► Nouvelles propositions visant à rapprocher la comptabilité de couverture de la gestion des risques.

Stephen Spector

Tax Forum ▪ Fiscalité

46 **Employee or Self-Employed Contractor?**

Employé ou entrepreneur indépendant?

CRA payroll audits seek specific criteria to make the distinction.

► L'ARC à la recherche de critères précis pour faire la distinction.

Don Goodison

Tax Strategy ▪ Stratégie fiscale

48 **Much Ado about Trusts**

Question de fiducie

The place of residence of a trust must be determined carefully.

► La résidence d'une fiducie doit être déterminée avec soin.

Manu Kakkar

CAREER

CARRIÈRE

Development ▪ Perfectionnement

50 **Combatting Stress**

Combattre le stress

Small efforts make a big difference in reducing stress during busy periods.

► En période de pointe, de petits efforts peuvent donner de grands résultats.

Mindy Abramowitz



Publisher / Éditrice

Barbara Cameron

Associate Publisher / Coéditrice

Editor / Rédactrice en chef

Peggy Homan

Art Director / Directeur artistique

Gavin Carroll

Assistant Art Director / Directrice artistique adjointe

Advertising Co-ordinator / Coordonnatrice de la publicité

Clara Garcia

Translation Team / Équipe de traduction

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

Contributors / Collaborateurs

Rajvir Basra, Janice Turner

Copy Editors / Révisseurs linguistiques

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

National Advertising Sales Specialist /

Spécialiste, Ventres publicitaires nationales

Ingrid Mueller

imueller@cga-canada.org

☎ 416 226 4862

☎ 604 605 5123

Classified Advertising / Petites annonces

Doris Hollett

cgamagazine@cga-canada.org

☎ 604 605 5091

☎ 1 800 663 1529

☎ 604 605 5123

Circulation / Diffusion

subscription@cga-canada.org

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

Visit CGA Magazine on CGA-Canada's Web site

www.cga.org/canada

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

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

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

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

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

Lisez CGA Magazine sur le site Web de CGA-Canada.

www.cga.org/canada-fr

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

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

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

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

Agreement no. 40063316 / N° de contrat : 40063316

ISSN 0318-742X

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

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

Printed in Canada / Imprimé au Canada



Certified General
Accountants
Comptables généraux
accrédités

 Find us on
Facebook

Get the latest news and information from the national association and connect with CGAs nationally and globally. LIKE CGA-Canada's new page.
www.facebook.com/cgacanada

 **CERTIFIED
GENERAL
ACCOUNTANTS**

We see more than numbers.

The Cheque is no Longer in the Mail

Save Time and Money with Secure Electronic Bill Payment Solutions by Telpay.

- Pay anyone safely
- Accounting system integration
- Remote approval of payments

Telpay.ca

The Better Way to Pay.



Adopting IFRS - the Right Strategic Move?

L'adoption des IFRS : un bon choix stratégique?

APPLYING STRATEGIC THINKING, planning, and management on a daily basis while avoiding common mistakes is a challenge faced by most professionals striving to achieve results. While formal training and academic theory are helpful tools, the sheer volume of management theories to choose from can be overwhelming. The Business feature (p.16) takes a look at what is involved in putting some of the more popular theories into practise.

In the Profession feature (p. 38) the Canadian Accounting Standards Board's new Chair, Gordon Fowler, and past Chair, Paul Cherry, provide some insight into what IFRS means to Canada and other national standard setters in 2011. *CGA Magazine* welcomes your comments on this subject, and I am pleased to share an edited version of the following letter recently received from Ontario-based CGA Syed Ali:

The Path to Converging Standards [CGA Magazine, Nov-Dec 2010] raises some cautionary notes on the adoption of IFRS by the Canadian accounting industry. While the acceptance of IFRS almost universally by the profession seems like a fait accompli, there is one aspect of IFRS that should be pondered with greater care than appears to have been the case thus far. This is its stress on "Fair Value Measurements."

It is common knowledge that adherence to the cost basis everywhere is due, not so much to the intrinsic merits of the cost basis itself as to (a) the uncertainties and (b) the expenses that are inseparable from the valuation basis. By insisting on the latter, IFRS might be opening a can of worms. For example, how are the cash inflows that an asset or a group of assets might generate in the future to be assessed?

There are the related questions of how long such inflows will continue to come in as well as the discount factor to be applied to those inflows. No two appraisers or valuers are likely to come up with values that are the same or are even reasonably close. When considered in the international context, the estimates could all go awry. What all this boils down to is: are IFRS likely to end up destroying the very comparability they were meant to promote?

Mr. Ali raises some interesting points for discussion. What are your thoughts on this subject? Let us know. ■■

POUR LA PLUPART des professionnels travaillant à l'atteinte de résultats, la capacité de réfléchir, de planifier et de gérer de manière stratégique tout en évitant les erreurs courantes représente un défi de tous les jours. Malgré l'utilité de la formation et des concepts théoriques, le nombre même des théories de gestion les rend difficiles à départager. L'article de fond de la section Entreprise (p. 22) examine ce que suppose l'application de certaines théories très prisées.

Dans l'article de fond de la section Profession (p. 38), le nouveau président du Conseil des normes comptables (CNC) du Canada, Gordon Fowler, et l'ancien président du CNC, Paul Cherry, s'expriment sur l'incidence de l'adoption des IFRS en 2011, pour le Canada et pour d'autres organismes de normalisation nationaux. L'équipe de *CGA Magazine* est heureuse de connaître le point de vue des lecteurs sur ce sujet et publie ici une version abrégée d'une lettre que nous a fait parvenir M. Syed Ali, CGA de l'Ontario :

« La convergence des normes [CGA Magazine, nov.-déc. 2010] souligne des questions qui se posent à l'égard de l'adoption des IFRS par l'industrie canadienne de la comptabilité. Il semble que les IFRS aient été acceptées par pratiquement toute la profession; toutefois, il faudrait accorder plus d'attention qu'on ne l'a fait jusqu'ici à un aspect particulier : l'accent mis sur l' "évaluation à la juste valeur".

Chacun sait que l'application répandue de la méthode du coût tient moins à ses avantages particuliers qu'à l'incertitude et aux charges inhérentes à la méthode de la juste valeur. En insistant sur cette dernière, les IFRS pourraient ouvrir la boîte de Pandore. Par exemple, comment seront évaluées les rentrées de fonds que pourrait générer dans l'avenir un actif ou un groupe d'actifs?

D'autres questions se posent à cet égard, notamment à propos de la durée sur laquelle s'étendra la génération des fonds et du facteur d'actualisation appliqué à ceux-ci. Il n'y a pas deux évaluateurs qui arriveront à la même valeur, voire à des valeurs relativement proches. Il pourrait en résulter beaucoup d'incohérence à l'échelle internationale. Bref, la question se résume ainsi : Les IFRS finiront-elles par empêcher la comparabilité qu'elles devaient favoriser? »

M. Ali soulève des questions intéressantes. Quelle est votre opinion sur le sujet? Nous aimerions la connaître. ■■



PEGGY HOMAN, Editor / Rédactrice en chef

Top 5 Resume Mistakes

Le « top 5 » des erreurs commises dans les CV

A poorly written resume can mean a fruitless job search. Most problems can be traced to these five errors.

► Un curriculum vitae mal rédigé peut nuire à la recherche d'emploi. Voici les erreurs les plus courantes dans les CV :

- 1 No focus.** Leave no doubt as to your career objective.
► Manque de précision. Vos objectifs professionnels doivent être clairs.
- 2 Lack of marketing strategy.** Your resume is marketing material for winning job interviews.
► Manque de marketing. Votre CV doit vous permettre d'obtenir des entrevues.
- 3 No accomplishment statements.** Allow employers to visualize your contribution.
► Aucune mention des réalisations. L'employeur doit visualiser votre contribution.
- 4 Lack of keywords.** Use words found in the job description.
► Manque de mots clés. Reprenez des mots de la description du poste.
- 5 Incorrect format.** Pay attention to format: functional, chronological, or hybrid.
► Mauvaise présentation. La présentation doit être fonctionnelle, chronologique ou mixte.

Source - Deborah Walker, CCMC, www.AlphaAdvantage.com



“In Canada, search engines rank number one as the place people go first for information about a company.”

Source – Edelman Canada

► **« Les Canadiens utilisent en premier lieu les moteurs de recherche pour se renseigner sur une entreprise. »**

Source – Edelman Canada

FAST TRACK • COUP D'ŒIL

■ At a Glance • Vue d'ensemble

Protecting Personal Information

The quantity, accessibility, and persistence of personal information online affect privacy in ways that are of mounting concern. “The threats to privacy are huge and growing,” says Canada’s Privacy Commissioner Stoddart. Whenever you go online, you’re building an identity through the words and images you post and the activities you do. While you may be able to delete it in one place, there may be cached versions or copies stored elsewhere that you cannot control. “Unlike people, the Net never forgets,” Commissioner Stoddart says.

► Protection des renseignements personnels

L’incidence de la quantité, de l’accessibilité et de la pérennité des renseignements personnels en ligne sur la protection de la vie privée suscite beaucoup d’inquiétude. « Déjà nombreuses, les menaces à la vie privée ne cessent de se multiplier », explique la commissaire à la protection de la vie privée, Jennifer Stoddart. Tout ce qu’une personne fait lorsqu’elle est en ligne contribue à l’établissement d’une identité. S’il est parfois possible d’effacer l’information à un endroit donné, il peut en exister des copies à d’autres endroits. « Contrairement aux gens, l’Internet n’oublie jamais », affirme M^{me} Stoddart.



The Transformation of Trust

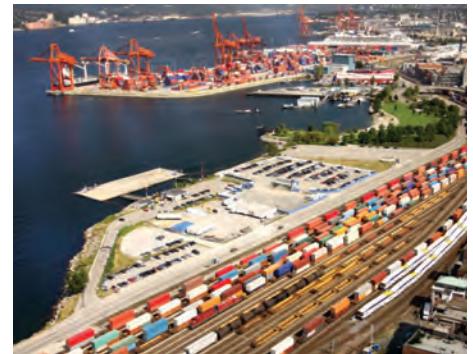
The 2011 Edelman Trust Barometer survey reports that “trust in business may have stabilized globally, but it is different and conditional, premised on what a company does and how it communicates.” The new model, a “trust triangle” is based on the expectation for companies to act collaboratively to benefit society and not just shareholders. The report indicated that Canadian-headquartered companies maintain high levels of trust, and that Canada continues to enjoy stable levels of trust in both business and government.

www.edelman.com/trust



► La confiance règne

Selon le Baromètre de confiance d’Edelman 2011, la confiance du public dans le milieu des affaires s’est stabilisée à l’échelle mondiale, mais elle est désormais subordonnée à la manière dont l’entreprise agit et communique. Selon le nouveau modèle du « triangle de confiance », on attend des entreprises un esprit de collaboration favorable à la société et pas seulement aux actionnaires. Les sociétés dont le siège social est au Canada continuent de bénéficier de niveaux élevés de confiance et le pays jouit toujours de niveaux stables de confiance tant pour le secteur privé que le secteur public. www.edelman.com/trust (en anglais)



Good News for Canadian Exporters

MSN.ca reports that Canadian exporters had their best month in 30 years in December. The \$3-billion surplus was the right kind of surplus, based on a 9.7 per cent pop in exports. The gain was big enough to cause the Bank of Montreal to upgrade its fourth-quarter forecast for Canadian economic growth to three per cent, from 2.3, as well as next year’s expansion to 2.8 per cent from 2.7 per cent. Statistics Canada says the export increase was led by a 16.5 per cent gain in volumes of energy products, followed by industrial goods and materials.

► Bonnes nouvelles pour les exportateurs canadiens

MSN.ca révèle que les exportateurs canadiens ont connu en décembre leur meilleur mois en 30 ans. L’excédent de 3 G\$ était un excédent sain, étayé par une poussée des exportations de 9,7 %. Cela a amené la Banque de Montréal à faire passer ses prévisions de croissance pour l’économie canadienne de 2,3 % à 3 % pour le quatrième trimestre, et de 2,7 % à 2,8 % pour le prochain exercice. D’après Statistique Canada, l’augmentation des exportations est d’abord attribuable à une hausse de 16,5 % des volumes de produits énergétiques et ensuite à la montée des biens industriels.

Nearly two billion people can potentially access information about you with the click of a button.

Près de deux milliards de personnes peuvent d'un simple clic trouver de l'information vous concernant.

Source – Canada's Privacy Commissioner Jennifer Stoddart /
Jennifer Stoddart, commissaire à la protection de la vie privée du Canada

by/par Robin Day

Cyber Tip

Here's a tip for Windows 7 users looking for a few extra minutes from their laptop battery. Run a command prompt as administrator by typing `cmd` in a search box, right-clicking the icon when it appears, and choosing run as administrator. Type in `powercfg-energy-output\Folder\Energy_Report.html` at the next prompt, replacing the word Folder with the name of the folder where you want to save the report. When ready, the report will have suggestions on improving performance.

► Cyberconseil

Voici un conseil pour les utilisateurs de Windows 7 qui veulent prolonger la durée de la pile de leur portable. Exécutez une invite de commande en tant qu'administrateur. Tapez `cmd` dans la boîte de recherche, cliquez à droite sur l'icône qui apparaît et choisissez Exécuter en tant qu'administrateur. Tapez `powercfg-energy-output\Dossier\Energy_Report.html`, en remplaçant le mot Dossier par le nom du dossier dans lequel vous voulez sauvegarder le rapport. Le rapport vous suggérera des façons d'améliorer la performance.

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

Changing Your Mind

Is it more difficult for a person to change the way he or she thinks, or to change the way someone else thinks? In either case, this site contains links to a huge selection of “mind-changing” disciplines.

► Changer d'avis

Est-il plus difficile de changer sa propre façon de penser ou de changer la façon de penser de quelqu'un d'autre? Quoi qu'il en soit, vous trouverez sur ce site un vaste éventail de liens qui vous aideront à faire le tour de la question.

www.changingminds.org (en anglais)

Business Advisors

Even though it is not really a substitute for a university degree, the MBA Tutorials site is a good source for those who need a little help with business management. Topics covered include marketing, accounting, finance, and economics, to name a few.

► Conseils de gestion

Le site MBA Tutorials ne remplace pas un diplôme universitaire, mais il constitue néanmoins une bonne source de conseils en matière de gestion d'entreprise. On y traite notamment de marketing, de comptabilité, de finance et d'économie.

www.mba-tutorials.com (en anglais)

SME Resources

Industry Canada's SME Direct webpages are a great source of information for owners and managers of small and medium sized enterprises. Information is available on topics such as funding sources, benchmarking tools, and succession planning.

► Ressources pour les PME

Les pages « PME en direct » d'Industrie Canada constituent une précieuse source d'information pour les propriétaires et les gestionnaires de petites et moyennes entreprises. Vous y trouverez de l'information sur des sujets tels que les sources de financement, les outils d'analyse comparative et la planification de la relève.

www.ic.gc.ca/smedirect

► www.ic.gc.ca/pmeendirect

Dateline

No, it's not another dating web site. Time and date is a great resource when it comes to answering those date-related questions like “when is the next full moon?” and “does my birthday fall on a Sunday in 2014?”

► Voir loin

Voilà un site pour gens prévoyants qui permet de trouver réponse à des questions telles que « À quand la prochaine pleine lune? » ou « mon anniversaire tombe-t-il un dimanche en 2014? ».

www.timeanddate.com (en anglais)

■ TAX UPDATES MISES À JOUR FISCALES

Economic Consultations

The Honourable Keith Ashfield has wrapped up a series of economic consultations across Canada on tax relief and business development. Minister Ashfield and Members of Parliament met with local business owners, associations, and Chambers of Commerce to discuss matters important to the local business communities and job creators. For more information on tax cuts: www.cra.gc.ca/taxcuts.

► Consultations économiques

Le ministre Keith Ashfield a terminé une série de consultations économiques pancanadiennes sur les allègements fiscaux et le développement des entreprises. Le ministre et des députés ont rencontré des propriétaires d'entreprises ainsi que des membres d'associations et de chambres de commerce pour discuter de sujets d'intérêt pour les employeurs et les gens d'affaires. Pour obtenir de plus amples renseignements sur les réductions d'impôt, visitez le site www.arc.gc.ca/reductionsdimpot.

Home Renovation Tax Credit Results

Over three million Canadians have taken advantage of the Home Renovation Tax Credit (HRTC), representing about one out of every three owner-occupied households. The average tax savings was over \$700 per claimant. Analysts have estimated it pumped an additional \$4.3 billion in renovation investment into the economy at a time when the recession would have reduced investment in that sector. The HRTC was a temporary, non-refundable tax credit available for the 2009 tax year.

► Crédit d'impôt pour la rénovation domiciliaire (CIRD)

Plus de trois millions de Canadiens, soit environ un ménage propriétaire-occupant sur trois, ont bénéficié du CIRD. La moyenne des économies d'impôt s'élevait à plus de 700 \$ par demandeur. Selon les analystes, ce crédit d'impôt a injecté dans l'économie un supplément de 4,3 milliards de dollars en investissements en rénovation, à un moment où la récession aurait réduit l'investissement dans ce secteur. Le CIRD était un crédit d'impôt non remboursable pour l'année d'imposition 2009.

Enforcement and Disclosures Programs

A recent internal evaluation by the CRA into the Enforcement and Disclosures Program found that the Enforcement and Disclosures Directorate is achieving results. The evaluation made some recommendations for areas of improvement and the CRA has developed an Action Plan to address these recommendations by the end of 2011. The CRA routinely conducts internal evaluations for self-evaluation and self-improvement.

► Programmes de l'exécution et des divulgations

Selon une évaluation interne des Programmes de l'exécution et des divulgations effectuée récemment par l'ARC, la Direction de l'exécution et des divulgations obtient des résultats. L'évaluation a permis de formuler des recommandations sur des points à améliorer, et l'ARC a élaboré un plan d'action pour donner suite à ces recommandations d'ici la fin de 2011. L'ARC a régulièrement recours à des procédures d'évaluation et d'amélioration internes.

So many players. Only one dominates.

Your Winning Choice.

At PTC Accounting & Finance, we are experts in fulfilling your contract accounting and finance needs. Whether you're pursuing interim accounting and finance jobs or projects, or looking to hire top-quality candidates, we have the resources you require to find that perfect fit. We know the right moves to put you in a winning position.

Opportunities include:

- IFRS initiatives
- Controllers
- Assistant Controllers
- SOX Specialists
- Cost Accountants
- CFOs
- Taxation & Treasury
- Auditors
- Project Accountants
- Junior to Senior Accountants and much more.

