

# CGA

MAGAZINE

**Updates to the Code of Ethics**

► Mise à jour du Code de déontologie

**Steps to Business Growth**

► Croissance d'entreprise : les étapes à suivre

**Top 5 Risks for Global Banks**

► Le « top 5 » des risques dans le secteur bancaire mondial

**Risk Management,  
Part II**

La gestion des risques,  
deuxième partie

**Meet One of  
Canada's Top 100  
Most Powerful Women,  
Gail Stephens, FCGA**

une des 100 femmes  
les plus influentes  
du Canada



We're confident in our advice, so you can be confident in your decisions.

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](http://www.aicanada.ca)

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



Appraisal Institute  
of Canada

**REAL VALUE EXPERTS**



# 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.

## Term Life Insurance

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

[www.iapacific.com/cga](http://www.iapacific.com/cga)

Or contact Jan Munro Thompson at:

1.800.881.3688

In Québec contact Samson Groupe Conseil Inc. at:

1.877.492.9812



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



## Contents • Sommaire

### REGULARS

|||||  
RUBRIQUES

**7 PUBLISHER'S NOTE** • D'ENTRÉE DE JEU

**52 CLASSIFIEDS** • PETITES ANNONCES

**54 BACKPAGE** • LE MOT DE LA FIN  
Tax Implications of Criminal Charges  
► Les incidences fiscales des accusations  
au criminel  
*Vern Krishna*

### FAST TRACK

|||||  
COUP D'ŒIL

**8 Top 5 Risks Facing Global Banks in 2012**  
► Le « top 5 » des risques dans le secteur bancaire mondial en 2012

**9 At a Glance**  
► Vue d'ensemble

**10 CyberGuide**  
► Repères W3

### NETWORK

|||||  
CARREFOUR

**26 Perspective**  
► Perspective

**28 News from CGA-Canada**  
► Échos de CGA-Canada

**32 Associations**  
► Associations

**33 Communiqués**  
► Communiqués

**35 Reflections**  
► Réflexions

- Gail Stephens, FCGA

**“My title doesn’t mean a lot to me. I do these roles because I want to make a difference.”**

« Mon titre m’importe peu. Je remplis ces rôles parce que j’ai envie de changer les choses. »

## BUSINESS

### ENTREPRISE

Ask an Expert ▪ Consultez l’expert

#### 12 **Steps to Business Growth** **Croissance d’entreprise : les étapes à suivre**

Preparing your client for a successful M&A.

► Aider votre client à réussir son regroupements d’entreprises.  
*Mark Wardell*

Further than Figures ▪ Savoir-être

#### 14 **Perfectionism is Not a Plus** **Le perfectionnisme, cette qualité à éviter**

The business case for 80 per cent results.

► Les avantages de la règle du 80 %.  
*Merge Gupta-Sunderji*

Feature ▪ Article de fond

#### 16 **Managing Risk** **La gestion des risques**

Current risk disclosure needs some serious improvements.

► La communication d’information sur les risques : de grandes améliorations s’imposent.  
*Gundi Jeffrey*

## PROFESSION

### PROFESSION

Standards ▪ Normes

#### 36 **Conflicts of Interest** **Les conflits d’intérêts**

Updates to the *Code of Ethics for Professional Accountants*.

► Mise à jour du *Code de déontologie des professionnels comptables*.  
*Stephen Spector*

Tax Focus ▪ Taxes à la loupe

#### 38 **The Rise and Fall of HST in B.C.** **La saga de la THV en Colombie-Britannique**

Reinstating PST will involve careful planning for government and business.

► Le retour à la TVP exigera du gouvernement et des entreprises une planification rigoureuse.  
*R. Jason Riche, Gabriela Oteiza-Dunn*

Tax Forum ▪ Fiscalité

#### 40 **No Place Like Home** **Qui prend pays, prend résidence?**

Determining country of residence for tax purposes is full of complexities.

► La détermination de la résidence aux fins de l’impôt : tout un dédale.  
*Don Goodison*

## CAREER

### CARRIÈRE

Feature ▪ Article de fond

#### 42 **City Powerhouse** **Une force au cœur de la ville**

Victoria City Manager Gail Stephens, FCGA, is one of Canada’s most powerful women and a force to be reckoned with.

► La directrice municipale à la Ville de Victoria, Gail Stephens, FCGA : une des femmes les plus influentes du Canada et une autorité incontournable.  
*Beverly Cramp*

Development ▪ Perfectionnement

#### 50 **Passion Over Productivity?** **La question de la productivité?**

Can differing approaches to workload management produce similar results?

► Différentes approches peuvent-elles aboutir sensiblement au même résultat?  
*Mindy Abramowitz*





# More control. Less stress.



## Carolyn uses Telpay because control is critical.

Managing the company's cash flow and payments is a critical function. Any increase in control helps decrease stress. By paying your business invoices electronically you will have more control over your cash flow position. Find out why 6,000 Canadian businesses would recommend Telpay.