For more information visit us online or call us today!



ptc

accounting
& finance inc.
people that count

PTC sources contract accounting and finance talent.

Toll Free 1 877 303 9550

ptcaccounting.com



Schedule your way to a more profitable business.

Setting a Game Plan

Établir un plan de match

À l'horaire : une entreprise plus profitable.

by / par Mark Wardell

IF YOU DON'T have time to think about time management, you're not alone. Running your own firm is like running any other business: your time is always in demand and there never seem to be enough hours in the day.

However strapped for time you may be, adopting a strategic approach to time management will help you ensure you're developing your firm into the business you want it to be. A weekly schedule is the tool for this job. Used correctly, it can single-handedly ensure that your daily activities synch up with your big picture goals, every second of your day.

Get a grip on your schedule

If your daily routine varies according to whatever seems to be most important at any given time, then setting aside time to invest in your firm will always remain a low priority. But it should be at the top of your list.

Start operating on a schedule and you'll force yourself to make time for the things you know are important, but have trouble getting around to, like focusing on how to reach the type of clients you want to be working with. A focused approach puts you back in charge of your most important investment currency - your time.

Track your current use of time

Take a critical look at how you are using your daily time. No doubt you are busy, but doing what exactly? By diligently tracking your time for a minimum of two weeks, you can get clear on where your time is being spent and what changes need to occur.

Do an assessment

Ok, it's report card time. Divide all of your activities into three categories. The first category is anything that could be done by someone else (highlight these in red); the second is anything you feel the need to do yourself (highlight these in yellow); and the third category is all activities related to business development (highlight these in green). For this purpose, business development means all the activities that help you reach your long-term business goals.

Make some changes

At this stage, if you're like most accountants who have their own firm, you will likely see a lot of red and yellow on your page with very little green. Start searching for ways to outsource or delegate as many of the red "could be done by someone else" actions as possible.

If you're a person who likes to retain control of everything that happens in your

firm, ask yourself if you want to do this forever. To be a success in business, you must learn to trust in the capabilities of your people. Loosen the reins, or you may end up holding your business back.

Let the scheduling begin

Moving forward with your new approach to weekly scheduling, your first assignment is to make time for "business development" work every day. I suggest you start by blocking out an hour each day to focus on your big-picture goals, during which you are unreachable for anything other than emergencies.

Next, add your weekly activities that can't move, such as client meetings. And finally, schedule regular time for all other activities such as checking e-mail, reviewing finances, marketing, and so forth.

Start scheduling priority actions from a big-picture viewpoint and before long, you'll start feeling more in control of your time and your business. ■

VOUS N'AVEZ pas le temps de penser à la gestion du temps? Rien de neuf sous le soleil! Que vous dirigiez votre propre entreprise ou toute autre entreprise, un fait demeure : tout le monde s'arrache votre temps, et il n'y a jamais assez d'heures dans une journée.

Cependant, même si vous êtes très pris, une approche stratégique de la gestion du temps vous aidera à amener votre entreprise là où vous voulez qu'elle soit. Pour y arriver, il faut établir un horaire hebdomadaire. Utilisé correctement, cet outil peut à lui seul vous assurer que vos activités quotidiennes s'alignent sur vos grands objectifs, et ce, à chaque seconde qui passe.

Mettez de l'ordre dans vos activités

Si vos activités quotidiennes varient constamment, à la merci de la priorité du moment, vous ne prendrez jamais le temps de réfléchir au développement de votre entreprise. Pourtant, ce devrait être votre priorité. Établissez un horaire pour vos activités et vous vous obligerez ainsi à trouver du temps pour les choses que vous savez essentielles, mais que vous repoussez trop souvent, comme vous concentrer sur les moyens d'attirer le type de clients avec lesquels vous voulez travailler. Une approche ciblée vous redonnera du pouvoir sur votre bien le plus précieux : le temps.

Que faites-vous de vos journées?

Jetez un regard critique sur votre emploi du temps quotidien. Certes, vos journées sont bien remplies, mais que faites-vous exactement? En prenant soigneusement note de vos activités durant au moins deux semaines,

vous aurez une vision claire de la façon dont vous occupez votre temps et des changements qui s'imposent.

Évaluez votre utilisation du temps

Divisez vos activités en trois catégories. La première, tout ce qui pourrait être fait par quelqu'un d'autre (à surligner en rouge); la deuxième, tout ce que vous estimez devoir faire personnellement (à surligner en jaune); la troisième, tout ce qui est lié au développement des affaires (à surligner en vert). Dans ce contexte, le développement des affaires s'entend de toute activité qui vous aide à atteindre vos objectifs d'affaires à long terme.

Faites quelques changements

Si vous êtes comme la plupart des comptables qui possèdent leur propre cabinet, la liste de vos activités sera surtout rouge et jaune, et il y aura très peu de vert. Commencez à chercher des moyens d'impartir ou de déléguer le plus d'activités en rouge possible.

Si vous êtes du genre à tenir les rênes très serrés, demandez-vous si c'est ce que vous voulez faire le reste de vos jours. Pour avoir du succès en affaires, il faut apprendre à faire confiance aux capacités de ses collaborateurs. Relâchez les rênes, sinon vous pourriez empêcher votre entreprise d'avancer.

Passons à l'horaire

Prêt à mettre en œuvre votre nouvelle approche de l'organisation hebdomadaire de votre temps? Votre première tâche consistera à prévoir chaque jour du temps pour le développement des affaires. À titre de suggestion, commencez par réserver une heure par jour pour l'examen de vos grands objectifs, une heure au cours de laquelle on ne pourra vous joindre pour rien d'autre que les urgences.

Ajoutez ensuite les activités que vous ne pouvez déplacer, comme les rencontres avec les clients, puis du temps pour les activités routinières, comme prendre vos courriels, régler les questions de finance et de marketing, etc.

Commencez à mettre à l'horaire ce qui est prioritaire dans une perspective globale et vous commencerez bientôt à vous sentir plus maître de votre temps et... de votre entreprise! ■■

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

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



FROM COLD CALLS TO CALLING THE SHOTS

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



FINANCING | VENTURE CAPITAL | CONSULTING

bdc.ca

Canada



Tips on how to respond with composure and equanimity.

When Co-workers Get Angry

Quand les collègues se fâchent

Conseils pour réagir avec calme et aplomb.

by / par Merge Gupta-Sunderji

THERE WILL BE occasions when you will need to have difficult conversations with your employees and co-workers. And when conversations get heated, challenging circumstances can get worse. At times such as these, knowing how to de-escalate a situation so that you can redirect it towards a successful resolution is a skill that will stand you in good stead.

As a starting point, understand that if the subject is unpleasant, you've got to expect that the other person will be angry or upset. Recognize that in such situations, defensiveness and anger are natural reactions. Don't expect any different. Instead, focus on not losing your own temper. Your objective should be to anticipate and respond to anger with composure and acknowledgement, but refuse to be drawn into conflict itself. Easier said than done, so here are five specific things to de-escalate the situation.

First, don't say "Just calm down!" Not only does it not work, it usually makes things worse. What you're inadvertently saying to the other person is, "You have no right to be angry or upset." It may not be what you meant, in fact your intentions may be the exact opposite, but it is what the other person hears and may further escalate the situation.

What should you say or do instead? Try acknowledgement. Acknowledgement simply means that you acknowledge the other person's emotions as distress or anger without

getting drawn into the emotion yourself. So you could say something like "I can see that this whole situation is very troubling to you" or "this is clearly making you angry." If the person is upset, you could say "I can tell this is upsetting to you." The point is that you acknowledge and empathize with the other person's emotions, but you don't go there yourself. It is a great technique to use to express your empathy for the other person's feelings without allowing the conversation to deteriorate into resentment or anger.

An alternative way to respond to anger is deflection. You do this by suggesting that the other person's antagonism is displaced. "I don't understand why you are getting angry with me. Have I done something else that is upsetting you?" Or you could try "I can see this is upsetting to you, but I hope you see that I'm not the person to get angry at." Notice that this approach incorporates components of acknowledgement. The objective is to calmly and coolly address the situation without getting sucked into the anger vortex yourself.

A fourth thing that you can do to move the dialogue forward positively is to express an interest in resolution rather than in escalation. Be sure to expressly indicate your interest in resolving the situation rather than escalating it. Say something like "I'd really like to find a way to work this out," or "I don't want to turn this into a big issue, I'd

much rather resolve this between us right now." It's important to actually say these words, and not just think them.

These four ideas are helpful in lessening the other person's anger, but what about your anger? In any heated dialogue, it's difficult to avoid getting sucked into negative emotions yourself. When you get angry or upset, the emotional part of your brain is in full gear. One way to keep your cool is to engage the logical side of your brain so it balances out the emotional side. A simple way: do math. Seriously, make up a complicated math problem and do it in your head. Forty three times 155 or 263 multiplied by 28; it doesn't matter what, just make up a math problem and try to work it out. It doesn't even matter if you get the right answer! The act of working out a math problem engages the logical part of your brain and allows you to take control of your emotions.

If you use any of these five techniques to respond to anger with composure and equanimity, then you will have taken one giant step towards de-escalating a worsening situation. ■

TÔT OU TARD, vous devrez avoir des entretiens difficiles avec vos employés ou vos collègues. L'expérience représente un défi en soi, mais elle peut se révéler encore plus ardue lorsque le ton monte. Vous serez en

meilleure posture si vous savez désamorcer ces situations et les réorienter en vue d'une résolution fructueuse.

Pour commencer, comprenez bien ceci : lorsque vous abordez un sujet déplaisant, il faut vous attendre à ce que votre interlocuteur se fâche ou soit contrarié. Être en colère ou sur la défensive est parfaitement normal en de telles circonstances. Au lieu d'espérer qu'il en soit autrement, veillez plutôt à maîtriser vos propres émotions. L'objectif est d'anticiper la colère de l'autre et d'y réagir avec calme. Validez ce qu'il ressent sans toutefois vous laisser entraîner dans le conflit comme tel. Plus facile à dire qu'à faire? Voici cinq stratégies concrètes que vous pouvez suivre pour désamorcer la situation.

D'abord, ne dites pas « Calmez-vous! ». C'est inefficace et cela produit l'effet contraire. Sans le vouloir, vous dites à l'autre « Vous n'avez pas le droit d'être fâché ou contrarié. » Ce n'est peut-être pas du tout ce que vous pensez, mais c'est ce que l'autre entend, et cela peut faire escalader le conflit.

Que devriez-vous dire ou faire alors? Essayez la validation. Valider ce que l'autre ressent signifie reconnaître sa détresse ou sa colère sans se laisser entraîner dans l'émotion. Vous pourriez dire quelque chose comme « Je vois que cette situation vous bouleverse. » ou « De toute évidence, cela vous met en colère. » Si la personne est contrariée, vous pouvez dire

« Je vois que cela vous contrarie. » Autrement dit, faites preuve d'empathie, mais n'entrez pas dans le jeu. C'est une excellente technique pour démontrer que vous êtes sensible à ce que l'autre ressent sans permettre que la conversation ne dégénère et fasse place à la rancœur et à la colère.

Vous pouvez aussi réagir à la colère en la faisant dévier. Cela consiste à faire sentir à l'autre que ses attaques sont déplacées. « Je ne vois pas pourquoi vous vous en prenez à moi. Ai-je fait quelque chose d'autre pour vous contrarier? » Ou essayez ceci : « Je vois que cela vous contrarie, mais j'espère que vous comprenez qu'il n'y a pas lieu de vous en prendre à moi. » Remarquez comment cette dernière phrase intègre des éléments de validation. L'idée est d'aborder la situation calmement et froidement afin de ne pas vous laisser entraîner dans la spirale de la colère.

Autre suggestion : exprimez votre désir de régler le problème plutôt que de l'intensifier. Dites clairement par exemple « J'aimerais vraiment trouver une solution à ce problème. » ou « Je ne veux pas que ce problème prenne des proportions démesurées. J'aimerais plutôt qu'on le règle entre nous maintenant. » Il est important de dire ces mots, et de ne pas se contenter simplement de les penser.

Ces quatre techniques aideront à apaiser la colère de votre interlocuteur, mais qu'en est-il de la vôtre? Il est facile, lors d'une conversation animée, de laisser vos émotions négatives

prendre le dessus. Lorsque vous êtes en colère ou contrarié, votre cerveau émotionnel fonctionne à plein régime. Pour y faire contrepoids et conserver votre calme, vous devez solliciter votre cerveau rationnel. Un moyen simple d'y parvenir? Faites des mathématiques. Sérieusement! Pensez à un problème compliqué et essayez de le résoudre dans votre tête. Quarante-trois multiplié par 155 ou 263 multiplié par 28, qu'importe. Pensez à une équation et essayez de la résoudre. Vous n'avez même pas à trouver la bonne réponse! Le simple fait de vous engager dans l'acte de résoudre un problème mathématique active la partie rationnelle de votre cerveau et vous permet de maîtriser vos émotions.

Ces cinq techniques vous aideront toutes à aborder la colère des autres avec flegme et à désamorcer la situation avant qu'elle ne dégénère. ■■■

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

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



Recommended by 9 out of 10 customers.

“You have never let us down yet. The perfect consultant is all we ask for and that’s what you give us.”

VP of Operations, Privately Held Manufacturer

Learn more at roberthalfmr.com/testimonials

 **Robert Half**[®]
Management Resources

1.888.400.7474

© 2011 Robert Half Management Resources. 0310-6014



Organizational Manoeuvres

by / par Andrew Allentuck

Démarche organisationnelle

Good management theory demands careful strategy.



Une bonne théorie de gestion demande du doigté stratégique.

For executives searching for new ways of making bottom lines grow, motivating employees, and making their organizations more effective, a good management theory is precious. Much of the hunt for the best theory has been historical with stories of great leaders of the past mined for their managerial wisdom.

One widely quoted “management expert,” the sixth century BC Chinese warlord Sun Tzu, is now seen as a guide to corporate competition:

If you know your enemies and know yourself, you can win a hundred battles.

If you only know yourself, but not your opponent, you may win or may lose.

If you know neither yourself nor your enemy, you will always endanger yourself.

Management gurus have also discovered the leader of the Golden Horde, whose business was looting Asia 800 years ago. His maxims for plunder were published as *The Leadership Secrets of Ghenghis Khan* by John Man in 2009. They can be reduced to Leadership (it was not a good career move to question the boss), Lean Organization (one boss, many followers), Lean Technology (they used small, swift ponies), Technology

Transfer (learn from your victims), and Be Aggressive (spare nobody). Clever, but are they right for a law abiding corporation?

Writers have dug management concepts out of the ideas of Abe Lincoln, Winston Churchill, Attila the Hun, Billy Graham, and even the television series, *Star Trek*. Each distillation offers some wisdom, but the essential question is whether a theory or concept is necessary to running a business and sufficient to run it well. Yet any theory may be a brick in the whole company structure. If the ideas evoke the spirit of leadership, they can be valid, even vital, says Merge Gupta-Sunderji, CGA, a Calgary-based leadership expert. In her view, motivation is the key to performance. But motivation is not enough, judging by the plethora of management books currently available.

In spite of the sheer volume of management theories, there is so far no theory that works like a Swiss Army knife with a tool for every problem. “There is no one grand management theory,” explains Parshotam Dass, associate professor of management at the Asper School of Management at the University of Manitoba. “The test of a good theory is whether it explains phenomena,” he says. “And what works for one company may not work for another.” That insight brings management theories down to the level of anecdote. Yet many stories – called the case method in management schools – have valuable lessons.

Lessons Learned

The late Peter Drucker, a business journalist with a doctorate in international law, built

a reputation as one of the most influential management theorists, writing and teaching until his death in 2005. Companies such as General Motors opened their doors and books to him, swayed not just by his insights but by his raconteur's charm. Drucker's ideas, frequently summed up in the phrase "management by objectives," emphasize decentralization and simplification via such things as outsourcing, abandoning old ideas when they don't work, and making companies customer-centric. The concept embodies motivation, communication, and coordination, keeping a focus on organizational goals, allowing workers to set their own goals, and ensuring that senior management keeps individuals' goals focused on those of the enterprise. Yet all that is not enough to keep businesses thriving.

Some companies regarded as models others should emulate have gone into the archives of faded glories. Think of Polaroid Corporation, originally a maker of sunglasses. In 1948, it launched instant photography via a chemical process. Polaroid dazzled investors and got rave reviews from management gurus in the 1960s, but lost its entire reason for being to digital photography. Polaroid went bankrupt in 2001 and again in 2008, becoming no more than the name of a great company that did not keep up with technology.

The Value of Theories

The essential test for any management theory is whether it helps organizations make more money or, in the case of non-profits, helps them to achieve their objectives more efficiently. It can be, as Sylvie Voghel, FCGA, a past chair of CGA-Canada and vice president and co-owner of Montreal's Enveloppe Concept Inc., says, "a way to structure your thinking – a way to see beyond yourself and your own experience."

Illumination of the world beyond your own factory or office door is the value of many management theories, says Jerry Aubin, a CGA who teaches business administration and accounting courses at Algonquin College in Ottawa. In his view, the value of theories is their ability to get managers to think about what they are doing. "If you use the principles of the theory to improve a bottom line, the result will at least be that you get insights into your organization and what it does," Professor

Aubin says. "You can be rigorous in applying a management process."

On his list of top theories is activity-based budgeting. It explains what causes costs to happen. Aubin admires process control theory, often called Total Quality Management (TQM), an engineering concept that Japanese firms picked up in the 1960s and that observers of Japanese business regard as the way the country's factories moved from making trinkets to producing some of the best cars, electronics, and ships in the world. Professor Aubin emphasizes the value of inventory management theories that helped build just in time delivery systems into assembly plants. "A good theory is founded in empirical studies and is statistically supportable," he explains.

Beyond Statistics

Unfortunately, not all concepts lend themselves to tests for statistical validity and bottom line verification. Many processes have what statisticians call long tails, that is, it may take years for a concept to play out and years to sort out the returns from risks taken. Quick answers are not always available. If there are many inputs into a process, and if management has many parts, it's hard to come to a definitive conclusion that one component, a management concept, is responsible for success or failure. Moreover, many managers may practice a theory without even knowing they are doing it.

Many managers may practice a theory without even knowing they are doing it.

Dale Gislason, FCGA, is a partner in the Winkler, Manitoba office of Winnipeg-based accounting firm Gislason Targownik Peters. In his view, a lot of management theories are good sense more than book sense. "I think that a majority of managers of small to medium enterprises and owners of private corporations would not be able to describe any theory that they follow," he says. "They are guided by common sense. They see how their businesses run and try to make them run better. For example, if there is a bottleneck on the factory floor caused by a slow machine that holds up processes, then the right thing to do is to replace or improve that machine. This is the theory of

constraints, but you don't need a book to tell you to find it and fix it."

When businesses get bigger and their issues become more complex, the job management has to do becomes tougher. Helmut Hauke, CGA, president of Kaleut Strategies Inc., a Calgary company that does accounting and audit services for the petroleum industry, focuses its work on the cost-effectiveness of producers' operations. In his view, accounting is part of customer service either directly in his type of business, or indirectly in other work where the business owes value to its customers.

Transformational Leadership

"I think that management has to focus on the process of producing positive change," Hauke says. "That requires good communication within the company. The manager has to set the example of crunching numbers, not just for its own sake, but as a part of the communications process that ultimately delivers value to the customer. That is a component of the theory of transformational leadership. It is a way to increase profits."

The theory of transformational leadership is anecdotal in justification and inspirational in operation. It can work, but it is not a complete theory of management nor is it necessarily the best thing in a manager's toolbox for such things as figuring out the best routing for, say 50 trucks travelling between 20 plants and 400 customers whose need for deliveries varies from one

day to one week. A company that makes products carried by those trucks could think of route optimization as just a departmental problem, but for a trucking company, that management methodology would be the essence of its business.

Economics vs. Management

That no one size fits all is the essence of the problem of finding the best management theories. Take Canada's Clairtone Sound Corporation, founded in 1958. It had terrific designs for its home electronics products and made hi-fi systems, then televisions. Headed by legendary entrepreneur Peter Munk, Clairtone shows that it is not enough

to have clever management. Japanese producers dominated the middle level of home electronics. Clairtone did not translate high product quality into its own bottom line, so the company was dissolved in 1979. Later, Munk used his skills to build the world's biggest gold producer, Barrick Gold Corporation, now thriving with the soaring price of its product. Sometimes it's economics, not management, that builds or kills companies.

The biggest challenge is to remain clear on where a company is headed, says John Carpenter, CGA Alberta's executive director. "Hubris is a problem when companies believe their own press clippings," he says. But in that observation is the essence of the problem: how does a company know when it is doing its best? Carpenter is a fan of management theorist Jim Collins. Author of the concept of Level 5 Leadership, Collins says it's the person who makes the company. He divides the tiers of success into five stages of managerial competence:

- Level 1 is the highly capable individual who contributes to the company's growth.
- Level 2 makes groups work within the company.
- Level 3 is the manager who organizes people and resources toward predetermined objectives.
- Level 4 is a leader who orchestrates commitment to a clear and compelling vision.
- Level 5 is the manager who builds greatness in a company through a blend of personal humility and professional will.

In Collins' view, all great companies have level five leaders. The problem is, of course, that the observer is also the theorist. But the world changes, favouring central management in some applications, decentralized control in others.

Any theory that fits a problem can be useful, says Virginia Trawick, CGA, and director of organizational effectiveness at the YWCA of Calgary. "It is the context that

predicts the applicability of the theory. In my world, nonprofits, organizations have life cycles and theories too have life cycles. So you have to know the business environment and know where you are at to know what ideas are needed and which are likely to work. It takes a sense of design to build a castle of sand. That's what picking management theories is like. If you don't have a structure or a purpose in mind, then you'll just have grains of sand." ■

.....
ANDREW ALLENTUCK's latest book, *When Can I Retire? Planning Your Financial Life After Work*, was released by Penguin Canada in January 2011.

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



Download your FREE 2011 Salary Guide or use our interactive salary calculator at roberthalf.com/SalaryCenter.



1.800.803.8367

Little Feet. Big Responsibility.



Looking after your family is not just about today's new shoes, it's about always. Our Term Life Insurance lets you live life fully and enjoy every moment, confident that you have provided for the future of those most important to you.

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

www.iapacific.com/cga

Or contact Jan Munro Thompson at:

1.800.881.3688

In Québec contact Jacques Leclerc at:

1.800.363.7873



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

Une bonne théorie de gestion est un outil précieux pour les cadres en quête de nouveaux moyens d'accroître les résultats, la motivation du personnel et l'efficacité de l'organisation. On a souvent sondé la vie des grands chefs du passé pour découvrir leurs secrets de gestionnaires, dans l'espoir d'y découvrir la meilleure théorie de gestion.

En matière de concurrence organisationnelle, Sun Tzu, chef militaire du 6^e siècle avant J.-C., est devenu un véritable guide :

Celui qui connaît son ennemi, et se connaît lui-même mènera cent combats sans risque; celui qui ne connaît pas son ennemi, mais se connaît lui-même remportera une victoire pour une défaite; celui qui ne connaît ni son ennemi ni lui-même sera en danger à chaque combat.

Les gourous de la gestion ont également découvert le chef de la Horde d'or dont le travail consistait à piller l'Asie il y a 800 ans. Les principes de ce piller ont été publiés dans *The Leadership Secrets of Genghis Khan*, de John Man, en 2009. En gros, on peut les ramener aux cinq éléments suivants : leadership (mettre en doute le patron nuit à la carrière), gestion allégée (avoir un seul chef et beaucoup de disciples), technologie agile (utiliser des petits poneys rapides), transfert

de technologie (apprendre de ses victimes), audace (n'épargner personne). C'est peut-être malin, mais est-ce convenable pour une entreprise qui respecte la loi?

Des auteurs ont formulé des concepts de gestion à partir des idées d'Abraham Lincoln, de Winston Churchill, d'Attila, de Billy Graham et même de la série Patrouille du cosmos. Bien que l'on puisse en tirer certains enseignements, il y a lieu de se demander si on a effectivement besoin d'une théorie pour gérer une entreprise et si cette théorie suffit pour bien la gérer. Il reste qu'une théorie peut contribuer à structurer l'entreprise. Si ses concepts transmettent l'esprit du leadership, ils peuvent être valables, voire essentiels, affirme Merge Gupta-Sunderji, CGA, spécialiste du leadership établie à Calgary. À son avis, la motivation est la clé de la performance. Mais ce n'est pas assez, semble-t-il, si l'on en

juge par l'abondance des ouvrages de gestion sur le marché.

Malgré leur nombre, on ne trouve actuellement aucune théorie de la gestion qui fonctionne comme un couteau suisse avec sa panoplie d'outils permettant d'affronter toutes les situations. « Il n'existe pas de théorie suprême », explique Parshotam Dass, professeur agrégé de gestion à l'Asper School of Management de l'Université du Manitoba. « Une théorie est valable si elle explique des phénomènes. En outre, ce qui fonctionne pour une entreprise peut ne pas fonctionner pour une autre. » De ce fait, les théories de gestion restent anecdotiques. N'empêche que bon nombre de récits – auxquels fait appel la méthode des cas utilisée dans les écoles de gestion – livrent des leçons précieuses.



© ISTOCKPHOTO.COM/WIESLAW/FILA

Enseignements

Peter Drucker est l'un des théoriciens de la gestion les plus influents. Journaliste d'affaires titulaire d'un doctorat en droit international, il a publié et enseigné jusqu'à son décès en 2005. Des sociétés comme General Motors lui ont ouvert leurs portes et leurs livres, s'inclinant non seulement devant ses connaissances, mais devant ses talents de conteur. Ses idées ont été résumées fréquemment par le concept de « gestion par objectifs ». Il a insisté sur la décentralisation et la simplification, préconisant l'impartition, l'abandon des idées qui ne fonctionnent plus et l'orientation client. Ce cadre conceptuel, qui englobe la motivation, la communication et la coordination, reste centré sur les objectifs organisationnels. Dans ce cadre, les travailleurs fixent leurs buts et les cadres supérieurs les maintiennent axés sur ceux de l'entreprise. Pourtant, ce n'est pas assez pour assurer la prospérité des entreprises.

Beaucoup de gestionnaires appliquent des théories sans s'en rendre compte.

Certaines entreprises qui étaient vues comme des modèles ne sont plus aujourd'hui que des gloires du passé. C'est le cas de Polaroid Corporation, qui fabriquait à l'origine des lunettes de soleil et a lancé en 1948 la photographie à développement instantané. Après avoir ébloui les investisseurs et les gourous de la gestion dans les années 1960, elle a complètement perdu sa raison d'être à l'avènement de la photographie

numérique. La société a fait faillite en 2001 puis en 2008, et n'est guère plus qu'un nom d'entreprise qui n'a pas su suivre le rythme de la technologie.

La valeur des théories

Le véritable test de la valeur d'une théorie de la gestion est sa capacité de faire gagner plus d'argent aux entreprises ou, s'il s'agit d'organismes sans but lucratif, de les aider à atteindre leurs objectifs de manière plus efficiente. « Il peut s'agir d'un moyen de structurer sa pensée, de voir au-delà de soi-même et de sa propre expérience », fait valoir Sylvie Voghel, FCGA, ancienne présidente du conseil de CGA-Canada et vice-présidente et copropriétaire d'Enveloppe Concept à Montréal.

De nombreuses théories ont l'avantage d'éclairer ce qu'il y a au-delà de votre usine ou bureau, indique Jerry Aubin, CGA, qui enseigne l'administration des affaires et la comptabilité

au Collège Algonquin à Ottawa. Selon lui, leur utilité se constate dans leur capacité à amener les gestionnaires à réfléchir à ce qu'ils font. « En appliquant les principes de la théorie pour accroître le résultat, vous acquerez au minimum des connaissances sur votre organisation et sur ce qu'elle fait, ajoute M. Aubin. Vous pouvez être très rigoureux en appliquant un processus de gestion. »

En tête de sa liste des meilleures théories figure la budgétisation par activités qui permet d'expliquer la cause des coûts. M. Aubin admire la théorie de la gestion intégrale de la qualité (GIQ), un concept d'ingénierie adopté par les Japonais dans les années 1960. Selon les observateurs des entreprises nippones, c'est la solution qui a permis aux usines du pays de cesser de produire des objets de peu de valeur pour fabriquer certains des meilleurs appareils électroniques, automobiles et navires du monde. M. Aubin insiste sur la valeur des théories de gestion des stocks qui ont favorisé l'élaboration des systèmes de livraison juste-à-temps dans les usines de montage. « Une bonne théorie se fonde sur des études empiriques et peut être étayée statistiquement, précise-t-il. »

Au-delà des statistiques

Malheureusement, les concepts ne s'évaluent pas tous en termes de validité statistique et de résultats. Nombre de processus ont ce que les statisticiens appellent une longue traîne. En d'autres termes, on peut attendre des années avant qu'un concept exerce ses effets et que l'on distingue les bénéfices des risques pris. On ne peut pas toujours compter sur des réponses rapides. Si plusieurs intrants et différents niveaux de gestion interviennent dans un processus, il est difficile de conclure de manière définitive que son succès ou son échec est attribuable à un seul élément, notamment un concept de gestion. De plus, beaucoup de gestionnaires appliquent des théories sans s'en rendre compte.

Dale Gislason, FCGA, est associé au bureau de Winkler (Manitoba) du cabinet winnipégois Gislason Targownik Peters. Il croit que beaucoup de théories de la gestion découlent du bon sens plus que des livres : « À mon avis, la majorité des gestionnaires de PME et de propriétaires de sociétés à capital fermé ne pourraient pas décrire les théories qu'ils suivent. Ils se fient au bon sens. Ils voient comment leurs affaires tournent et essaient de les améliorer. Par exemple, lorsqu'un goulot se crée dans un atelier parce que la lenteur d'une machine freine le déroulement des opérations, il faut remplacer ou améliorer la machine; c'est la théorie des contraintes. Cependant, personne n'a besoin d'un livre pour savoir qu'il faut cerner le problème et le régler. »

Lorsque les entreprises prennent de l'expansion et que leurs enjeux se complexifient, le travail des dirigeants se complique. Helmut Hauke, CGA, président de Kaleut Strategies Inc., une entreprise de Calgary offrant des services de

comptabilité et d'audit à l'industrie pétrolière, se concentre sur la rentabilité des activités des producteurs. À son avis, la comptabilité fait partie du service clientèle, soit directement, comme dans son domaine d'activité, ou indirectement dans d'autres domaines où l'entreprise doit procurer de la valeur à ses clients.

Leadership transformationnel

« Je crois que la direction doit se concentrer sur la création de changement positif, affirme M. Hauke. Cela exige une bonne communication au sein de l'entreprise. Le chef doit montrer qu'il se penche sur les chiffres, pas uniquement pour lui, mais dans le cadre du processus de communication qui, au bout du compte, procure de la valeur au client. C'est un aspect de la théorie du leadership transformationnel. C'est une façon d'accroître les profits. »

Cette théorie reste secondaire dans la conduite des activités, mais elle est stimulante et peut donner des résultats. Cependant, elle n'est

pas complète et ne constitue pas le meilleur outil du gestionnaire qui doit, par exemple, trouver le meilleur itinéraire pour 50 camions qui font la navette entre 20 usines et 400 clients selon des délais de livraison variant entre un jour et une semaine. Une entreprise qui fabrique les produits que transportent ces camions pourrait considérer l'optimisation des itinéraires simplement comme l'enjeu d'une seule section de l'organisation, mais pour une entreprise de camionnage, il s'agit de l'essence de ses activités.

Économie et gestion

Lorsqu'on est à la recherche des meilleures théories de la gestion, l'essentiel du problème réside dans le fait qu'il n'existe pas de solution universelle. Prenons l'exemple de la société canadienne Clairtone Sound Corporation, fondée en 1958. Cette société, qui a fabriqué des chaînes haute-fidélité puis des téléviseurs, était dirigée par l'entrepreneur légendaire, Peter Munk, ce qui montre qu'il ne suffit pas



Recommandée par 9 clients sur 10.

« Vos services ont toujours été à la hauteur de nos attentes. Nous demandons de rencontrer le meilleur consultant pour nos besoins et c'est exactement ce que vous fournissez. »

Vice-présidente opérations,
Entreprise manufacturière - secteur privé

 **Robert Half**[®]
Management Resources

1.888.400.7474
roberthalfmr.ca

© 2011 Robert Half Management Resources. 0310-0014

à une organisation d'être habilement gérée. À l'époque, les fabricants japonais dominaient le marché de l'électronique grand public milieu de gamme et Clairtone n'a pas réussi à transformer la grande qualité de ses produits en résultats. La société a été dissoute en 1979. Plus tard, M. Munk a mis son talent à profit pour édifier la plus grande société d'exploitation aurifère du monde, Barrick Gold, actuellement très prospère compte tenu de la montée du prix de son produit. Parfois, c'est à l'économie et non à la gestion qu'il faut attribuer l'essor ou la chute d'une entreprise.

« Le principal défi consiste à ne pas perdre de vue où va l'entreprise, souligne le directeur général de CGA-Alberta, John Carpenter, FCGA. La démesure devient problématique lorsque les entreprises croient ce qu'on écrit sur elles. » Mais comment une entreprise sait-elle à quel moment elle fait de son mieux? Carpenter est un admirateur du théoricien de la gestion Jim Collins, à l'origine du concept du « stade 5 du

leadership ». Selon Collins, c'est la personne qui fait l'entreprise. Il divise l'échelle du succès selon cinq stades de compétence des dirigeants :

- Le dirigeant du stade 1 est une personne très capable qui contribue à la croissance de l'entreprise.
- Le dirigeant du stade 2 fait fonctionner le travail collectif au sein de l'entreprise.
- Le dirigeant du stade 3 organise le personnel et les ressources en fonction d'objectifs préétablis.
- Le dirigeant du stade 4 soulève l'engagement à l'égard d'une vision claire et inspirante.
- Le dirigeant du stade 5 donne de la grandeur à l'entreprise grâce à une combinaison d'humilité personnelle et de volonté professionnelle.

Selon Collins, toutes les « grandes » entreprises ont des dirigeants du stade 5. Le problème, c'est que la personne qui fait l'observation est également le théoricien. Néanmoins, le monde évolue et favorise une

gestion centralisée dans certains contextes et un contrôle décentralisé, dans d'autres.

« Toute théorie convenant à un problème peut être utile, affirme la directrice de l'efficacité organisationnelle au YWCA de Calgary, Virginia Trawick, CGA. C'est le contexte qui détermine son applicabilité. Dans mon monde, celui des OSBL, les organisations ont un cycle de vie, et les théories aussi. Alors, vous devez connaître l'environnement de l'entreprise et savoir où vous en êtes pour établir les concepts qui sont nécessaires et susceptibles d'être efficaces. Il faut avoir le sens de l'architecture pour construire un château de sable. Pour choisir des théories de la gestion, c'est la même chose. Sans structure ou but en tête, vous n'aurez rien de plus que des grains de sable. » ■

.....
ANDREW ALLENTUCK a publié son plus récent livre, *When Can I Retire? Planning Your Financial Life After Work*, aux éditions Penguin Canada en janvier 2011.



DE FIGURE MONTANTE À FIGURE DE PROUE

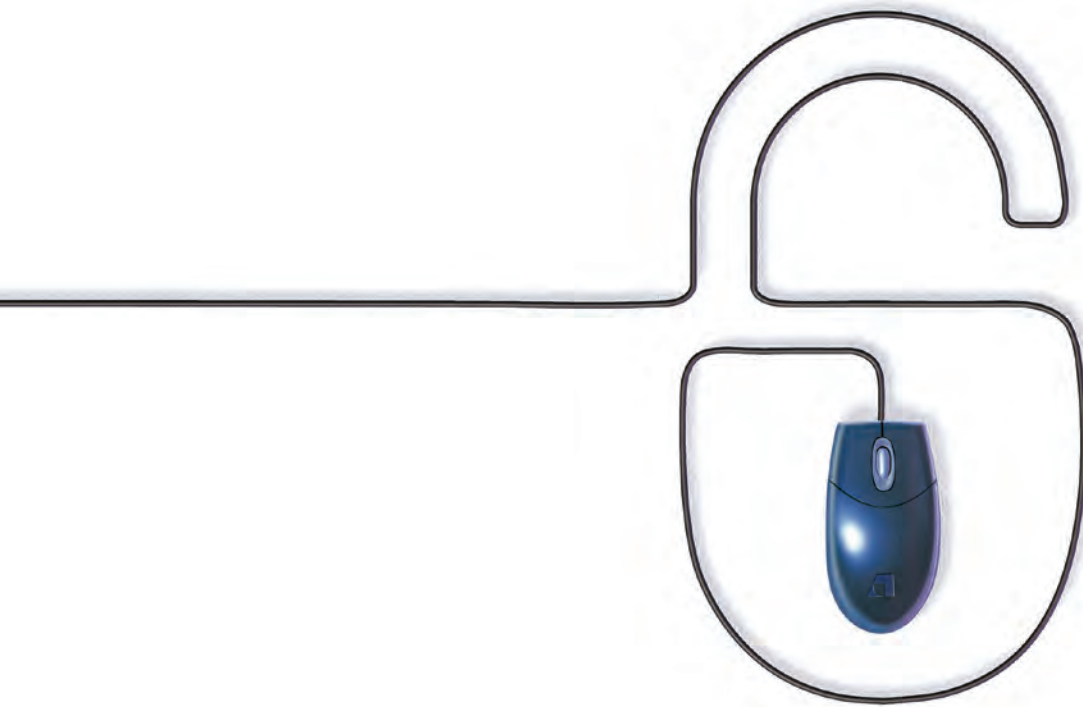
À la BDC, nous sommes déterminés à aider les entrepreneurs à réussir. C'est pourquoi nous offrons des solutions flexibles de financement et des services de consultation adaptés aux besoins réels des entreprises. À la BDC, c'est l'entrepreneur d'abord.