Welcome to the better way to pay.



To find out more, visit us at [www.getstartedwithtelpay.ca](http://www.getstartedwithtelpay.ca) or call us at 1.800.665.0302

The Better Way to Pay.



## CGA MAGAZINE

Publisher / Éditrice  
**Lorraine Pitt**

Associate Publisher / Coéditrice  
Editor / Rédactrice en chef

**Peggy Homan**

Art Director / Directrice artistique  
**Lily Claydon**

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

Translation Team / Équipe de traduction  
**Isabelle Morin, Lucie Babin, Anna Krajewska,  
Josée Lacasse, Jessyka Paul-Ouellet, Valérie Riesen,  
Louise D. Couture, Justine Kurek**

Contributors / Collaboratrices  
**Janice Turner, Angela Salehi**

Copy Editors / Révisseurs linguistiques  
**Jessyka Paul-Ouellet, Doris Hollett, Justine Kurek**

National Advertising Sales Specialist /  
Spécialiste, Ventes publicitaires nationales

**Ingrid Mueller**

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

☎ 416 226 4862

☎ 604 605 5123

Classified Advertising / Petites annonces

**Doris Hollett**

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

☎ 604 605 5091

☎ 1 800 663 1529

☎ 604 605 5123

Circulation / Diffusion

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



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

Visit CGA Magazine on CGA-Canada's Web site  
[www.cga.org/canada](http://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](mailto:subscription@cga-canada.org).

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

CGA Magazine est publié par 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](http://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](mailto:subscription@cga-canada.org).

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

Agreement no. 40063316 / N° de contrat : 40063316

ISSN 0318-742X

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

Printed in Canada / Imprimé au Canada



pdnet™

Professional Development.  
anytime ... anywhere



## More Tax. Less Taxing.

PD Net: Your one-stop  
tax resource.

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



## Rising to Meet the Challenges of Business

### À la hauteur des défis du monde des affaires

OUR COVER this issue features Gail Stephens, FCGA (p. 42), named one of Canada's 100 Most Powerful Women. These top 100 awards celebrate and honour exceptional Canadian women in the public, private, and not-for-profit sectors. Since the first awards in 2003, more than 500 women across Canada have been honoured, including 73 who have been inducted into Canada's Most Powerful Women: Top 100 Hall of Fame. The awards acknowledge the different ways in which women have not only used their strengths and abilities to accomplish great careers, but also had a profound effect on the working lives of those around them. As Victoria's city manager, Gail Stephens epitomises a leader with a firm strategic vision coupled with the ability to bring out the best in teams and individuals. With a career built on hard work, she is an inspiration to those around her. At CGA we can feel justified pride in the credibility that her award brings to the CGA designation.

"Managing Risk" is a recurring theme, high on the agenda for many corporate boards. Gundi Jeffrey's second article on this issue (p. 16) looks at how the continuing uncertainty in the global economy is making this a much debated topic. According to several studies, disclosure is lacking in clarity and usefulness. The article explores the different opinions on risk and what recommendations are being proposed to overcome this challenge.

Meanwhile, our Standards column takes a different slant this issue and looks at the updates to the *Code of Ethics for Professional Accountants*, and in particular conflicts of interest. ■■

LE PRÉSENT NUMÉRO fait connaître Gail Stephens, FCGA (p. 42), qui a été inscrite au palmarès des 100 femmes les plus influentes du Canada. Ce palmarès rend hommage aux Canadiennes d'exception des secteurs public et privé, et du secteur des organismes sans but lucratif. Depuis 2003, plus de 500 femmes de partout au pays ont ainsi été honorées, et 73 de ces femmes ont en outre été intronisées au temple de la renommée des 100 femmes les plus influentes du Canada. Ces distinctions reconnaissent les parcours des femmes qui ont mis à profit leurs forces et leurs compétences pour construire de formidables carrières et qui ont marqué la vie professionnelle de ceux qui les entourent. Directrice municipale à la ville de Victoria, M<sup>me</sup> Stephens incarne une leader qui allie une solide vision stratégique à la capacité d'amener les équipes et les personnes à donner le meilleur d'elles-mêmes. Ayant bâti sa carrière à force de travail acharné, M<sup>me</sup> Stephens est une source d'inspiration pour ceux qui la côtoient. Au sein de l'Association, nous avons raison d'être fiers de la crédibilité qu'ajoute cette reconnaissance au titre de CGA.

La « gestion des risques », thème récurrent, constitue une grande priorité pour nombre de conseils d'administration. Dans son deuxième article à ce sujet (p. 16), Gundi Jeffrey explique que l'incertitude persistante qui pèse sur l'économie mondiale place cette gestion au cœur de nombreux débats. Selon plusieurs études, la clarté et l'utilité des informations fournies sur les risques laissent à désirer. L'auteur présente différents points de vue et recommandations.