FINANCEMENT | CAPITAL DE RISQUE | CONSULTATION

bdc.ca

Canada



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

Aboriginal Financial Officers Association (AFOA) Conference 2011

Congrès 2011 de l'Association des agents financiers autochtones (AAFA)

CGA-Canada attended this year's AFOA conference, titled *National Building: Keys to success for the next decade.*

CGA-Canada était présente au congrès *Bâtir une nation – Clés du succès pour la prochaine décennie* de l'AAFA.

Read the full story on page 31.

► Article en page 31.



28
Perspective

Perspective

30
News from CGA-Canada

Échos de CGA-Canada

34
Associations

Associations

37
Reflections

Réflexions





Skills and Competencies of Distinction

Ces habiletés et compétences qui nous distinguent

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

DEVELOPING FIRST-RATE education, certification, and professional development offerings is a massive undertaking. Just as one new offering is introduced, or an enhancement is complete, it seems another project gets underway. In fact, many elements of CGA-Canada's education model are produced or updated simultaneously, a reflection of the rapidly changing world in which we live.

The skills and competencies required by the fields of accounting and finance are evolving at an especially fast pace. From an organizational standpoint, staying ahead of the curve requires strong partnerships with faculty from the best universities in Canada as well as leading professionals in practice. And it takes a healthy complement of hard-working association employees, among them: product coordinators and developers, curriculum developers and editors, an examination and assessment team, a professional services group, IT and multi-media staff, and, because we are a bilingual organization, translators.

Educational excellence has been a hallmark of CGA-Canada since its founding. We have continuously developed products and services that attract high-calibre candidates, prepare them to become accountants, and support them throughout their professional careers. And we will continue to do so, as the role of the accountant expands and broadens to that of the business advisor who drives organizational success.

We are on excellent ground. Our student numbers are increasing. Our program continues to be rated highly in student surveys, notably for its flexibility – its distance delivery, open access, and work experience opportunities. These features have a strong appeal for growing market segments, such as new immigrants and employees wanting to change careers. Online opportunities to obtain an honours bachelor of commerce or MBA also add to the program's attractiveness, as does its growing recognition internationally. Ethics and professionalism, computer integration, internal auditing, and public sector finance are additional areas in which the CGA program distinguishes itself.

Now, the association is developing a new strategic plan for education, one that will guide the continual renewal process through 2014. Going forward, it will ensure that we continue to serve our students, candidates for certification, and members through educational excellence, while preserving the position of CGAs as the country's accounting business leaders. ■

L'ÉLABORATION DE PRODUITS de formation, d'accréditation et de perfectionnement professionnel de qualité supérieure constitue un projet de taille. Dès le lancement d'un nouveau produit ou d'une amélioration, il semble qu'un autre projet s'amorce. En fait, beaucoup d'éléments du modèle de formation de CGA-Canada sont créés ou mis à jour simultanément, ce qui reflète l'évolution rapide du monde d'aujourd'hui.

Les habiletés et compétences nécessaires en comptabilité et en finance évoluent particulièrement rapidement. Pour rester à la tête du peloton, il faut que l'Association ait des partenariats solides avec les enseignants des meilleures universités canadiennes, ainsi qu'avec des professionnels en exercice de premier rang, et qu'elle ait des employés consciencieux, notamment dans les secteurs suivants : coordination et élaboration des produits et des cours, élaboration et correction des examens, services professionnels, TI, production multimédia et traduction.

CGA-Canada se distingue par l'excellence de sa formation depuis sa fondation. Nous avons toujours élaboré des produits et services qui ont attiré des candidats de qualité que nous avons épaulés tant dans leurs études que leur carrière. Et nous continuerons à le faire puisque le comptable d'aujourd'hui est le conseiller en affaires qui propulse l'entreprise vers le succès.

Nous sommes dans une position enviable. Notre effectif étudiant augmente. Notre programme continue d'avoir la cote auprès des étudiants, notamment grâce à sa souplesse – prestation à distance, libre accès et stages. Ces caractéristiques sont très recherchées chez des segments de marché en croissance, comme les nouveaux immigrants et les travailleurs souhaitant changer de carrière. La possibilité d'obtenir un baccalauréat spécialisé en sciences commerciales ou un MBA en ligne rend le programme encore plus attrayant, tout comme la reconnaissance grandissante dont il jouit sur la scène internationale. Le programme se distingue aussi par l'importance accordée à l'éthique, au professionnalisme, à l'intégration de l'informatique, à l'audit interne et aux finances dans le secteur public.

L'Association élabore actuellement un nouveau plan stratégique pour le secteur de la formation. Ce plan guidera le processus continu de renouvellement jusqu'en 2014 et nous permettra de continuer à mettre l'excellence de la formation au service de nos étudiants, nos candidats à l'accréditation et nos membres, tout en maintenant la position de chefs de file des CGA dans les domaines de la comptabilité et des affaires au pays. ■

“My MBA gave me the confidence to think more strategically and tackle tougher business issues.”

Tom Senft has been managing numbers since he began his business education. After earning his CGA designation, he realized he wanted to achieve more. That's when he turned to the Online MBA Program from Laurentian University.

Today, Tom is Regional Controller at JD Sweid Foods in British Columbia and he has even bigger career goals in his future, something he could not have considered without his MBA. “Laurentian's MBA program and its relevant curriculum gave me the confidence to think even more strategically about business problems. By applying these skills to our marketing programs for example, I am able to determine how we can best meet the needs of consumers and develop the strategies to get there.”

Tom Senft's career ambitions will continue to urge him onward. Wherever they take him, he knows his MBA from Laurentian University will be part of the journey.



Laurentian University
Université Laurentienne

Learning. It's in our Nature.

cga.laurentian.ca



**Certified General
Accountants Association
of Canada**



Tom Senft, CGA, earned his MBA from Laurentian University while working and living in Langley, a suburb of Vancouver, where he and his wife are raising their three children.





© ISTOCKPHOTO.COM/NAVEBREAKMEDIA; ELENA ELISSEVA

■ UPDATE / MISE À JOUR

2011 is the Year of the Entrepreneur

CGA-Canada was pleased with the federal government's decision to designate 2011 as the "Year of the Entrepreneur," highlighting the integral role that small and medium enterprises (SMEs) have in stimulating economic growth in Canada.

CGA-Canada is well positioned to engage in discussions with the government, having published a number of reports during the last year on entrepreneurship and SMEs. With thousands of CGAs working in or for SMEs, the association has a clear understanding of the concerns, constraints, and opportunities of the sector. Our first report, *Laying the Foundation for a National Entrepreneurship Strategy: The CGA Entrepreneurship Report*, urged the federal government to commit to a national strategy on entrepreneurship to harness the potential of SMEs in Canada. Our second report released late 2010, *Access to Finance: Rebuilding a Foundation for Post-Recovery Growth* examined the lingering impact of the economic downturn on SMEs.

Entrepreneurs are leaders in the business community and stimulate job creation in Canada, which drives economic growth. CGA-Canada applauds the federal government for making this sector a top priority to ensure economic recovery and will monitor progress in three key areas – tax simplification, improved access to finance, and a reduction in red tape.

► 2011 : l'Année de l'entrepreneur

CGA-Canada se réjouit de la décision du gouvernement fédéral de faire de 2011 l'Année de l'entrepreneur et de souligner ainsi le rôle déterminant que jouent les petites et moyennes entreprises (PME) dans la stimulation de la croissance économique au Canada.

Comme des milliers de CGA travaillent dans les PME ou leur offrent des services, l'Association comprend bien les préoccupations, les contraintes et les possibilités de ce secteur. L'an dernier, elle a publié deux rapports de recherche sur l'entrepreneuriat et les PME. Le premier, *Poser les bases d'une stratégie nationale sur l'entrepreneuriat : Le rapport de CGA-Canada sur l'entrepreneuriat*, exhortait le gouvernement fédéral à s'engager à instaurer une stratégie nationale sur l'entrepreneuriat pour exploiter le potentiel des PME au Canada. Le second étudiait les effets persistants du ralentissement économique sur les PME, particulièrement en ce qui a trait à l'accès aux capitaux.

Les entrepreneurs sont des leaders dans le monde des affaires. Ils stimulent la création d'emplois et, ainsi, la croissance économique. CGA-Canada félicite le gouvernement fédéral d'avoir donné la priorité à ce secteur dans le cadre de la reprise économique et suivra de près les progrès dans trois domaines clés : la simplification du système fiscal, l'amélioration de l'accès au financement et la réduction des formalités administratives.

CGA-Canada Recognized as One of BC's Top 55 Employers

On the heels of being confirmed as one of Canada's Top 100 Employers for 2011,

CGA-Canada has also been recognized as one of B.C.'s Top 55 Employers for 2011 by Mediaworld Canada Inc. From the 2,750 applications received by Mediaworld Canada Inc., CGA-Canada was ranked among B.C.'s and the country's best companies for the quality of its work environment, vacation and leave options, employee engagement activities, professional development, and community involvement. "We do everything we can to help our people thrive and succeed – we realize that employees who are happy at work take the best care of our organization and the members we serve. Investing in our diverse group of talented and dedicated employees is a win-win," says Anthony Ariganello, president and CEO of CGA-Canada.

► CGA-Canada nommée parmi les 55 meilleurs employeurs de la Colombie-Britannique

Déjà nommée au palmarès des 100 meilleurs employeurs du Canada pour 2011, CGA-Canada vient d'être reconnue par Mediaworld Canada Inc. comme l'un des 55 meilleurs employeurs de la Colombie-Britannique pour 2011 parmi 2 750 candidats. CGA-Canada s'est classée parmi les meilleures entreprises de la province et du pays en raison de la qualité de l'environnement de travail, des options quant aux vacances et aux congés, du dévouement du personnel, du perfectionnement professionnel et de l'engagement dans la collectivité. « Nous faisons tout ce que nous pouvons pour aider notre personnel à progresser et à réussir. Nous sommes conscients du fait que les employés satisfaits agissent au mieux des intérêts de



© ISTOCKPHOTO.COM/WILLIE B. THOMAS

l'organisation et des membres qu'ils servent. Lorsque nous investissons dans notre équipe diversifiée d'employés talentueux et dévoués, nous y gagnons tous », explique le président et chef de la direction de CGA-Canada, Anthony Ariganello.

Red Tape Reduction Commission a Good Start

CGA-Canada applauds the federal government's recent announcement on the creation of the Red Tape Reduction Commission to address the burdens placed on small and medium-sized enterprises (SMEs).

The Commission has been given the mandate to identify irritants to business stemming from federal regulatory requirements that have an impact on growth, competitiveness, and innovation. It will recommend options to address the irritants on a long-term basis, while ensuring that the environment and health and safety of Canadians are not compromised in the process.

Recognizing that SMEs are the engine of job creation and economic growth, CGA-Canada has been a long-time advocate for the sector. Over the years, the association has strongly urged the federal government to tackle burdens such as excessive compliance requirements, complex tax structures, and challenges in accessing finance. Last fall, the association met with parliamentarians and made a submission to the House of Commons Standing Committee on Finance that called for the federal government to

support SMEs by improving the taxation and regulatory environment for Canadian businesses. "We believe the creation of the Red Tape Reduction Commission represents a good starting point to produce real and lasting results toward red tape reduction," says Anthony Ariganello, president and CEO of CGA-Canada.

The Commission will consult with Canadian businesses and individuals until March 31, 2011, through online consultation and a series of roundtables across Canada. CGA-Canada will participate in the consultation process and attend a roundtable session in Ottawa to ensure the voices of our members are heard.

► Commission sur la réduction de la paperasse : un bon début

CGA-Canada salue la création récente de la Commission sur la réduction de la paperasse devant permettre au gouvernement fédéral d'alléger le fardeau imposé aux petites et moyennes entreprises (PME).

La Commission a pour mandat de cerner les conséquences irritantes des exigences réglementaires fédérales pour les entreprises, conséquences qui ont pour effet d'entraver la croissance, la compétitivité et l'innovation. Elle recommandera des solutions à long terme tout en veillant à ne pas mettre en danger l'environnement, la santé et la sécurité des Canadiens.

Sachant que les PME sont le moteur de la création d'emploi et de la croissance économique, CGA-Canada milite pour elles de longue date. Au fil des ans, elle a réclamé avec force que le gouvernement fédéral s'attaque

aux obstacles comme la lourdeur du fardeau administratif, la complexité du système fiscal et la difficulté d'accès au crédit. L'automne dernier, des représentants de l'Association ont rencontré des parlementaires et ont présenté au Comité permanent des finances de la Chambre des communes un mémoire demandant au gouvernement fédéral de soutenir les PME en améliorant le contexte fiscal et réglementaire. « Nous estimons que la création de la Commission sur la réduction de la paperasse constitue un excellent point de départ en vue de réduire de manière concrète et durable les formalités administratives », affirme le président et chef de la direction de CGA-Canada, Anthony Ariganello.

La Commission consultera les entreprises et les particuliers du Canada jusqu'au 31 mars 2011 au moyen d'un site Web et d'une série de tables rondes. CGA-Canada fera entendre la voix de ses membres à une table ronde à Ottawa.

CGA-Canada Reaching Out to Aboriginal Financial Officers

CGA-Canada's Lynda Carson, vice-president, Education and Operational Affairs, spoke at a two-day Aboriginal Financial Officers Association (AFOA) of Canada conference in Vancouver recently. The conference, titled *National Building: Keys to success for the next decade*, is the cornerstone of AFOA's efforts and is the largest networking and professional development event of its kind in Canada. The conference featured more than four dozen speakers, and delegates discussed the challenges and opportunities that Aboriginal managers and decision-makers

face in providing effective management and governance. In her address, Carson noted that all of the attendees share a common interest – seeing Aboriginal communities prosper. “We all know that strong financial management is fundamental to economically healthy communities,” she added. “So the information and experience we share with one another during this conference – and the trust long after, will be vital.”

► **CGA-Canada au congrès des agents financiers autochtones**

La vice-présidente, Formation et Administration générale, de CGA-Canada, Lynda Carson, a pris la parole au congrès *Bâtir une nation – Clés du succès pour la prochaine décennie* de l'Association des agents financiers autochtones (AAFA) du Canada, tenu récemment à Vancouver. Une cinquantaine de conférenciers ont participé au congrès, qui est la pierre angulaire des efforts déployés par l'AAFA et la principale occasion de réseautage et de perfectionnement professionnel en son genre au Canada. Les délégués ont discuté des défis et possibilités qui se présentent aux gestionnaires et aux décideurs autochtones pour assurer l'efficacité de la gestion et de la gouvernance. M^{me} Carson a fait valoir que tous les participants partageaient le même intérêt

dans le développement prospère des collectivités autochtones. « Nous savons qu'une gestion financière solide est essentielle à la santé économique des collectivités, a-t-elle ajouté. C'est pourquoi l'information et l'expérience mises en commun ici – et une confiance mutuelle durable – seront vitales. »

National Branding Campaign Continues into 2011

CGA-Canada's 2011 national branding campaign is live in the market through April 3. Two ads based on the themes of leadership and sustainability are running on national English and French websites and television channels, and can be seen on CBC's The National, BNN, CTV News Channel, CBC Newsworld, SRC Le Telejournal, LCN, and RDI. In addition, online advertising runs on Nationalpost.com, Business News Network, Globeandmail.com, and lesaffaires.com. See the TV creative at www.cga-more.org.

► **La campagne de promotion de la marque se poursuit**

La campagne de promotion de la marque à l'échelle nationale se poursuit jusqu'au 3 avril. Deux publicités sur les thèmes du leadership et

de la durabilité sont présentées sur des sites Web et des chaînes de télévision nationales. On peut les voir aux émissions Le Téléjournal (SRC) et The National (CBC) ainsi que sur RDI, CBC Newsworld, BNN, LCN et CTV News Channel, et sur les sites Nationalpost.com, BNN.ca, Globeandmail.com et lesaffaires.com. Vous pouvez voir les publicités télévisées à l'adresse www.choisissez-cga.org. ■

FCGA

CALL FOR NOMINATIONS

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

Eligibility criteria and nomination forms are available through CGA-Canada's corporate office by calling 1 800 663 1529 or online at www.cga.org/canada in the Programs section. Deadline for nominations is March 31, 2011.

APPEL DE CANDIDATURES

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

Vous pouvez obtenir les conditions d'admissibilité et le formulaire de mise en candidature en communiquant avec le bureau de la direction de CGA-Canada au 1 800 663 1529 ou en visitant le site www.cga.org/canada-fr, section Programmes. Vous devrez soumettre le formulaire d'ici le 31 mars 2011.



REMINDER | RAPPEL

KEEP CURRENT ON PAYROLL COMPLIANCE THROUGH THE CPA'S PROFESSIONAL DEVELOPMENT SEMINARS

MAINTENEZ À JOUR VOS CONNAISSANCES EN MATIÈRE DE CONFORMITÉ DE LA PAIE EN SUIVANT DES SÉMINAIRES DE PERFECTIONNEMENT PROFESSIONNEL DE L'ACP

SPECIAL OFFER: CGA Members can now attend CPA seminars and webinars at the CPA member rate.

OFFRE SPÉCIALE : Les membres de CGA peuvent s'inscrire aux séminaires et webinaires de l'ACP au tarif réservé aux membres de l'ACP.

Payroll Essentials for Accounting & HR Professionals

is for accounting and HR professionals who have a functional responsibility to oversee the payroll function but are not processing an actual payroll. It provides an overview of payroll, including processing and reporting requirements and responsibilities related to statutory withholding and remittance.

- April 15 – Vaughan, ON
- June 1 – Edmonton, AB
- June 2 – Calgary, AB
- June 16 – Barrie, ON
- June 17 – Mississauga, ON & St. John's, NL
- June 22 – Kitchener, ON
- June 23 – Belleville, ON
- August 12 – Toronto, ON
- September 21 – London, ON
- September 22 – Ottawa, ON
- September 28 – Thunder Bay, ON
- September 23 – Halifax, NS & Vancouver, BC
- October 6 – Sudbury, ON
- October 28 – Hamilton, ON

Employment Standards is a comprehensive introduction to the standards of employment across the country, including a jurisdiction-by-jurisdiction review of hours of work, statutory/public holidays, paid and unpaid leaves, vacation, pay frequency and statement of wages.

- April 6 – Toronto, ON
- April 14 – Winnipeg, MB
- April 15 – Calgary, AB & Whitehorse, YT
- April 29 – Richmond, BC
- May 3 – Yellowknife, NT
- May 5 – Nanaimo, BC & Regina, SK
- May 12 – Moncton, NB
- May 19 – Kamloops, BC
- May 27 – Kitchener, ON
- June 22 – Montreal, QC
- June 23 – Mississauga, ON
- July 28 – Markham, ON
- August 11 – Surrey, BC
- August 19 – Calgary, AB
- August 25 – Edmonton, AB
- September 30 – St. John's, NL
- October 14 – Halifax, NS

Taxable Benefits & Allowances is a comprehensive overview of the payroll implications for a full range of taxable and non-taxable benefits and allowances. The program provides legislative details on a number of common benefits and allowances, statutory withholding treatment, and year-end reporting requirements.

Avantages et allocations imposables est un aperçu exhaustif des répercussions sur la paie d'un large éventail d'avantages et d'allocations imposables et non imposables. On y donne les détails législatifs de certains avantages et allocations courantes, les retenues exigées par la loi et les exigences de déclaration de fin d'année.

- 25 mars – Québec, Qc (en français)
- March 30 – Regina, SK
- March 31 – Saskatoon, SK
- April 1 – Saint John, NB
- 13 avril – Brossard, Qc (en français)
- April 14 – Mississauga, ON
- April 19 – Red Deer, AB
- May 5 – Sudbury, ON
- May 12 – Timmins, ON
- May 19 – Richmond Hill, ON
- June 16 – Burlington, ON
- June 21 – Montreal, QC
- June 23 – London, ON
- August 18 – Calgary, AB
- August 24 – Edmonton, AB
- September 22 – Richmond, BC

REGISTER ONLINE TO RECEIVE THE CPA MEMBER RATE!

INSCRIVEZ-VOUS EN LIGNE ET BÉNÉFICIER DU TARIF RÉSERVÉ AUX MEMBRES DE L'ACP!

- **CGA Special Registration Code:** Enter "CGA11" into the promo code box when registering online (as a non-member) at <http://www.payroll.ca/go/?cga>
- **Code d'inscription spécial pour les CGA :** Inscrivez-vous en ligne (à titre de non-membre) à l'adresse suivante : <http://www.payroll.ca/go/?cga>. Entrez le code de promotion suivant : **CGA11**.

For more information, including a complete list of seminars and webinars:

Pour de plus amples renseignements, y compris une liste complète des séminaires et webinaires :

www.payroll.ca/go/?cga • register@payroll.ca • 1-888-729-7652 or 416-487-3380 ext. 118
www.payroll.ca/go/?cga • inscription@payroll.ca • 1-888-729-7652 ou 416-487-3380 poste 123

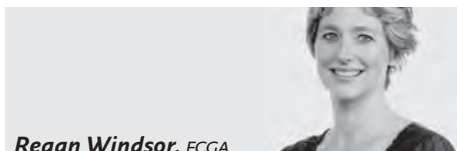




© ISTOCKPHOTO.COM/IRON BAILEY

CGA Manitoba president Regan Windsor on opportunities for CGAs

La présidente de CGA-Manitoba, Regan Windsor, sur les occasions qui s'offrent aux CGA



Regan Windsor, FCGA

What are your priorities for CGAs this year?

CGA Manitoba is the province's largest accounting body and CGAs enjoy a near 100 per cent employment rate. A priority for this year is to support the Manitoba government's challenge of the Ontario government's legitimate objective to public accounting under the AIT. We're also strengthening relationships with employers, post-secondary institutions, and government. Finally, we're looking to better engage our diverse membership through a variety of new initiatives.

What about students?

CGA Manitoba students also enjoy an employment environment of high demand and respect. The greatest challenge we see them face is their struggle in finding a balance in their studies, employment, and personal lives. Like other affiliates, we're seeing a trend of students taking fewer courses per year, so we're working to find ways to better support them.

What's your day job?

I'm manager of the Agreements Management Department in Manitoba Hydro's Aboriginal Relations Division. Manitoba Hydro is committed to strengthening working relationships with Aboriginal peoples. We enter into agreements with

Aboriginal communities on a wide range of issues - including participation in consultation processes, programs, or projects, and addressing impacts of both past and future developments. Our department manages these agreements, ensuring obligations and reporting requirements are met.

What has been your most interesting work experience?

I worked as business lead on a corporate wide multi-faceted IT project called WorkSmart. We implemented a document management system and chose technology to encourage efficient information management practices in support of the move to our new head office. It was very challenging and interesting.

Do you have any hobbies?

I enjoy reading, Crossfit, and running. We're entering a couple of CGA relay teams in the Manitoba Marathon in June. ■■

Quelles sont vos priorités pour les CGA cette année?

CGA-Manitoba est le plus grand organisme comptable de la province, et les CGA affichent un taux d'emploi de presque 100 %. Une de nos priorités sera d'appuyer le gouvernement du Manitoba dans ses démarches pour contester l'objectif légitime invoqué par l'Ontario pour soustraire son régime d'expertise comptable aux dispositions de l'ACI. Nous consoliderons aussi nos liens avec les employeurs, les établissements d'enseignement postsecondaires et le gouvernement. Enfin, nous mobiliserons davantage nos membres en lançant diverses initiatives.

Qu'en est-il des étudiants?

Les étudiants de CGA-Manitoba sont à la fois très demandés et respectés sur le marché de l'emploi. Leur plus grand défi consiste à concilier études, travail et vie personnelle. À l'instar des autres associations, nous constatons une tendance chez certains étudiants à réduire leur charge de cours annuelle. Nous sommes donc à étudier des stratégies pour mieux les soutenir.

Quel est votre emploi actuel?

Je suis responsable du service de gestion des ententes avec les Autochtones à Manitoba Hydro, qui s'est engagée à renforcer ses relations de travail avec les premiers peuples. En plus de gérer nos obligations existantes, nous concluons avec les communautés autochtones de nouvelles ententes portant sur un large éventail de questions, dont la participation aux processus, programmes et projets de consultation, et l'impact d'événements passés et à venir. Mon service veille au respect des obligations et des exigences d'information découlant de ces ententes.

Quelle a été votre expérience professionnelle la plus intéressante?

J'ai participé à un vaste projet de TI appelé Worksmart visant à optimiser les pratiques de gestion de l'information lors du déménagement de notre siège social. J'ai trouvé ce défi très stimulant.

Avez-vous des loisirs?

J'aime la lecture, le CrossFit et la course. En juin, nous aurons deux équipes CGA dans la course à relais du marathon du Manitoba. ■■

HRPA SPRING CONFERENCE SERIES



Workforce Analytics Conference

Driving Better Business

April 28-29, 2011

Leading HR teams use analytics to identify issues and spot workplace trends. Through instruction, discussion and case studies, this conference will provide you with a foundation in workforce analytics to quantitatively understand, assess and demonstrate the role of HR and human capital programs in your organization.

Talent Management Conference

Building Competitive Edge

May 19, 2011

Successful talent management organizations continually connect with their people and create environments in which their staff can share ideas and knowledge. Join HRPA for its 2011 Talent Management Conference to learn the talent management best practices, trends, challenges and strategies of winning organizations and the role HR leaders play in attracting, recruiting, developing and retaining talented people to drive and sustain organizational success.

Total Rewards Conference

Leveraging Total Rewards for the Future

June 9, 2011

A robust compensation, rewards and benefits strategy builds higher employee attraction, performance, retention and satisfaction. But one size does not fit all: Designing flexible and effective compensation, benefits and reward strategies that fits your organization and industry is a significant challenge for all organizations.



Mix some pleasure with your PD with HRPA's Bloor-Yorkville Experience partners-shopping, dining, spa and more!

www.hrpa.ca/yorkville



www.hrpa.ca/springconferences3

The Human Resources Professionals Association (HRPA) is Canada's HR thought leader with more than 19,000 members in 28 chapters across Ontario. It connects its membership to an unmatched range of HR information resources, events, professional development and networking opportunities and annually hosts the world's second largest HR conference. In Ontario, HRPA issues the Certified Human Resources Professional (CHRP) designation, the national standard for excellence in human resources management and the Senior Human Resources Professional (SHRP) designation, reserved for high-impact HR leaders.

Petite chaussure. Grandes responsabilités.



Protéger votre famille n'est pas une préoccupation passagère. C'est une préoccupation de tous les instants... Notre assurance vie temporaire vous permet d'être bien chaussé pour profiter à fond de la vie en sachant que vous avez fait le nécessaire pour assurer l'avenir de ceux qui vous sont chers.

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

www.iapacific.com/cga/français

Ou communiquez avec Jacques Leclerc, au Québec

1.800.363.7873

Jan Munro Thompson, à l'extérieur du Québec

1.800.881.3688



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



Sustainability Reports

Rapports de développement durable

by / par Anthony Ariganello CPA (Delaware), FCGA, President and CEO, CGA-Canada /

CPA (Delaware), FCGA, président et chef de la direction de CGA-Canada

WHEN I BEGAN my business career, the environment was mostly a secondary issue for many in the business community. Today consumers, employees, clients, and investors are more concerned with the health of their communities – and the planet as a whole – than ever before.

This has challenged organizations to substantially increase their focus on, and leadership in, sustainability issues. It's prompted a wave of companies to issue annual sustainability reports, and to continuously improve their environmental performance. So a combination of voluntary sustainability reporting and greater public and media scrutiny would indicate, to me, that there is no turning back.

Add to this a growing demand for ethical investment opportunities – assets in socially screened portfolios are now in the trillions of dollars – and the future is clear. The single bottom line is all but extinct as corporate responsibility and the triple bottom line – social, environmental, and economic performance – are increasingly embraced.

Why is this? In some cases, there are regulatory requirements – minimum standards for disclosure of sustainability issues. But by far the bigger drivers are pressures from shareholders and the public. And, naturally, employees and consumers fall under the public umbrella.

With greater public awareness of environmental and social issues, more and more organizations are expected to account for their broader impacts with the same transparency and accountability used to report their financial performance. And I can assure you that as accounting professionals, CGAs are well-positioned to demonstrate leadership in the area of socially responsible reporting for clients and employees.

Along with partners, such as the UK-based Association of Chartered Certified Accountants, with whom we have a mutual recognition agreement, we are making an important contribution to global sustainability by taking a triple bottom line approach to our professional duties, responsibilities, and undertakings.

As the International Federation of Accountants has noted, the goal of internationally consistent sustainability reporting is not to increase the reporting burden on organizations. It is to help them and their stakeholders make better resource allocation decisions as they pursue growth, profit, and a sustainable planet. ■

LORSQUE J'AI entrepris ma carrière, l'environnement était un enjeu secondaire pour de nombreux acteurs du milieu des affaires. Aujourd'hui, les consommateurs, les travailleurs, les clients et les investisseurs se soucient plus que jamais de la santé de leur collectivité – et de la planète dans son ensemble.

Les organisations ont été mises au défi d'accroître tant leur intérêt que leur leadership à l'égard de la durabilité. Cela en a incité beaucoup à publier des rapports annuels sur le développement durable et à améliorer leur performance environnementale. Cette publication volontaire d'information et la surveillance qu'exercent le public et les médias me portent à croire qu'on ne reviendra plus en arrière.

Si l'on considère également la demande accrue à l'égard de l'investissement éthique – les actifs des portefeuilles de placements socialement responsables atteignent des milliards de dollars – l'avenir m'apparaît évident. Le résultat unique est pratiquement affaire du passé maintenant que l'on souscrit de plus en plus à la responsabilité sociétale et au triple résultat – social, environnemental et financier.

Pourquoi? Dans certains cas, cela s'explique par les exigences réglementaires, particulièrement les normes minimales d'information en matière de durabilité. L'incitatif principal vient cependant des pressions des actionnaires et du public, notamment des employés et des consommateurs.

Compte tenu de la sensibilisation du public aux questions sociales et environnementales, on s'attend à ce qu'encore plus d'organisations rendent compte des conséquences étendues de leurs activités avec le même souci de transparence et de responsabilité que pour leur performance financière. À titre de professionnels comptables, les CGA sont bien placés pour faire profiter leurs clients et leurs employeurs de leur leadership dans ce domaine.

Avec nos partenaires, notamment l'Association of Chartered Certified Accountants du Royaume-Uni, avec laquelle nous avons une entente de reconnaissance mutuelle, nous contribuons considérablement à la durabilité mondiale en intégrant l'approche du triple résultat à nos activités et responsabilités professionnelles.

Comme l'a noté l'International Federation of Accountants, l'objet d'une information sur le développement durable qui serait cohérente à l'échelle mondiale n'est pas d'accroître le fardeau des organisations. Il s'agit de les aider ainsi que leurs intéressés à prendre de meilleures décisions en matière d'affectation des ressources à mesure qu'elles poursuivent leurs objectifs de croissance, de profits et de durabilité. ■



© ISTOCKPHOTO.COM/CUNAY MUTLU

Adopting IFRS

by / par Ramona Dzinkowski

Adoption des IFRS

Updates on the rollout of global accounting standards.



Le point sur la normalisation comptable internationale.



Gordon Fowler



Paul Cherry

WITH THE 2006 announcement of its strategic plan to adopt International Financial Reporting Standards (IFRS) by publicly accountable enterprises in Canada in 2011, the Canadian Accounting Standards Board (AcSB) embarked on an ambitious program of change management. As Canadian public companies prepare to file their first complete financial statements under IFRS, many of the Board's strategic goals have been met. What's next for the AcSB now that the inking of future standards will be left up to the International Accounting Standards Board (IASB)? Newly appointed Chair of the AcSB, Gordon Fowler, and past Chair of the AcSB and Chair of the IFRS Advisory Council of the IASB, Paul Cherry, spoke with *CGA Magazine* about this subject.

In the past, each country either wrote their own accounting rules or borrowed them from across borders. Most of the standards that emerged were revised to include consideration of industry practices, political interests, legal environments, and differences in culture and due process. Standard setting, adapting, revising, and rewriting, was the domain of the national standard setters. But with the

adoption of IFRS and the IASB as the global standard setter, what will the future hold for national boards?

Fowler: There's an informal international group of standard setters that meets twice a year called the National Standard Setters (NSS). The NSS and IASB have agreed upon a memorandum of understanding that sets out things national standards setters could do to help implement IFRS. It talks about facilitating communications among constituents in their own countries on the adoption of IFRS, the role they can play in individual projects of the IASB, or research projects, to name a few. The NSS are also active on the working groups of the IASB and of course we at the AcSB comment on all IASB exposure drafts. The NSS also work with national regulators to make sure there are no impediments in securities regulation or corporate law that impede their ability to adopt IFRS in a particular country.

Cherry: Obviously the national standards setters are much closer to the front line than the IASB can ever be, and I think maintaining the relevance of the standard setting system

and addressing the right issues at the right time is important. The national standards setters will operate as a network. For example, we'll let the IASB know what we're hearing in Canada, whether it's the oil patch or utilities or something else, and feed that information into the system. Everyone loves the outreach the IASB is doing, but realistically the Board can't be running around the world and I think the national standards setters can help in this way.

Some have expressed concerns that less than full adoption of IFRS could endanger the vision of one generally accepted set of accounting standards being used consistently around the world. Can you comment?

Fowler: Some countries have to incorporate IFRS into their corporate law, and many have to translate them in their national language - for example, China, Japan, and Korea. There's a challenge to get accurate interpretations and translations. Other countries or jurisdictions have decided they will override parts of IFRS. For example, the European Union has overridden parts of the standard on accounting for financial instruments. We are absolutely dead against any carve outs in Canada, because we firmly believe in one set of high quality, globally accepted accounting standards.

Cherry: I think it is a serious risk, and people are taking a hard line. The message I hear clearly is carve outs are inappropriate, inefficient, and there's a real worry different systems might be held out as complying with IFRS. That would destroy the brand, and it cannot be allowed to happen. Another challenge will be the IFRS for small and medium-sized enterprises. In some parts of the world it will be the only system that's going to be used.

Do you see any other potential roadblocks to the global adoption of one set of standards?

Fowler: Every country has to decide when they look at what they are going to do with respect to financial accounting and the advantages of going to IFRS. In every country, including Canada, there are individual industries that like everything in IFRS except for one part of it. We have said, after exhaustive study as to whether IFRS was the right way to go in Canada, that we will adopt it as it stands and as amended by the IASB. If individual industries don't like a particular standard, then we will work with them to try to get the standard changed if that sounds like it is appropriate.

Cherry: The standards are comprehensive, high quality, and compare favourably to U.S. GAAP and other systems. The core issue now is the consistency of interpretation and application. Even though that's not standard setting per se, and it's not the standard setters job to deal with enforcement, the IASB should encourage and support efforts to

address those issues. Post-implementation reviews will become a major activity.

What do you think the repercussions will be if the U.S. doesn't make a decision about adopting IFRS in 2011?

Fowler: It would prolong the agony, but all of the indications are that they will come out with a statement in 2011. I've heard two scenarios. Either there is a collapse of the IFRS system because countries opt out or the U.S. doesn't adopt IFRS and nothing happens. That would marginalize U.S. GAAP. It would (just about) become irrelevant to the rest of the world. If the U.S. does adopt IFRS, it will have a major influence on how the standards evolve, and that could be a good or bad thing. It's important to remember that there's a long history of political interference in the development of accounting standards in the United States. This tendency of the U.S. to exert political influence over setting standards could carry over into IFRS. This is already happening in the European Union and Japan. Thankfully, there is virtually

no political influence in setting accounting standards in Canada.