Par ailleurs, la chronique Normes fait une incursion du côté du *Code de déontologie des professionnels comptables* pour en examiner les récentes modifications ayant trait aux conflits d'intérêts. ■■

LORRAINE PITT, Publisher / Éditrice

## Top 5 Risks Facing Global Banks in 2012

### Le « top 5 » des risques dans le secteur bancaire mondial en 2012

A recent survey by the Centre for the Study of Financial Innovation, an independent think tank based in London, indicates that the risk of another recession and a renewed banking crisis is a top concern for global banking executives. Responses came from more than 700 bankers, regulators, and observers in 58 countries. Weakness in corporate governance ranked ninth and weakness in risk management ranked 10<sup>th</sup>.

► L'une des grandes préoccupations des banquiers est le risque d'une autre récession et d'un retour de la crise bancaire. C'est ce qui ressort d'un sondage effectué récemment par le Centre for the Study of Financial Innovation, un groupe de réflexion établi à Londres, auprès de plus de 700 banquiers, représentants d'organismes de réglementation et observateurs de 58 pays. La faiblesse de la gouvernance d'entreprise et celle de la gestion du risque figurent respectivement aux 9<sup>e</sup> et 10<sup>e</sup> rangs.

- 1 **Macro-economic risk**  
► Risque macroéconomique
- 2 **Credit risk**  
► Risque de crédit
- 3 **Liquidity**  
► Liquidité
- 4 **Capital availability**  
► Disponibilité du capital
- 5 **Political interference**  
► Ingérence politique

Source - Centre for the Study of Financial Innovation, PwC







**“Two-thirds of Canadian households expecting to retire in 2030 are not saving at levels required to meet necessary living expenses.”**

Canadian Institute of Actuaries

► « Les deux tiers des ménages canadiens qui devraient arriver à la retraite en 2030 n'épargnent pas à un niveau adéquat pour assurer leurs frais de subsistance. »

Institut canadien des actuaires

## FAST TRACK • COUP D'ŒIL

## ■ At a Glance • Vue d'ensemble

### New CGA Research Centre

Montreal's Concordia University John Molson School of Business (JMSB) will be home to a new think tank for research in accountancy in 2012. The Ordre des CGA du Québec donated \$250,000 to establish the CGA Research Centre, which will be led by associate professor Emilio Boulianne, FCGA. JMSB currently has seven professors who hold the CGA designation.

► **Nouveau Centre de recherche CGA**

L'École de gestion John-Molson de l'Université Concordia, à Montréal, accueillera en 2012 un nouveau centre d'études et de recherches en comptabilité. L'Ordre des CGA du Québec a fait un don de 250 000 \$ pour fonder le Centre de recherche CGA, qui sera dirigé par le professeur agrégé Emilio Boulianne, FCGA. Sept professeurs de l'École sont CGA.

### Fun Career Tips on FINS.com

When is it essential to schedule a meeting? Turn to Career Tip #17 on FINS.com for a humorous look at this routine dilemma still plaguing many workplaces. FINS.com was created by the *Wall Street Journal* and offers tips on managing your career. [With special thanks to *CGA Magazine* loyal reader Monica S. for sharing this tip and a bit of levity with other readers.]



► **Conseils professionnels amusants sur FINS.com**

Quand faut-il absolument organiser une réunion? L'astuce numéro 17 de FINS.com aborde avec humour cette question qui tourmente le quotidien de nombreux milieux de travail. FINS.com, créé par le *Wall Street Journal*, donne des conseils de gestion de carrière (*en anglais*). [Nous remercions Monica S., fidèle lectrice de *CGA Magazine*, d'avoir voulu partager cette capsule et un peu de ridicule avec nos lecteurs.]



### Weird Excuses Used by Tardy Workers

A new CareerBuilder survey indicates that some employees come up with crazy excuses when they arrive late to work. One employee claimed a fox stole her car keys, while another said he thought he'd won the lottery. Turns out he didn't. Still another employee claimed to have been stuck between a subway car and the platform; surprisingly, this excuse turned out to be true!

► **Excuses bizarres des employés en retard**

Un nouveau sondage de CareerBuilder révèle que certains employés donnent des excuses abracadabrantes quand ils arrivent au bureau en retard. Une employée a expliqué qu'un renard avait volé les clés de sa voiture. Un autre a dit avoir cru, à tort, qu'il avait gagné à la loterie. Une autre personne a affirmé avoir été coincée entre un wagon de métro et la plateforme, et c'était vrai!