Cherry: There are a number of decisions the SEC could make, and we're hoping they'll decide to implement a plan requiring the adoption of IFRS. Or they might allow some of their filers to use IFRS. But no matter what the SEC does, there is a significant presence of IFRS financial reporting in the U.S. and it is going to grow. By 2013 somewhere between two thirds and 70 per cent of the Global 500 are going to be using IFRS, not U.S. GAAP. It's in the marketplace. What's going to carry the day is the amount of pressure that's going to come from the U.S. business community. They see the efficiencies. I think the push has to come from the business community to make it successful. ■

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

JOHN PLANK

COMMANDING PRESENCE

Commanding Presence Two Day Workshop

Advanced Communication and Presentation Skills For Accountants

Would you like to immediately improve your ability to deliver precise, informative and persuasive presentations?

YOU CAN! In this highly effective and rewarding workshop, you will achieve a substantial and permanent improvement in your confidence and speaking ability.

**Present and Speak with Clarity and Confidence
Overcome Your Fear of Speaking
Learn To Think On Your Feet
Specifically Developed for Accountants**

You will receive personal coaching in a small group. Your Coach is the most experienced speaking coach in North America. John Plank was a highlighted speaker at the 2010 CGA Annual Conference.

This is the workshop for you, if more self-confidence and better speaking skills are what you are looking for.

TORONTO WORKSHOPS:

March 21-22, April 11-12, May 2-3,
May 16-17, June 27-28.

Visit our website to register now.

www.commandingpresence.com

Only 8 participants in each workshop – reserve early.

For More Information: Call: 416.968.6771

"It was a tremendous learning experience; not just in my public speaking, but also in so many other areas - in board meetings, one-on-one conversations and high level negotiations." Fred Burke, CGA



Gordon Fowler



Paul Cherry

PARALLÈLEMENT à l'annonce en 2006 de son plan stratégique visant l'adoption des normes internationales d'information financière (IFRS) par les entités ayant une obligation d'information du public au Canada en 2011, le Conseil des normes comptables (CNC) du Canada a entrepris un ambitieux programme de gestion du changement. Au moment où les sociétés ouvertes canadiennes se préparent à déposer leurs premiers états financiers complets selon les IFRS, un bon nombre des objectifs stratégiques du Conseil ont déjà été atteints. Quelle sera la prochaine étape pour le CNC, l'élaboration des normes étant dorénavant l'affaire de l'International Accounting Standards Board (IASB)? Le nouveau président du CNC, Gordon Fowler, et l'ancien président du CNC et actuel président de l'IFRS Advisory Council de l'IASB, Paul Cherry, ont abordé cette question avec *CGA Magazine*.

Par le passé, chaque pays créait ses propres normes ou empruntait celles d'autres pays. La plupart des normes étaient adaptées selon les pratiques sectorielles, les intérêts politiques, le contexte juridique et les différences de culture et de procédure officielle. L'élaboration, l'adaptation, la révision et la reformulation des normes étaient l'apanage des organismes de normalisation nationaux. Que leur réserve l'avenir par suite de l'adoption des IFRS et

de la prise en main de la normalisation mondiale par l'IASB?

M. Fowler : Un groupe international non officiel regroupant des normalisateurs nationaux (*National Standard Setters* ou NSS) se réunit deux fois par année. Ce groupe et l'IASB ont conclu un protocole d'entente qui définit la contribution que peuvent apporter les organismes de normalisation nationaux à la mise en application des IFRS. Ce protocole traite notamment des communications entre les parties prenantes de chaque pays en ce qui a trait à l'adoption des IFRS et au rôle que ces parties prenantes peuvent jouer dans des projets individuels ou projets de recherche. Les membres du NSS sont également actifs dans les groupes de travail de l'IASB. Et, bien entendu, le CNC commente tous les exposés-sondages de l'IASB. Le NSS travaille de concert avec les organismes de réglementation nationaux pour s'assurer que la réglementation sur les valeurs mobilières ou le droit des sociétés ne pose aucun obstacle à l'adoption des IFRS dans un pays en particulier.

M. Cherry : Les normalisateurs nationaux sont beaucoup plus au cœur de l'action que ne pourra jamais l'être l'IASB, et je pense qu'il faut surtout s'attacher à maintenir la pertinence du cadre de normalisation et à aborder les bonnes questions au bon moment. Les normalisateurs nationaux

cerneront les problèmes en fonctionnant comme un réseau. Par exemple, nous informerons l'IASB de ce qui se passe au Canada, que ce soit dans les domaines des champs pétroliers, des services publics ou d'autres. L'IASB est certainement apprécié mais il est irréaliste de penser qu'il peut être partout à la fois, et les normalisateurs nationaux peuvent l'aider en alimentant le réseau en information.

Certains craignent que l'adoption partielle des IFRS mette en péril la vision d'un jeu de normes comptables généralement reconnues uniforme à l'échelle mondiale. Qu'en pensez-vous?

M. Fowler : Certains pays doivent intégrer les IFRS à leur droit des sociétés et d'autres, traduire les normes dans leur langue, par exemple la Chine et le Japon. Obtenir des interprétations et des traductions justes est une tâche difficile. D'autres territoires ont décidé de passer outre à certaines parties des IFRS; ainsi, l'Union européenne n'a pas tenu compte de certains aspects des normes de comptabilisation des instruments financiers. Nous sommes opposés à un découpage des normes au Canada, car nous croyons en un jeu de normes comptables de grande qualité reconnues à l'échelle mondiale.

M. Cherry : C'est un risque important et les positions sont très tranchées sur la question. Le message que j'entends est que l'adoption des normes à la pièce est inappropriée et inefficace, et on craint que des systèmes différents soient tenus pour conformes aux IFRS. Une telle confusion détruirait la marque, et c'est inadmissible. Les IFRS pour les PME posent également problème, car elles seront dans certains pays le seul jeu de normes utilisé.

Voyez-vous d'autres obstacles éventuels à l'adoption d'un jeu unique de normes à l'échelle mondiale?

M. Fowler : Lorsqu'il décide ce qu'il entend faire à l'égard de la comptabilité générale,

chaque pays doit être attentif aux avantages de l'adoption des IFRS. Dans tous les pays, y compris le Canada, des secteurs d'activité entiers sont très favorables aux IFRS, sauf pour un de leurs aspects. Nous avons dit, après avoir analysé en profondeur la question de savoir si l'adoption des IFRS était la bonne solution pour le Canada, que nous les adopterions telles quelles et selon les révisions apportées par l'IASB. Si un secteur d'activité donné en a contre une norme en particulier, nous travaillerons avec les entités qui en font partie pour tenter de la faire modifier si cela convient.

M. Cherry : Les normes sont exhaustives et de grande qualité, et elles se comparent favorablement aux PCGR des États-Unis et à d'autres jeux de normes. L'uniformité de l'interprétation et de la mise en application est aujourd'hui la principale préoccupation. Même si les questions d'interprétation et d'application ne sont pas du ressort des organismes de normalisation, l'IASB doit encourager et soutenir les efforts destinés à régler ces questions. Les

examens suivant la mise en œuvre deviendront une activité de la plus haute importance.

Qu'arrivera-t-il si les États-Unis ne prennent pas de décision sur l'adoption des IFRS en 2011?

M. Fowler : Cela ne ferait que prolonger l'agonie, mais tout indique que les autorités américaines se prononceront en 2011. Deux scénarios ont été évoqués : ou le cadre des IFRS s'effondre parce que des pays s'en dissocient ou les États-Unis n'adoptent pas les IFRS et il ne se passe rien. Cela aurait pour effet de marginaliser les PCGR américains, car ils deviendraient inutiles pour le reste du monde. L'adoption des IFRS par les États-Unis aurait une énorme influence sur l'évolution des normes, dans le bon ou dans le mauvais sens. Il faut se rappeler qu'il existe une longue tradition d'ingérence politique dans le processus de normalisation comptable aux États-Unis. La tendance qu'ont les États-Unis à exercer une influence politique sur les normes comptables pourrait se reporter sur les IFRS. Ce phénomène peut déjà être

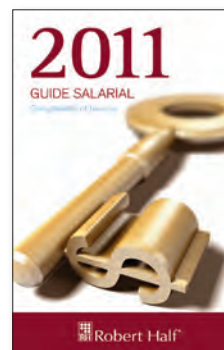
observé dans les pays de l'Union européenne et au Japon. Heureusement, l'influence politique sur la normalisation comptable est pratiquement inexistante au Canada.

M. Cherry : Nous espérons que la SEC optera pour un plan exigeant l'adoption des IFRS. La SEC pourrait aussi permettre à certaines sociétés déposantes de passer aux IFRS. Peu importe ce que fait la SEC, cependant, la présentation de l'information financière selon les IFRS est déjà bien implantée aux États-Unis et continue de progresser. En 2013, entre les deux tiers et 70 % des 500 plus grandes sociétés mondiales utiliseront les IFRS et non les PCGR des États-Unis. C'est ce que le marché souhaite. Je crois que l'élément déterminant sera la pression venant du milieu des affaires aux États-Unis, car ses acteurs sont conscients des avantages des IFRS et c'est d'eux que dépendra la réussite de la transition. ■

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



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



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

Robert Half[®]

L'excellence en recrutement spécialisé

1.800.803.8367 1.800.474.4253 1.888.400.7474
accountemps.ca roberthalffinance.ca roberthalfmr.ca

© 2010 Robert Half. 0910-9009



New proposals to align hedge accounting and risk management.

Hedge Accounting

Comptabilité de couverture

Nouvelles propositions visant à rapprocher la comptabilité de couverture de la gestion des risques.

by / par Stephen Spector

WITH THE RELEASE of IFRS 9, *Financial Instruments*, in 2009, the International Accounting Standards Board (IASB) began the process of replacing IAS 39 and related standards dealing with financial instruments. In December 2010, the IASB began the third phase of the project by releasing an exposure draft entitled *Hedge Accounting*.

The proposals in the Exposure Draft (ED) amount to a comprehensive review of hedge accounting requirements and, if confirmed, would align hedge accounting more closely with risk management. The ED also seeks to establish a more objective-based approach to hedge accounting and simplify the requirements that allow an entity to designate a hedge-accounting relationship.

The IASB has not changed the fundamental perspective regarding hedges. The objective remains as it is defined in IAS 39: to show the effects of an entity's risk management activities that use financial instruments to manage exposures arising from particular risks that could affect profit or loss in the entity's financial statements. However, the hedge accounting requirements of IAS 39 were developed when hedging activities were relatively new and not as widely understood as they are today.

In addition, hedging risks and components of items has become common business practice and investors sometimes

lack the information necessary for them to understand the risks an entity faces, what management is doing to manage those risks, and how effective those strategies are. In particular, it is argued that IAS 39 does not accurately reflect how an entity manages its risks when it does not allow natural hedges to be accounted for as such.

As an overall objective, the ED proposes a model for hedge accounting that aims to align accounting with risk management activities. The proposed model combines a management view that aims to use information produced internally for risk management purposes and an accounting view that seeks to address the risk management issue regarding the timing of recognition of gains and losses. Consequently, the new standards would allow natural hedges to be recognized. By extending the use of hedge accounting to net positions, it would improve the link between hedging and risk management.

The ED proposes changing the mechanics of fair value hedge accounting so that the re-measurement of the hedged item is presented separately. It also proposes that information about fair value hedges be reflected in other comprehensive income rather than profit and loss as is now required. The change is expected to improve transparency for investors by including all information about hedging in other comprehensive income.

In addition to the accounting model, the ED looks at disclosures. IAS 39 focuses on an entity's hedging instruments. The ED proposes a comprehensive set of new disclosures that focus on the risks being hedged, how those risks are being managed, and the effect of hedging those risks upon the primary financial statements – effectively building some of the disclosure requirements of IFRS 7 into IFRS 9.

Finally, the ED revises the requirements related to hedge effectiveness. IAS 39 sets stringent conditions before hedge accounting is available, and likewise stringent conditions for hedge accounting to continue. The result is a hurdle based on a quantitative test; in practice, it may mean that an entity must discontinue accounting for a hedge if it is no longer deemed “effective” for accounting purposes. No matter that it may still be economically effective.

The ED proposes to base qualification for hedge accounting on how entities design hedges for risk management purposes. The ED also proposes that hedging relationships can be adjusted without necessarily stopping and potentially restarting hedge accounting. This enables hedge accounting to better reflect risk management activity, which often requires adjustments to hedges to accommodate changes in market conditions.

The IASB expects to release the revised segment of IFRS 9 sometime in 2012; it

is anticipated that an entity will be able to apply the hedge accounting provisions prospectively for annual periods beginning on or after January 1, 2013, with earlier application permitted. ■

EN PUBLIANT IFRS 9 *Instruments financiers* en 2009, l'International Accounting Standards Board (IASB) a lancé le processus de remplacement d'IAS 39 et des normes connexes sur les instruments financiers. En décembre 2010, l'IASB a entrepris la troisième phase du projet avec la publication de l'exposé-sondage intitulé *Comptabilité de couverture*.

Les propositions de l'exposé-sondage (ES) représentent une révision approfondie des dispositions relatives à la comptabilité de couverture et, si elles sont adoptées, elles rapprocheront la comptabilité de couverture de la gestion des risques. L'ES tente d'établir une approche de comptabilité de couverture plus axée sur les objectifs et de simplifier les dispositions liées à la désignation d'une relation de couverture.

L'IASB n'a pas modifié sa position de base sur les couvertures. L'objectif demeure celui d'IAS 39, soit représenter dans les états financiers l'effet des activités de gestion des risques d'une entité qui utilise des instruments financiers pour gérer son exposition à certains risques qui pourraient avoir une incidence sur son résultat net. Or, les dispositions relatives à la comptabilité de couverture d'IAS 39 ont été élaborées alors que les activités de couverture commençaient à faire leur apparition et n'étaient pas aussi bien comprises qu'aujourd'hui.

Par ailleurs, la couverture des risques et des composantes de certains éléments est devenue courante et les investisseurs n'ont pas toujours l'information nécessaire pour comprendre les risques auxquels l'entité est exposée, les mesures prises par la direction pour gérer ces risques et le degré d'efficacité des stratégies de gestion des risques. Plus particulièrement, certains soutiennent qu'IAS 39 ne reflète pas avec exactitude la façon dont une entité gère ses risques, car elle ne permet pas la comptabilisation des couvertures naturelles.

L'ES propose un modèle de comptabilité de couverture qui vise à rapprocher la comptabilité des activités de gestion des risques. Ce modèle vise à utiliser l'information produite en interne aux fins de la gestion des risques et, aussi, à tenir compte de la gestion des risques liés au calendrier de comptabilisation des profits et pertes. Les nouvelles normes permettraient donc la comptabilisation des couvertures naturelles. En élargissant l'utilisation de la comptabilité de couverture aux positions nettes, l'ES fait mieux ressortir le lien entre les activités de couverture et la gestion des risques.

L'ES propose de modifier la mécanique de la comptabilisation des couvertures de juste valeur,

afin que la réévaluation de l'élément couvert soit présentée séparément. Il propose également que l'information sur les couvertures de juste valeur soit communiquée dans les autres éléments du résultat global plutôt que dans le résultat net, comme c'est le cas actuellement. Ce changement devrait rehausser la transparence pour les investisseurs, car les informations relatives aux activités de couverture seront toutes incluses dans les autres éléments du résultat global.

L'ES s'intéresse également aux informations à fournir et propose un ensemble exhaustif de nouvelles obligations d'information qui, plutôt que d'être centrées sur les instruments de couverture, sont axées sur les risques couverts, le mode de gestion de ces risques et l'incidence de la couverture des risques sur les états financiers de référence - intégrant du coup une partie des obligations d'information d'IFRS 7 dans IFRS 9.

Enfin, l'ES modifie les dispositions relatives à l'efficacité d'une couverture. Selon IAS 39, une entité ne peut appliquer la comptabilité de couverture que si elle satisfait à des conditions strictes et, pour continuer de l'appliquer, elle doit satisfaire à des conditions tout aussi strictes. Il en résulte un obstacle fondé sur un critère quantitatif; en pratique, une entité pourrait devoir cesser de comptabiliser une couverture si celle-ci n'est plus considérée « efficace » aux fins comptables, et ce, même si elle demeure efficace sur le plan économique.

L'ES propose que les conditions d'application de la comptabilité de couverture reposent sur la conception des couvertures aux fins de la gestion des risques, et que les relations de couverture puissent être ajustées sans qu'il faille pour autant cesser, et potentiellement reprendre, la comptabilité de couverture. Ainsi, la comptabilité de couverture reflète mieux l'activité de gestion des risques, qui oblige souvent à ajuster les couvertures en fonction des variations des conditions du marché.

L'IASB prévoit publier les passages révisés d'IFRS 9 en 2012. Il est prévu qu'une entité pourra appliquer les dispositions relatives à la comptabilité de couverture de manière prospective aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2013, et l'application anticipée sera permise. ■

STEPHEN SPECTOR, MA, FCGA, is the proprietor of Spector and Associates and teaches Financial and Managerial Accounting at Simon Fraser University. He also serves on CGA-BC's board of governors. E-mail shspector@shaw.ca.

► **STEPHEN SPECTOR, M.A., FCGA**, est propriétaire de Spector and Associates et enseigne la comptabilité de gestion à l'Université Simon Fraser. Actuellement, il siège au conseil d'administration de CGA-C.-B. shspector@shaw.ca



The CPA's JobConnect™
Bringing the best jobs & the best candidates together

Accès Emploi^{MC} de l'ACP
Jumeler les meilleurs emplois aux candidats de choix

Visit the authoritative career resource for the Canadian payroll profession today!
<http://www.payroll.ca/go/?jc8>

Consultez le site d'emploi qui fait autorité dans la profession de la paie au Canada!
<http://www.payroll.ca/go/?ae>

JOBCONNECT™

THE CANADIAN PAYROLL ASSOCIATION **CPA ACP** L'ASSOCIATION CANADIENNE DE LA PAIE



CRA payroll audits seek specific criteria to make the distinction.

Employee or Self-Employed Contractor?

Employé ou entrepreneur indépendant?

L'ARC à la recherche de critères précis pour faire la distinction.

by / par Don Goodison

PAYROLL AUDITS are among the most common audits carried out by the Canada Revenue Agency. The purpose of these audits is to determine if the employer has made sufficient deductions and has remitted them as required. The most common issue is whether workers are employees or self-employed contractors, as the employer must deduct Canada Pension, Employment Insurance, and Income Tax from employees' pay. Deductions are not required for self-employed contractors. The basic determining factor is whether the individual is working under a "contract of service" or a "contract for service."

If it is a contract of service, the individual is an employee; if it is a contract for service, the individual is a self-employed contractor. In *Trinity Innovations Inc. v. the Minister of National Revenue*, heard in the Tax Court of Canada, 2010TCC583, the court was called upon to determine if several individuals were employees of Trinity Innovations Inc. or self-employed contractors.

Trinity Innovations Inc. manufactures units that help deliver methanol and chemical soap into gas wells to keep them hydrating. The business is cyclical and the company is either very busy or very slow. Upon receiving an order, Trinity contacts

people and forms a verbal contract for work until the job is complete. The individuals keep records of their hours, submit invoices, and are retained only until the units are complete. They are issued keys to Trinity's premises and may supply tools required for the job. Some of the individuals also work for other clients.

The factors that determine whether an individual is employed or self-employed were set out by the Federal Court of Appeal in *Wiebe Door Services Ltd. v. the Minister of National Revenue*; 87 DTC 5025; [1986] 2 CTC 200:

The basic determining factor is whether the individual is working under a "contract of service" or a "contract for service."

- (a) *The degree or absence of control, exercised by the alleged employer.*
- (b) *Ownership of tools.*
- (c) *Chance of profit and risks of loss.*
- (d) *Integration of the alleged employee's work into the alleged employer's business.*

In allowing the appeal, the court held that Trinity did not exercise complete control over the workers because they were able to

work for other clients at the same time they were working for Trinity. And the workers negotiated their rate of pay with Trinity, giving them opportunity for profit.

When the employer wins, there are no consequences to the workers. But when the employer loses, or doesn't contest the CRA's determination, there can be annoying and expensive consequences. A client of ours worked for many years as an independent contractor for a company. The company was subjected to a payroll audit and our client was deemed to be an employee. The CRA then issued a T4 to our client, showing CPP and EI

deductions. Our client was already collecting CPP, so CPP should not have been deducted. The CRA issued a Notice of Reassessment, adding the T4 to our client's income; however, our client had been reporting the income as self-employed. The CRA did not make any allowance for this. Subsequent letters failed to bring any satisfaction and we filed a Notice of Objection.

The appeals officer disputed that our client had reported the income, as the name on the T4 differed from the name the client had submitted. We pointed out that the name on the T4 was the official company name and that it was made out by the CRA, while our client had reported the income under the name of the owner - a friend. But that didn't seem to matter. The fact that the amounts were identical didn't matter either and the appeals officer confirmed the reassessment.

The amount was not large, but the cost to our client to take it to the Tax Court would have been enormous. We sent a letter to the local director outlining the problem and included documentation. Within two weeks, we received a call from the assistant director and the problem was solved in less than five minutes. But the entire exercise took the better part of a year. ■■

LA VÉRIFICATION des livres de la paie figure parmi les vérifications les plus courantes de l'Agence du revenu du Canada (ARC). Elle vise à déterminer si l'employeur a effectué des déductions suffisantes et les a versées comme il est tenu de le faire. Le problème le plus courant consiste à déterminer si le travailleur est un employé ou un entrepreneur indépendant, car l'employeur doit déduire sur la paie de l'employé les cotisations au Régime de pensions du Canada (RPC) et à l'assurance-emploi (AE), et l'impôt sur le revenu. Aucune déduction n'est exigée pour l'entrepreneur indépendant. Il faut donc déterminer si le particulier travaille en vertu d'un « contrat de louage de services » ou d'un « contrat de services ».

Il faut déterminer si le particulier travaille en vertu d'un « contrat de louage de services » ou d'un « contrat de services ».

Dans le cas d'un contrat de louage de services, le particulier est un employé; s'il s'agit d'un contrat de services, le particulier est un entrepreneur indépendant. Dans l'affaire *Trinity Innovations Inc. c. Le ministre du Revenu national* (2010CCI58)3, la Cour canadienne de l'impôt (CCI) a dû déterminer si des particuliers étaient des employés de Trinity Innovations Inc. ou des entrepreneurs indépendants.

Trinity fabrique des appareils servant à injecter du méthanol et du savon chimique dans des puits de gaz afin d'éviter leur déshydratation. L'industrie est cyclique et l'entreprise est très occupée ou alors elle fonctionne au ralenti. Sur réception d'une commande, Trinity contacte des gens et conclut avec eux un contrat verbal pour la durée des travaux. Les travailleurs tiennent un

registre de leurs heures, présentent des factures et quittent une fois le travail terminé. Ils ont les clés des locaux de Trinity et peuvent fournir l'outillage requis. Certains d'entre eux travaillent aussi ailleurs.

C'est la Cour d'appel fédérale, dans *Wiebe Door Services Ltd. c. Le ministre du Revenu national*; 87 DTC 5025; [1986] 2 CTC 200, qui a établi les facteurs suivants pour déterminer si un particulier est un employé ou un entrepreneur indépendant :

- a) niveau ou absence de contrôle par l'employeur allégué;
- b) propriété de l'outillage;
- c) possibilité de bénéfice et risque de perte;
- d) intégration du travail de l'employé allégué à l'entreprise de l'employeur allégué.

En accueillant l'appel, le tribunal a conclu que Trinity n'exerçait pas un contrôle complet sur les travailleurs parce que ceux-ci étaient libres de travailler pour d'autres clients en même temps qu'ils travaillaient pour Trinity. Les travailleurs négociaient leurs taux avec Trinity, ce qui leur donnait la possibilité de faire des bénéfices.

Si l'employeur gagne sa cause, il n'y a aucune conséquence pour les travailleurs. Mais s'il perd, ou ne conteste pas la détermination de l'ARC, les conséquences risquent d'être coûteuses et fâcheuses. Un de nos clients a longtemps travaillé comme entrepreneur indépendant pour une société; l'ARC avait procédé à la vérification de la liste de paie de l'entreprise et notre client avait alors été considéré comme un employé. L'ARC avait émis un T4 à notre client, montrant les cotisations au RPC et à l'AE. Or, notre client recevait déjà ses prestations du RPC, de sorte que les cotisations n'auraient pas dû être déduites. L'ARC avait établi une nouvelle

cotisation pour ajouter le T4 au revenu de notre client; or, celui-ci avait cependant déclaré le revenu comme travailleur indépendant. L'ARC n'en a pas tenu compte. Après un échange de correspondance insatisfaisant, nous avons fini par produire un avis d'opposition.

L'agent a contesté que notre client ait déclaré le revenu, car le nom figurant sur le T4 était différent du nom soumis par le client. Nous lui avons fait remarquer que c'est la dénomination sociale officielle de l'entreprise qui figurait sur le T4 et que c'est l'ARC qui avait produit ce feuillet ainsi. Notre client avait déclaré le revenu sous le nom du propriétaire de l'entreprise, un ami. Mais rien n'y fit. Le fait que les montants étaient identiques n'a eu aucun effet non plus, et l'agent a confirmé la nouvelle cotisation.

La somme n'était pas importante, mais le coût à engager pour porter l'affaire devant la CCI aurait été énorme. Nous avons écrit une lettre au directeur du bureau local pour lui expliquer le problème et soumettre la documentation. Dans les deux semaines qui ont suivi, nous avons reçu un appel du directeur adjoint et le problème a été réglé en moins de cinq minutes. Mais, au total, l'exercice a occupé la plus grande partie d'une année. ■■

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

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

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

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.

Your Career. Your Way.

CONTRACT | SEARCH

Register online at
www.lannickgroup.com
or call 1-877-859-0444



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

Joe Diubaldo, MBA
Director of Staffing



LANNICK
RECRUITMENT

PRO COUNT
STAFFING

members of
Lannick Group of Companies

TORONTO · MISSISSAUGA · NORTH YORK · OTTAWA



The place of residence of a trust must be determined carefully.

Much Ado about Trusts

Question de fiducie

La résidence d'une fiducie doit être déterminée avec soin.

by / par *Manu Kakkar*

LEGALLY SPEAKING, a trust is a relationship between three parties: the settler, the trustee(s), and the beneficiaries. The settler creates the trust. The trustees administer the affairs for the beneficiaries, and the trust is taxed like an individual. An inter vivos trust is a trust created during the lifetime of the settler. A testamentary trust is created by the will of the decedent. An inter vivos trust is taxed at the highest marginal tax rates for an individual; a testamentary trust is taxed at graduated tax rates. Once the trust is taxed as an individual, the after-tax money is considered to be trust capital and can be distributed tax-free to the beneficiaries. It is this distinct feature of Canadian taxation law of trusts that creates interesting planning opportunities.

Garron Family Trust Case

It has been long established in Canadian taxation that the residence of the trust is based on where the majority of the trustees reside. This fact can drive certain tax plans to set up a trust where the majority of trustees reside in a low tax jurisdiction.

The Federal Court of Appeal decision of Garron Family Trust has drastically changed the tax residence of trusts. Two Canadian principals and two Barbados resident trusts indirectly owned two Canadian corporations. When the business was sold in 2000 for approximately \$482 million, the two

Barbados trusts filed Canadian returns asking for a refund of the tax instalment remitted to the CRA on the sale by the purchaser as then required by Section 116 of the *Act*.

The trusts claimed to be Barbados residents by virtue of the fact that the trustee was resident in Barbados. Because of the Barbados-Canada tax treaty, the capital gain was exempt from Canadian tax. Since there is no income tax on capital gains in Barbados, the tax plan was to have the trust distribute the entire proceeds from the sale to the Canadian beneficiaries as a tax-free distribution of capital.

The court ruled that the two trusts were resident in Canada because the two Canadian principals had managed and controlled the trust's affairs from their inception to the time of sale. The court imported the corporate residence test of central management and control (CM&C) to the determination of residence of trusts. Therefore, the trusts were liable for Canadian tax.

This court decision is relevant for interprovincial planning. Often, trusts are established in Alberta to take advantage of the lowest personal tax rates in Canada. The CRA uses a detailed questionnaire to ask Alberta trustees where the CM&C of such trusts resides. Establishing Alberta trusts requires careful planning to ensure they won't be considered resident in a higher-tax province. The trustee's decision-making

ability must be autonomous on the investment decisions of the trust and the amount, if any, of income or capital distributions to the beneficiaries.

CRA Audits Domestic Trusts

The CRA has announced plans to audit domestic inter vivos trusts and has increased audit activity in this area. These types of trusts usually own shares of private corporations and facilitate income splitting among lower-income beneficiaries. One of the CRA's concerns is that trustees, usually one or both parents, may make personal use of trust funds. For example, an allocation from a trust is made to a minor child beneficiary. The minor then "gives" the money to a parent to buy a Ferrari. In such cases, the CRA may deny related tax deductions or assess a benefit to the parents, as the money received by the minor beneficiary from the trust must be used solely for his benefit. ■

JURIDIQUEMENT, une fiducie s'entend d'une relation entre trois parties : le constituant, le(s) fiduciaire(s) et les bénéficiaires. Le constituant crée la fiducie. Les fiduciaires gèrent les affaires de la fiducie pour les bénéficiaires; la fiducie est imposée comme un particulier. La fiducie non testamentaire est créée du vivant du constituant et est imposée aux

taux marginaux les plus élevés du particulier. La fiducie testamentaire est créée par testament et est imposée à des taux progressifs. Les fonds après impôts de la fiducie sont considérés comme du capital, qui peut être distribué en franchise d'impôt aux bénéficiaires. Cette caractéristique des règles d'imposition des fiducies au Canada ouvre des possibilités de planification intéressantes.

La fiducie familiale Garron

Il est reconnu depuis longtemps que c'est le lieu de résidence de la majorité des fiduciaires de la fiducie qui détermine la résidence de la fiducie aux fins de l'impôt canadien. Cet élément peut inciter certains planificateurs fiscaux à établir une fiducie dans un pays à faible imposition où réside la majorité des fiduciaires.

Le jugement de la Cour d'appel fédérale dans l'affaire de la fiducie familiale Garron a radicalement modifié la résidence des fiducies aux fins de l'impôt. Deux dirigeants canadiens et deux fiducies résidant à la Barbade étaient indirectement propriétaires de deux sociétés canadiennes. Lors de la vente de l'entreprise en 2000 pour environ 482 M\$, les deux fiducies de la Barbade avaient produit des déclarations canadiennes dans lesquelles elles demandaient un remboursement des acomptes versés à l'ARC par l'acheteur en vertu de l'article 116 de la LIR.

Les fiducies prétendaient être résidentes de la Barbade du fait que le fiduciaire était un résident de la Barbade. Le gain en capital était exonéré de l'impôt canadien à cause de la convention fiscale Barbade-Canada. Comme il n'y a pas d'impôt sur les gains en capital à la Barbade, on avait planifié la distribution du produit total de la vente aux bénéficiaires canadiens sous la forme d'une distribution libre d'impôt du capital.

Le tribunal a conclu que les deux fiducies étaient résidentes du Canada, car les deux dirigeants canadiens avaient assuré leur gestion et leur contrôle depuis leur création jusqu'à la vente. En l'espèce, le tribunal a utilisé le critère du centre de gestion et de contrôle élaboré dans le contexte des sociétés pour déterminer la résidence des fiducies. Celles-ci étaient donc redevables de l'impôt canadien.

Ce jugement est pertinent aux fins de planification interprovinciale. On établit souvent des fiducies en Alberta pour bénéficier des taux d'imposition des particuliers les moins élevés du Canada. L'ARC utilise un questionnaire détaillé pour interroger les fiduciaires de cette province sur la résidence du centre de gestion et de contrôle de telles fiducies. L'établissement d'une fiducie en Alberta exige une planification rigoureuse pour éviter qu'elle soit considérée comme résidente d'une province à taux d'imposition plus élevés. Les fiduciaires doivent

être autonomes dans leurs décisions quant aux placements de la fiducie et au montant, le cas échéant, des distributions de revenu et de capital aux bénéficiaires.

Vérification des fiducies canadiennes

L'ARC a annoncé qu'elle prévoit vérifier des fiducies non testamentaires canadiennes et a intensifié son activité à cet égard. Ces types de fiducies sont habituellement propriétaires d'actions de sociétés privées et facilitent le fractionnement du revenu entre les bénéficiaires à revenu moins élevé. L'ARC craint, entre autres, que les fiduciaires, habituellement les parents, puissent utiliser les fonds de la fiducie à des fins personnelles. Par exemple, la fiducie verse une somme d'argent à un bénéficiaire qui est un enfant mineur; celui-ci « donne » ensuite l'argent à ses parents pour leur permettre d'acheter une Ferrari. L'ARC pourra alors refuser les déductions correspondantes ou calculer un avantage aux parents, car l'argent reçu de la fiducie par le bénéficiaire mineur doit être utilisé au seul avantage de ce dernier. ■

MANU KAKKAR, MTax, CA, CGA, is an independent tax consultant. E-mail manu@kakkkar.com.

▶ MANU KAKKAR, MTax, CA, CGA, est un conseiller fiscal indépendant. manu@kakkkar.com

CGA
MAGAZINE

Display Advertising
Publicité par
grande annonce

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

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

Contact / Contactez : Ingrid Mueller

☎ 416 226-4862

✉ imueller@cga-canada.org



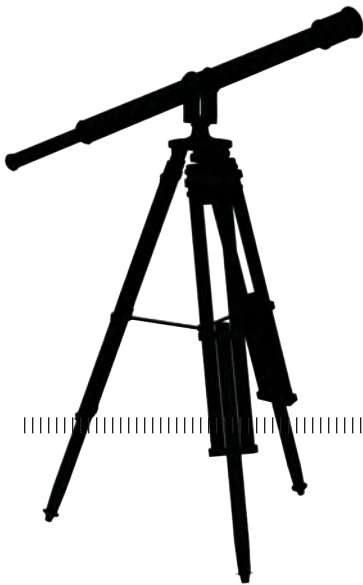
Harness
the power of your
CGA designation



CGA Alberta's 2011 Conference
June 20 - 24, 2011 | Banff, Alberta

CGA
CERTIFIED
GENERAL
ACCOUNTANTS

For more info visit www.cga-alberta.org/conference2011



Small efforts make a big difference in reducing stress during busy periods.

Combating Stress

Combattre le stress

En période de pointe, de petits efforts peuvent donner de grands résultats.

by / par Mindy Abramowitz

IF YOU TRY TALKING to an accountant about work/life balance in March or April of any given year, you can expect to be met with a grimace of disbelief. Who has time to consider stress management during tax season?

We know the demands of long hours and heavy workloads take their toll in a variety of ways, from declining productivity to compromising physical and psychological health. But when we are in the thick of an onslaught of work we are not best placed to find remedies. The pillars of stress management – maintaining a nutritious diet, exercising regularly, sleeping, connecting with friends and family – become seemingly impossible to observe when work is chaotic for months at a time. There simply is not enough time, energy, and healthy food to stave off the effects of too much to do in a short period. While sweeping changes to our habits might be out of the question, small efforts can make a significant difference to mood, productivity, and a sense of wellbeing.

Multitask

We might find it difficult to consistently maintain a healthy lifestyle, but despite whatever else is going on, we still need to eat, travel from point A to point B, and talk to people from time to time. Try walking to work with a friend or colleague. Or order fruit and vegetable snacks for the next staff

meeting instead of muffins and cookies. We are all multitasking anyway, why not extend the practice to activities that might yield personal benefit?

Plan for the Future

Planning a vacation while swamped with tax returns might seem frivolous, but arranging a reward for surviving another tax season can actually sharpen mental focus and boost productivity. The anticipation of unplugging from the noise of a hectic work life can lift spirits and energy levels almost as much as the vacation itself.

De-clutter

A tidy desk exerts a calming influence over all who behold it. It might take a few extra minutes at the end of the day or at the beginning of a lunch break, but a clear desk is conducive to clear thinking. It creates an atmosphere of sanity and order where one might not otherwise exist, and even the illusion of organization can rein in distraction. And we probably spend more of the workday hunting for files, staplers, and other indispensable items than we would spend tidying up.

Make a List

To-do lists are essential when the tasks to be done get out of control. Making a list at the

end of the day can help jump-start the next morning. It can also reduce stress and worry during non-working hours. Knowing that the next day's priorities have been set down in writing makes it unnecessary to spend precious downtime ruminating on what still needs to be done and what might have been overlooked on a busy day.

Listen to Music

A study on the effects of music on drivers' stress conducted by David L. Wiesenthal at York University indicates that motorists who listened to music during their commutes experienced less stress, lower blood pressure and heart rate, increased performance and perceptions of situational control. Further, the study compared the responses of drivers who chose their own music to those who were assigned a listening selection. To no one's surprise, the commuters who listened to music of their own choosing felt calmest and most in control. What this research confirms is that tuning in to a personalized playlist on the way to or from work can help alleviate stress. And it may lead to an improved sense of mastery over workload.