© ISTOCKPHOTO.COM/CHRIS SCHMIDT; MICHAEL DELEON; RICH PHALIN; KRISTIAN SEKULIC; ALPHONSE TRAN

## “Education and the Internet must go hand in hand ... It will serve as one of the great equalizers.”

« Éducation et Internet doivent aller de pair... pour constituer  
l'un des plus grands facteurs de nivellement social. »

*John Chambers, Cisco CEO (1999 Comdex Keynote speech) /*

*John Chambers, PDG de Cisco (Allocution au congrès Comdex 1999)*

*by/par Robin Day*

### Cyber Tip

Putting your company logo or another image on every slide of a PowerPoint presentation is easy. Click on View, Master, Slide Master, then choose Picture, From File from the Insert menu. Find the image and click OK. Use the handles at the edges of the image to adjust the size and position. When you are done, click the slide view button to return to the presentation.

#### ► Cyberconseil

Vous voulez insérer une image, comme le logo de votre société, sur toutes les diapositives d'une présentation PowerPoint? Il suffit de cliquer sur Affichage, Masque, et Masque des diapositives, puis de sélectionner Insérer une image depuis un fichier dans le menu Insertion. Lorsque vous avez trouvé l'image voulue, vous n'avez qu'à cliquer sur OK et à utiliser les poignées aux extrémités de l'image pour en ajuster la taille et la position dans la diapositive, puis à cliquer sur le bouton d'affichage de la diapositive pour retourner à la présentation.

**ROBIN DAY**, MBA, CGA, is first-year program head in BCIT's Financial Management program. [rday@bcit.ca](mailto:rday@bcit.ca).

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

### A Collection of Apps

AppAggie.com is dedicated to apps – those incredibly popular programs that followed the smart phone and tablet boom of recent years. Apps are categorized by operating system, cost, and purpose. With links to over 12,000 apps, this collection is already impressive but it is likely to grow much larger.

#### ► Toute une collection d'applis

Le site AppAggie.com est consacré aux applis, ces programmes rendus incroyablement populaires par le récent essor des téléphones intelligents et des tablettes. Les applications sont répertoriées par système d'exploitation, coût et objet. L'impressionnante collection de plus de 12 000 applications devrait continuer à s'enrichir.

**[www.appaggie.com](http://www.appaggie.com)**

(en anglais)

### Free CRA Seminars

Did you know that the CRA offers a variety of events and seminars? Listings include free seminars on disability issues, payroll, and information specific to small businesses. Free PD provided by the CRA. How can you beat a combination like that?

#### ► Séminaires gratuits de l'ARC

Le saviez-vous? L'ARC propose divers séminaires gratuits sur des sujets comme l'invalidité, la paie et les activités des petites entreprises. Du perfectionnement professionnel gratuit fourni par l'ARC, qui dit mieux?

**[www.cra-arc.gc.ca/vnts](http://www.cra-arc.gc.ca/vnts)**

**[www.cra-arc.gc.ca/vnts/menu-fra.html](http://www.cra-arc.gc.ca/vnts/menu-fra.html)**

### Away at Work

Business travel is another of the many topics covered by the great “About.com” sites. With everything from trip planning advice to links to city guides for many world cities, this site is sure to be helpful next time duty calls from a distant shore.

#### ► Voyages d'affaires

L'un des excellents sites About.com est consacré aux voyages d'affaires et regorge de conseils utiles, depuis la planification du voyage jusqu'aux liens vers des guides sur diverses grandes capitales. À consulter avant votre prochain voyage d'affaires.

**[www.businesstravel.about.com](http://www.businesstravel.about.com)**

(en anglais)

### Technology in the News

Keeping up to date with the latest developments in the online world is no small task. InternetNews.com makes it a little easier by bringing all of the major stories together on one website.

#### ► La technologie dans l'actualité

Se tenir informé des dernières tendances sur la toile n'est pas une sinécure. InternetNews.com rend cette tâche un peu plus facile en regroupant les principaux articles sur un même site Web.

**[www.internetnews.com](http://www.internetnews.com)**

(en anglais)



# 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.

- March 14 - Montreal, QC
- June 6 - Calgary
- June 7 - Edmonton
- June 8 - Mississauga, ON
- June 20 - Whitehorse, YT
- August 23 - Toronto, ON
- September 28 - Burnaby, BC
- October 4 - Victoria, BC

**Special Payments & Completing the ROE** is designed to provide a comprehensive overview of the payroll implications of special payments that fall outside of the norm in processing payroll. The program also deals with the intricacies of the correct completion of the Record of Employment (ROE).

**Paievements spéciaux et comment remplir le Relevé d'emploi** offre un survol exhaustif des répercussions sur la paie des paievements spéciaux qui s'écartent de la norme dans le cadre du traitement de la paie. Le programme aborde également les complexités du Relevé d'emploi (RE).

- May 30 - Calgary, AB
- June 6 - Nisku/Leduc, AB
- June 7 - Pointe-Claire, QC
- June 7 - Red Deer, AB
- June 7 - Saskatoon, SK
- 7 juin - Quebec, Qc (en français)
- June 8 - Lethbridge, AB
- June 14 - Regina, SK
- June 14 - Edmonton, AB
- June 14 - Vancouver, BC
- 15 juin - Montreal, Qc (en français)
- June 21 - Toronto, ON
- June 21 - Whitehorse, YT
- June 22 - Halifax, NS
- August 10 - Mississauga, ON

**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.

- 2 mars - Sherbrooke, Qc (en français)
- March 15 - Winnipeg, MB
- 15 mars - Montreal, Qc (en français)
- March 16 - Brandon, MB
- March 21 - Pointe-Claire, QC
- March 29 - Regina, SK
- April 13 - Mississauga, ON
- April 19 - Burlington, ON
- 19 avril - Quebec, Qc (en français)
- May 3 - St. John's, NL
- May 3 - Swift Current, SK
- 9 mai - Brossard, Qc (en français)
- May 11 - Prince George, BC
- May 16 - Yellowknife, NT
- May 17 - Fort McMurray, AB
- June 15 - Markham, ON
- August 23 - Edmonton, AB
- August 24 - Calgary, AB

### REGISTER ONLINE TO RECEIVE THE CPA MEMBER RATE!

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

- **CGA Special Registration Code:** Enter "CGA12" into the promo code box when registering online (as a non-member) at <http://www.payroll.ca/go/?cga>
- **Code d'inscription spéciale pour les CGA :** Inscrivez-vous en ligne (à titre de non-membre) à l'adresse suivante : <http://www.payroll.ca/go/?cgaq>. Entrez le code de promotion suivant : CGA12.

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](http://www.payroll.ca/go?cga) • [register@payroll.ca](mailto:register@payroll.ca) • 1-888-729-7652 or 416-487-3380 ext. 118  
[www.payroll.ca/go?cgaq](http://www.payroll.ca/go?cgaq) • [inscription@payroll.ca](mailto:inscription@payroll.ca) • 1-888-729-7652 ou 416-487-3380 poste 123



Preparing your client for a successful M&A.

## Steps to Business Growth

### Croissance d'entreprise : les étapes à suivre

Aider votre client à réussir son regroupements d'entreprises.

by / par Mark Wardell

**M**ERGERS AND acquisitions are among the quickest and most exciting ways to grow a business. They can give a company instant access to new markets, new products, and new skill-sets. Unfortunately, they rarely work smoothly.

The success of a merger or acquisition is all in the planning. As a trusted advisor, you can and should play a key role in preparing your client to properly plan for a seamless transition, by advising them to plan through the following four steps.

#### Reevaluate Organizational Structures

Your client needs to consider whether it makes sense for the two organizations to be combined as one, or if they go on as two separate companies. Whatever your client decides to do, give careful consideration to resources that can now be shared, such as reception, administration, and accounting.

For example, a distribution company I've been working with recently purchased a similar business in another city. The acquired business has a totally different target market and significant brand value. In this case, it made the most sense for the acquired company to maintain its distinct brand, but to be folded into the organizational chart of the parent company. The parent company took over the financial and administrative responsibility for both companies while the acquired company

continued to manage its own operations and marketing.

#### Develop New Branding

Branding is a critical component. In the example above, where brand value was strong and customers established, maintaining the distinct brand entities was the best course.

Here are some questions your clients should consider early on: Will both businesses fold into one brand? Which brand? Or will it be a new brand? Is the current brand worth retaining or is it time to develop something new? How your client proceeds will of course depend upon their unique situation, brand values, and their target audience.

#### Consider Human Resources

In times of change it's more important than ever to consider all of the people affected and to proceed with clear communications. As soon as the news of the M&A is made public, it's critical that your client gathers together everyone from both companies to provide them with clarity on the news. There is often nervousness around mergers so good communication is crucial.

Some companies bring in a specialist for this purpose. The client I referred to above hired a transition specialist to identify the skills sets of key people at the acquired

company in order to offer new career paths in the parent company. It worked brilliantly.

#### Redevelop Policies

Last but not least, policies – otherwise known as the lifeblood of business operations. Sounds dramatic but a company's corporate documents are what keeps the business running as efficiently as possible. What systems or policies currently exist (or don't exist) in the parent and acquired companies? What policies will your client need to develop to account for future direction?

At the end of the day, there is no simple way to properly plan for an M&A. However, given that your client has come this far with the merger or acquisition, you'll serve them well to encourage proper planning around these critical areas. I guarantee that the effort will be well worth their time, and yours, in the long run. ■

**L**ES FUSIONS et acquisitions comptent parmi les solutions les plus rapides et les plus palpitantes pour faire croître une entreprise et lui donner accès automatiquement à de nouveaux marchés, produits et ensembles de compétences. Lorsqu'elles se font rondement, elles sont fantastiques; malheureusement, c'est rarement le cas.

Le succès d'un regroupement d'entreprises réside entièrement dans sa planification. En



tant que conseiller de confiance, vous pouvez – et devriez – jouer un rôle important pour préparer votre client à planifier une transition sans heurts en lui recommandant les quatre étapes ci-dessous.