Not all stress is harmful. A mild degree of stress can compel better performance and result in greater achievement. In fact, many of the recommended strategies for

managing stress produce stress themselves. Exercise, for example, raises the heart rate and causes shortness of breath and muscle fatigue, all of which are symptoms of physical pressure. Stress in its various forms, like tax season, cannot be avoided altogether, but a series of practical acts can keep a lid on stress until the furor abates ■■

SI VOUS ESSAYEZ DE PARLER de l'équilibre travail-vie personnelle à un comptable en mars ou en avril, attendez-vous à une moue incrédule pour toute réponse. En effet, qui a le temps de se préoccuper de son stress pendant la période des impôts?

Les heures à n'en plus finir et les charges de travail qui s'alourdissent entraînent des conséquences néfastes : perte de productivité, dégradation de la santé physique et psychologique, etc. Et, dans le feu de l'action, nous ne sommes pas les mieux placés pour trouver des solutions. Les piliers de la gestion du stress – alimentation saine, exercice régulier, sommeil réparateur, famille et amis – chancellent aussitôt que le chaos s'installe pendant quelques mois. Nous manquons tout simplement de temps, d'énergie et de munitions pour contrer les effets d'une charge de travail excessive doublée d'une échéance serrée. S'il est impensable, dans ce contexte, d'apporter des changements radicaux à nos habitudes, de petits efforts peuvent avoir des répercussions étonnantes sur l'humeur, la productivité et le bien-être.

Faire d'une pierre deux coups

Il est parfois difficile de maintenir un mode de vie sain, mais peu importe la situation, il faut bien manger, se déplacer d'un point A à un point B et parler avec les gens de temps à autre. Essayez de vous rendre au travail à pied avec un ami ou un collègue. Remplacez les muffins et les biscuits par des fruits et des légumes lors de la prochaine réunion d'équipe. Nous avons tous l'habitude de mener plusieurs tâches de front : pourquoi ne pas étendre cette pratique à des activités bénéfiques pour la santé?

Planifier l'après

Si le bureau croule sous les déclarations de revenus, planifier des vacances peut sembler désinvolte. En revanche, prévoir une récompense pour avoir survécu à la période des impôts pourrait avoir pour effet d'aiguiser la concentration et de stimuler la productivité. La perspective d'être libre de tout engagement est souvent presque aussi énergisante que les vacances mêmes.

Désencombrer

Un bureau en ordre crée un environnement apaisant. Prendre quelques minutes à la fin de la journée ou avant la pause-repas pour

désencombrer son plan de travail est un excellent moyen de s'éclaircir les idées. Cet exercice permet d'assainir l'atmosphère de travail et d'y faire régner l'ordre. Même l'illusion d'un bureau organisé contribue à éviter les distractions. Mieux vaut prendre quelques instants pour remettre son environnement de travail en ordre que de passer la journée à chercher dossiers, agrafeuse et autres.

Faire une liste

Les listes de choses à faire sont indispensables lorsque les tâches se multiplient. Dresser une liste à la fin de la journée permet non seulement de mieux démarrer la journée suivante, mais aussi de chasser le stress et les soucis en dehors des heures de travail. Sachant que les priorités de la journée qui vient sont bien établies, vous n'avez pas à consacrer vos moments de repos si précieux à réfléchir aux tâches qu'il vous reste à faire ou que vous avez omis d'accomplir.

Écouter de la musique

Selon une étude traitant des effets de la musique sur le stress au volant, réalisée par David L. Wiesenthal de l'Université York, les conducteurs qui écoutent de la musique pendant leurs déplacements sont moins stressés, ont une pression artérielle et un rythme cardiaque moins élevés, offrent une meilleure performance et maîtrisent mieux leurs comportements. L'étude révèle également les différences de comportement entre les conducteurs qui écoutent la musique de leur choix et ceux qui se font imposer une sélection musicale. Sans surprise, les conducteurs qui écoutent leur propre musique se sentent plus calmes et plus en contrôle. Bref, écouter une compilation personnalisée en chemin vers le bureau ou la maison permet de réduire le stress, voire de créer un sentiment de contrôle sur la charge de travail.

Un niveau de stress raisonnable peut avoir des effets bénéfiques sur la performance et la productivité. En effet, bon nombre des stratégies de gestion du stress recommandées sont elles-mêmes génératrices de stress. Par exemple, faire de l'exercice accroît le rythme cardiaque, cause l'essoufflement et entraîne la fatigue musculaire, tous des symptômes de pression physique. Le stress sous toutes ses formes, notamment lors de la période des impôts, ne peut être complètement évité. Toutefois, il est possible de le combattre au moyen d'une série de gestes concrets jusqu'à ce que la tempête s'essouffle. ■■

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.

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

Why wait another year!

Start boosting your productivity now with **Cantax T2Plus** with Corporation Internet Filing.



15% Discount on selected products for CGA Members*



Cantax T2Plus with CIF eases tax time and delivers unparalleled customer support to for Darla McGuirk**, a Calgary tax professional who has been using Cantax for more than 20 years. **Let it do the same for you.**

Visit www.cantax.com or call **1.800.268.4522**.

 **CCH**
a Wolters Kluwer business

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

* Discount applies only to download versions and excludes the following products: T1Plus Home Office, T2 Pay-Per-File, TaxSuites and Archives.

** Darla McGuirk is a CGA based in Calgary. "Cantax" is a registered trademark of CCH Canadian Ltd.

1012

Promo Code CAN408

Classifieds • Petites annonces

Practice for Sale

■ ACCOUNTING PRACTICE SALES – Please see our website at www.accountingpracticesales.com. Are you ready to sell your practice now? Sell your practice through Accounting Practice Sales for a fixed price without an earn-out deal that will carry on for years. After all, if you wanted to stay in practice, why sell out? BUYERS – registration with us is simple and free via our website. North America's leader in Accounting Practice Sales. Contact Brannon Poe for a confidential discussion at:

888 246 0974 or via email:
poe@knology.net

■ ACCOUNTING PRACTICE SALES CURRENT LISTINGS:

Toronto, ON – \$750,000
Hamilton, ON – \$164,900
Trois-Rivières, QC – \$425,000
Southwest of Lloydminster, AB – \$725,000
Northeast Alberta – \$840,000
Calgary, AB – \$175,000
Calgary, AB – \$195,000
Central Northern, AB – \$145,000
Lake Cowichan, BC – \$75,000
North Okanagan Valley – \$150,000
Southern Interior, BC – \$717,000 (Gross)
Prince Albert, SK – \$590,000

To view the most up to date listing information please visit:
www.accountingpracticesales.com

■ LONG ESTABLISHED LONDON, ONTARIO CA PRACTICE seeks succession arrangements. Proprietor wishes to remain involved as a rainmaker and consultant. Grossing 800K to 900K per year. Reply to:
Box 593, CGA Magazine

Practice Wanted

■ WE ARE A GROWING PROFESSIONAL SERVICES FIRM (accounting and taxation, wealth management) looking to add to our existing accounting practice and welcome any opportunities in B.C., Alberta, or Ontario. We offer flexible succession options allowing current owners to, at their discretion, remain involved in the practice in an advisory capacity. We also offer a premium for practices that, like us, are run with integrity and share a commitment to providing exceptional client service. Please forward details of your practice to:
accounting@firstleaside.com

■ NOW IS YOUR CHANCE TO RETIRE. I have recently moved to Calgary and want to purchase a small public accounting practice. Annual volume \$100,000 to \$400,000. Inquiries will be kept confidential. Interested parties can contact me by fax:
403 226 6246

Professional Services

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



LOOKING FOR
A CHANGE OF
SCENERY?

We have qualified buyers waiting! We simplify the process and help you get more for your practice... along with the BEST terms. To learn more, call Brannon Poe, CPA at 1.888.246.0974 or visit us at **www.accountingpracticesales.com**



LOOKING FOR
A CHANGE OF
SCENERY?

We have qualified buyers waiting! We simplify the process and help you get more for your practice... along with the BEST terms. To learn more, call Brannon Poe, CPA at 1.888.246.0974 or visit us at **www.accountingpracticesales.com**



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

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

we'll help you find the "1".

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

Discover yours at
www.masongroup.ca

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

t5fghna7i
qprv2u%tl
nwtheasvh
lefxmason
ctbgroupm
+oqz1fe3u
a0e8cndot

(strategic search partners)

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

we'll help you find the "1".

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

Discover yours at
www.masongroup.ca

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

t5fghna7i
qprv2u%tl
nwtheasvh
lefxmason
ctbgroupm
+oqz1fe3u
a0e8cndot

(strategic search partners)

Want to do more with Excel?

Introducing PD Net Video Webcasts

anytime
anywhere



Learn how to make better decisions using financial spreadsheet models – all without leaving your office.

Microsoft Excel can be the most powerful item in a financial professional's toolbox. But too many accountants and analysts don't use it to its full potential.

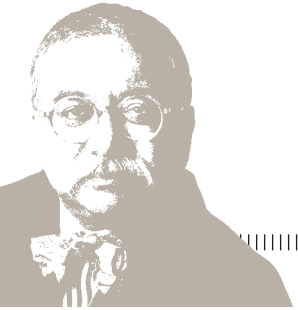
In these practical, hands-on training sessions, you'll learn how to **create powerful spreadsheet models** – a way to predict outcomes dynamically based on the inputs that YOU provide, helping you make informed financial decisions.

With PD Net's new video webcast series, you'll be able to see **real-time examples and follow along with every formula and Excel technique**. You can pause, rewind, and review the webcast whenever you want for a whole year.

Learn More:

- **Designing Dynamic Financial Spreadsheet Models in Excel**
March 22, 2011
www.cga.org/pdnet/dynamicmodels
- **Excel Spreadsheet Models: Designing for Stability**
March 29, 2011
www.cga.org/pdnet/stablemodels





The War Against Bribery

La guerre à la corruption

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

CANADIAN COMPANIES have traditionally enjoyed home cooking in their trading relationships with the United States and Britain. However, as global trade opens new opportunities Canadian companies will need to adapt to new cuisines – think hot curries – and political cultures that rely on bribes to government officials and politicians.

It is an offence under the *Corruption of Foreign Public Officials Act (CFPOA)* to bribe foreign officials. There are, however, two escape hatches in the *CFPOA* that temper its bite. Companies easily circumvent the rules by routing their bribes through foreign intermediaries in less stringent countries. The law exempts facilitation and “grease” payments to minor officials to smooth the processes of official actions. Thus, the *CFPOA*’s bite is about as painful as a lick from a golden retriever.

The United States makes it an offence for any company that trades on a U.S. exchange to bribe foreign government officials to gain a business advantage. Britain is jumping on the anti-corruption bandwagon in April with a new *Bribery Act*, which targets multinationals that bribe to secure contracts anywhere in the world if the company has a British connection. Companies can be compelled to disgorge all of the profits made from contracts obtained through bribery and pay unlimited fines. Individuals can face prison terms of up to 10 years.

Thus, a Canadian subsidiary of an American listed company, with a part-time agency relationship in London that pays an Indian government official a bribe is, at least in theory, liable to prosecution in Canada, the United States, and Britain.

To be sure, new global trade opportunities will benefit Canadian companies. However, companies must walk a fine line between foreign business cultures – many of which consider bribes to petty officials and senior government personnel an intrinsic part of local cuisine – and the stringent laws of other countries concerning bribery and corruption. ■

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

DANS LEURS ÉCHANGES commerciaux avec les États-Unis et la Grande-Bretagne, les entreprises canadiennes n’ont jamais été dépayssées. Avec la mondialisation et les occasions d’affaires qui en découlent, toutefois, elles devront s’adapter à de nouvelles cuisines – plus épicées – et des cultures politiques où l’on se laisse corrompre.

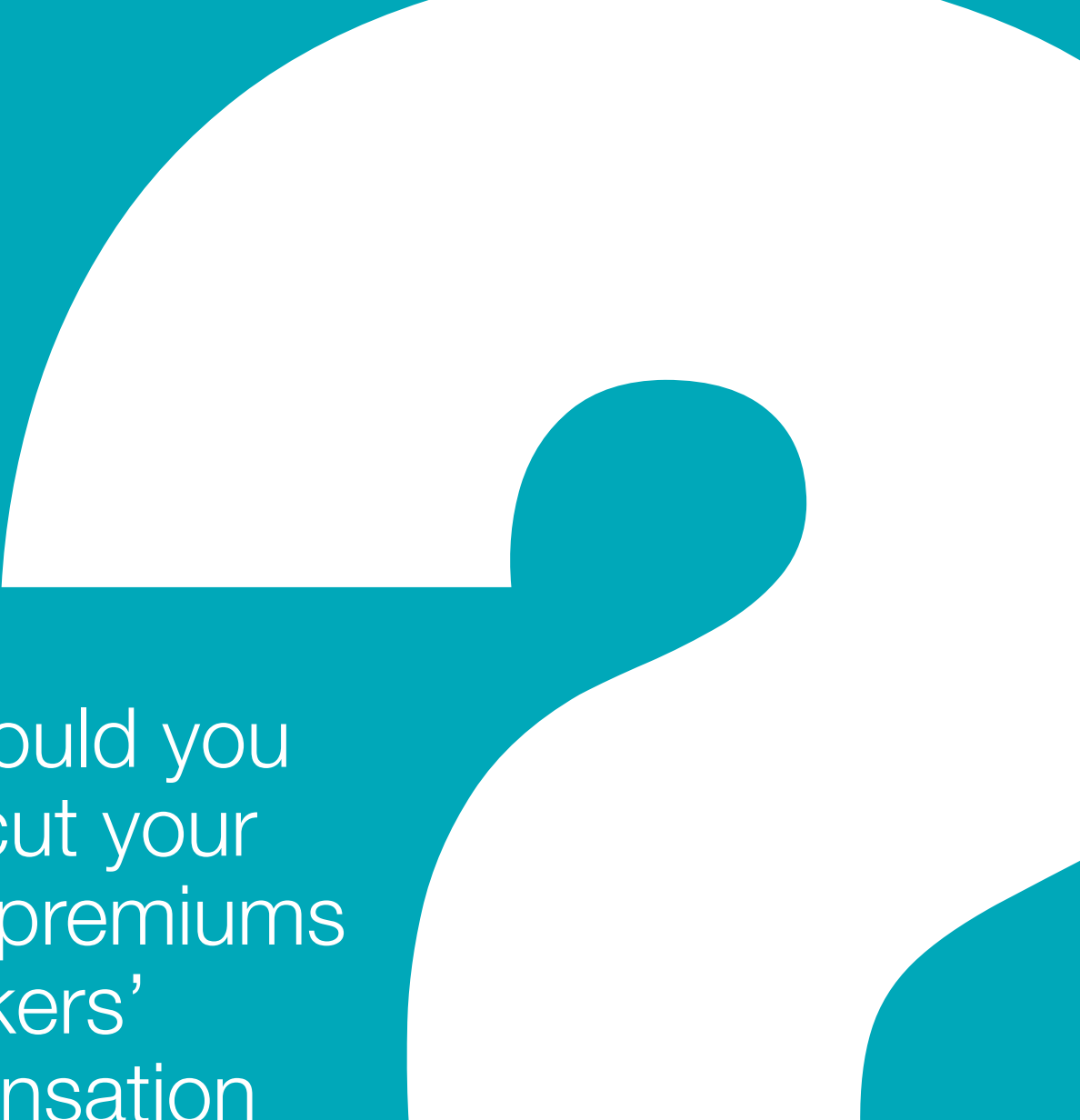
La corruption des fonctionnaires étrangers est une infraction aux termes de la Loi sur la corruption d’agents publics étrangers (LCAPE). Celle-ci présente cependant deux failles qui lui enlèvent du pouvoir. Les entreprises contournent aisément les règles en acheminant leurs pots-de-vin par l’entremise d’intermédiaires étrangers dans des pays moins sévères. En outre, la loi permet les paiements de facilitation aux petits fonctionnaires dans le but de simplifier l’exécution des mesures gouvernementales. Par conséquent, la LCAPE n’a pas trop de mordant.

Les États-Unis considèrent que toute entreprise qui effectue des transactions sur une bourse américaine commet une infraction lorsqu’elle offre un pot-de-vin à un agent public étranger pour obtenir un avantage commercial. La Grande-Bretagne a pris le train de la lutte anticorruption en avril avec sa nouvelle *Bribery Act* ciblant les multinationales qui soudoient pour obtenir des contrats, où que ce soit, pour autant que l’entreprise compte une part d’opérations britanniques. Les entreprises peuvent être contraintes de se délester de tous les profits tirés des contrats obtenus au moyen de pots-de-vin et de payer des amendes exorbitantes. Les particuliers peuvent être exposés à des peines d’emprisonnement pouvant aller jusqu’à 10 ans.

Ainsi, la filiale canadienne d’une société américaine cotée en bourse ayant à temps partiel un mandataire à Londres qui paierait un pot-de-vin à un fonctionnaire du gouvernement indien serait, du moins en théorie, passible de poursuites au Canada, aux États-Unis et en Grande-Bretagne.

Certes, les entreprises canadiennes tireront parti de la mondialisation. Elles devront toutefois apprendre à manœuvrer entre les cultures commerciales étrangères, qui sont nombreuses à considérer les pots-de-vin aux petits agents publics et aux hauts fonctionnaires de l’État comme faisant partie intégrante de la cuisine régionale, et la rigueur des lois anticorruption des autres pays. ■

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



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

TeksMed

877 850 1021
teksmed.com

Toronto



Ottawa



Calgary



Vancouver





Ryan

Brendan Moore is Back!

"I LOOK FORWARD TO HELPING CANADA'S
LEADING COMPANIES IMPROVE THEIR
TOTAL TAX PERFORMANCE."

Brendan F. Moore
Vice Chairman, Ryan ULC

Canadian tax industry pioneer Brendan Moore is now free to provide a comprehensive range of Ryan tax consulting and advisory services—including Canadian sales tax—to all companies in Canada.

Brendan Moore joined Ryan in April 2009. He leads a team of the industry's most seasoned tax professionals, all dedicated to providing the most innovative suite of Canadian tax services available.

Since 1991, Ryan has become the leading tax services firm in North America, providing the most strategic approach to tax consulting available today. Let industry visionary Brendan Moore and Ryan's team of premier tax advisors help control your Canadian tax liabilities while dramatically improving your company's bottom line.

For more information, please call **800.667.1600** or visit us at www.ryanco.ca.

Ryan
Innovative Solutions
to Taxing Problems.