### Réévaluer les structures organisationnelles

Votre client doit se demander s'il est raisonnable de réunir les deux entreprises ou si elles doivent demeurer distinctes. Peu importe ce qu'il décide, il doit considérer attentivement les ressources qui peuvent être partagées (réception, administration, comptabilité, etc.).

Par exemple, une entreprise de distribution pour laquelle j'ai travaillé a récemment fait l'acquisition d'une entreprise similaire dans une autre ville. L'entreprise acquise a un marché cible complètement différent et une valeur de marque importante. Dans ce cas, la solution la plus logique était que l'entreprise acquise conserve sa marque propre, mais qu'elle soit intégrée à l'organigramme de la société mère. Cette dernière s'est donc chargée des finances et de l'administration des deux entités tandis que l'entreprise acquise a continué de gérer ses activités et son marketing.

### Élaborer une nouvelle stratégie de marque

La stratégie de marque est un élément important. Dans l'exemple ci-dessus, la valeur de la marque

était élevée et la clientèle, bien établie. Le maintien des marques distinctes représentait la meilleure solution.

Voici quelques questions que vos clients devraient considérer au début du processus : Les deux entreprises seront-elles réunies sous une seule marque? Laquelle? Établira-t-on plutôt une nouvelle marque? Vaut-il la peine de conserver la marque actuelle ou est-il temps d'en créer une nouvelle? La manière dont votre client procédera dépendra bien sûr de sa situation particulière, de la valeur de ses marques et de sa clientèle cible.

### Tenir compte des ressources humaines

Dans les périodes de changement, il importe plus que jamais de tenir compte de toutes les personnes touchées et de produire des communications claires. Dès l'annonce du regroupement, il est capital que votre client réunisse le personnel des deux entreprises pour faire la lumière sur la nouvelle annoncée. Les fusions suscitant souvent beaucoup de nervosité, la communication se révèle cruciale.

Certaines entreprises recourent à un spécialiste à cette fin. Le client dont j'ai parlé précédemment a fait appel à un spécialiste des transitions pour déterminer les ensembles de compétences des collaborateurs essentiels de l'entreprise acquise, dans le but de proposer de nouveaux parcours professionnels au sein de la société mère. Cela a remarquablement bien fonctionné.

### Revoir les politiques

Enfin et surtout, il faut s'intéresser aux politiques de l'entreprise, qui sont un élément vital des opérations. Cela peut sembler exagéré, mais la documentation contenant les politiques est l'outil qui permet à l'entreprise de fonctionner le plus efficacement possible. Quels sont les systèmes ou les politiques qui ont actuellement cours (ou pas) dans la société mère et la société acquise? Quelles politiques votre client devra-t-il élaborer pour expliquer les orientations futures?

En fin de compte, il n'existe pas de manière simple de planifier un regroupement d'entreprises. Toutefois, comme votre client en est arrivé à cette solution, vous serez bien avisé de l'encourager à planifier convenablement les étapes ci-dessus. Je vous garantis qu'à long terme le jeu en vaudra la chandelle et pour vous et pour votre client. ■

.....  
**MARK WARDELL** is president & founder of *Wardell Professional Development* ([www.wardell.biz](http://www.wardell.biz)), an advisory group that helps business owners plan and execute the growth of their companies.

► **MARK WARDELL** est président et fondateur de *Wardell Professional Development* ([www.wardell.biz](http://www.wardell.biz)), un groupe de consultants qui aident les propriétaires d'entreprises à planifier et à dynamiser la croissance de leur entreprise.



ARE YOUR CLIENTS READY TO BUY A BUSINESS?

At BDC, our innovative solutions can help your clients buy a business. Our consulting and financing services work hand in hand to offer entrepreneurs made-to-measure solutions, which may include customized repayment schedules. We also finance intangible assets such as intellectual property, goodwill and client lists. It's just the flexibility your clients need to free up cash flow and grow their business on their own terms.



FINANCING | VENTURE CAPITAL | CONSULTING

[www.bdc.ca/buybusiness](http://www.bdc.ca/buybusiness)





The business case for 80 per cent results.

## Perfectionism is Not a Plus

### Le perfectionnisme, cette qualité à éviter

Les avantages de la règle du 80 %.

by / par Merge Gupta-Sunderji

**T**HE MOST POPULAR business books of the last two decades all advocate workplace excellence and organizational achievement. No quarrel there. But this constant emphasis on being “the best” causes many to think that perfection is the ultimate goal. And that’s a question that’s worth additional consideration.

Does every task need to be done flawlessly every time? If you answered “yes,” then you likely refer to yourself as a perfectionist. After all, perfectionism is positive, right? It’s synonymous with being an over-achiever; the kind of person who sets bold goals and blazes new trails to momentous achievements. But the unvarnished truth is that in the workplace, there are more downsides to perfectionism than there are benefits.

Perfectionists actually exhibit lower productivity. Consider the popular 80-20 principle – 80 per cent of the results of an activity are typically associated with 20 per cent of the effort invested. Fussing over the final minute details takes up 80 per cent more time; time that could be better spent by moving on to other tasks.

As perfectionists get caught up in the details, they are more likely to lose sight of the ultimate goal. This short-sightedness is a significant shortcoming in business.

Yet another downside to perfectionism is procrastination. The desire to get the ideal answer at the exact time and place means that there is a greater tendency to put off doing things. After all, perfectionists say “if it’s not worth doing well, it’s not worth doing at all.” Unfortunately, that’s wrong! By overcomplicating a task, it becomes bigger than it really is, and so it’s not likely to get started (or done) at all.

Regrettably, perfectionists are also viewed by others as inflexible and rigid, and so are seen as hard to work with. Most people figure that since they’ll never meet a perfectionist’s standards, why bother? It’s far easier to find ways to work around a perfectionist than to work with them!

As if all this weren’t enough, research has shown that perfectionists also experience more stress, and as a result, tend to suffer from poor physical health as well as mental ailments such as pessimism, depression, unhappiness, guilt, and low self-esteem.

Despite all the negatives associated with perfectionism, ironically perfectionists view it as a positive character trait, even though it is a giant roadblock to career and personal success. Since anything short of flawless is a failure, perfectionists are resistant to trying something new. So if you are a perfectionist, what will it take to break the pattern? Here are five ideas.

1. Just get started. Stop waiting for the perfect time or the correct amount of background information. Take a deep breath and jump in.
2. Call it an experiment or a “pilot project.” Now you have permission to make mistakes.
3. Focus on what you can do, rather than on what you cannot do. Stop sweating over the stuff that’s outside your control. You’ll discover that you’ll uncover alternate options as you go along.
4. Do what feels right to you; don’t worry about pleasing others. Trust your instincts. Remember the old adage – you can’t please everyone!
5. Settle for “less than perfect” from others. Delegate, but then relinquish control. Sure, they won’t do it exactly the way you would do it, but amazingly enough, it will get done. And their version will probably work just as well! ■

**L**ES LIVRES D’AFFAIRES les plus populaires des 20 dernières années prônent tous l’excellence et la réussite en milieu de travail. Soit. Mais cette insistance sur l’importance d’être « le meilleur » amène bien des gens à penser que le but ultime, c’est la perfection. Et cela mérite qu’on s’y attarde.



Toute tâche doit-elle être accomplie impeccablement en toute circonstance? Si vous répondez « oui », vous vous dites probablement perfectionniste. N'est-ce pas là une qualité? Celle des gens qui réussissent le mieux, qui visent des objectifs audacieux et qui foncent vers de grandes réalisations? À la vérité, le perfectionnisme présente plus d'inconvénients que d'avantages au travail.

D'abord, les perfectionnistes sont moins productifs. Il suffit de penser à la fameuse loi des 80/20 : 80 % des résultats d'une activité relèvent généralement de 20 % des efforts investis. S'attarder aux derniers petits détails prend 80 % plus de temps, temps qu'on gagnerait à consacrer à de nouvelles tâches.

En se laissant accaparer par les détails, les perfectionnistes risquent de perdre de vue l'objectif final. Et un tel manque de vision représente une grave lacune en affaires.

Autre ombre au tableau du perfectionnisme : la procrastination. L'envie d'obtenir la réponse parfaite au bon moment et au bon endroit se traduit souvent par la tendance à remettre les choses à plus tard. Les perfectionnistes croient que ce qui ne vaut pas la peine d'être bien fait ne vaut pas la peine d'être fait du tout. Mais c'est faire fausse route : la tâche devient ainsi plus imposante qu'elle ne l'est en réalité, et n'est donc simplement pas susceptible d'être commencée (ou accomplie).

Malheureusement, les perfectionnistes sont également perçus comme étant inflexibles et rigides, donc comme des collègues de travail difficiles. Leurs idéaux sont jugés irréalistes et inatteignables et, convaincus de ne pas pouvoir arriver, la plupart des gens ne se donnent pas la peine d'essayer. Il est bien plus facile de trouver des manières de contourner un perfectionniste que de travailler avec lui.

Et comme si ce n'était pas assez, les études montrent que les perfectionnistes vivent plus de stress et qu'ils ont par conséquent tendance à souffrir d'une mauvaise santé physique et de troubles psychologiques comme le pessimisme, la dépression, la tristesse, la culpabilité et la dévalorisation.

Malgré tous les aspects négatifs du perfectionnisme, les personnes qui possèdent cette caractéristique la voient comme une qualité, même s'il s'agit d'un obstacle énorme à leur réussite professionnelle et personnelle. Comme tout ce qui n'est pas parfait est vu comme un échec, les perfectionnistes résistent à la nouveauté. Alors, si vous êtes perfectionniste, que vous faudra-t-il faire pour sortir de ce cercle vicieux? Voici cinq idées.

1. Commencez. Cessez d'attendre le moment parfait ou la bonne quantité de renseignements préliminaires. Inspirez profondément et lancez-vous.

2. Dites-vous qu'il s'agit d'une expérience ou d'un « projet pilote »; vous pourrez ainsi faire des erreurs.
3. Concentrez-vous sur ce que vous pouvez faire au lieu de vous préoccuper de ce qui échappe à votre contrôle. Vous trouverez des solutions pour le reste en cours de route.
4. Faites ce qui vous semble le mieux, sans tâcher de plaire aux autres. Fiez-vous à votre instinct, et souvenez-vous qu'on ne peut contenter tout le monde.
5. Acceptez l'imperfection de la part des autres. Déléguez, mais aussi lâchez prise. Le travail ne sera pas fait exactement comme vous l'auriez fait, mais, chose étonnante, il sera fait. Et il donnera probablement les mêmes résultats que le vôtre. ■

.....

**MERGE GUPTA-SUNDERJI, MBA, CSP, CGA, turns managers into leaders. This speaker/author gives people practical tools to achieve leadership and communication success. Join the conversations at [www.mergespeaks.com/blog](http://www.mergespeaks.com/blog) or contact her at 403 605 4756.**

► **MERGE GUPTA-SUNDERJI, MBA, CSP, CGA, transforme les gestionnaires en leaders. Conférencière et auteure, elle fournit des outils pratiques aidant à mieux communiquer et diriger. Participez aux discussions à [www.mergespeaks.com/blog](http://www.mergespeaks.com/blog) ou contactez Merge au 403 605 4756.**



## Nous voyons vers où les salaires du domaine financier vont avant même d'y arriver.



Contactez-nous afin d'obtenir votre exemplaire gratuit du *Guide salarial 2012*.

[accountemps.ca](http://accountemps.ca)  
[roberthalffinance.ca](http://roberthalffinance.ca)  
[roberthalfmr.ca](http://roberthalfmr.ca)

1.800.803.8367

 **Robert Half®**  
 L'excellence en recrutement spécialisé



# Managing Risk

by / par Gundi Jeffrey

## La gestion des risques

Current risk disclosure needs some serious improvements.

La communication d'information sur les risques : de grandes améliorations s'imposent.

**W**ITH THE continuing uncertainty in the global economy, risk management is topping the agendas of many corporate boards. But the actual reporting of the risks they face in their operations – financial, organizational, environmental, regulatory, economic, and political – hasn’t been carried out with the same zeal. Securities regulators, investors, other stakeholders, and several academic studies are describing current risk disclosure as lacking in usefulness, clarity, and robustness. Fortunately, they have some ideas on how to fix things.

Professor Daniel Zéghal, FCGA, the director of the CGA Accounting Research Centre at the University of Ottawa, who has been tracking risk disclosure for about 10 years, hasn’t seen much improvement in such disclosures over the years. “This is quite disturbing because it tells us that either managers are not paying attention to the enterprise risk management process or they are not sharing the information with external users. Or they are simply not competent in terms of doing a good job at managing and disclosing risk.”

Jim Fernandez, CGA, a partner with Vancouver-based CGA firm Fernandez Young LLP, says his experience with filers listed on the venture exchange shows that they produce all the disclosures required, “however, the language used in those disclosures is not clear or deep enough on risk analysis, especially if that analysis could expose areas of weakness in the organization

to the point that it may scare the markets where they do their fundraising.”

“There is definitely some room for improvement in corporate risk disclosure,” adds Kelly Gorman, deputy director, corporate finance, of the Ontario Securities Commission. “One of the issues that we continue to identify in our reviews is that issuers provide generic risk disclosures instead of providing more entity-specific disclosures.”

#### **An Aid for Investors**

Good risk disclosure is primarily aimed at investors. It helps them evaluate the quality and prospective volatility of a company’s earnings and cash flows, as well as its resiliency in responding to risk events. Although this information has always been important to investors, it really hit the spotlight as a result of the recent economic crisis.

Sub-prime risk management and disclosure was one of the many triggers of that crisis, points out Vincent Papa, director of financial reporting policy at the CFA Institute, the global association for financial analysts. “If companies had had a better focus on risk disclosures at the height of the crisis, investors would have had an early warning system. They would have been better placed to make correct evaluations of these companies on a more timely basis.”

Unfortunately, Canada’s rules and regulations on risk disclosures tend to be somewhat sparse. Chair of Canada’s

Accounting Standards Board Gord Fowler explains that “there are no requirements in our accounting standards to disclose business risks generally.”

Having said that, he points out that the international financial reporting standards (IFRS) now in use in Canada have some specific requirements scattered among them. One requires the disclosure of estimation uncertainties. “If there are numbers in the financial statements based on management estimates, information about the basis of the estimation should be disclosed.” As well, IFRS 9 *Financial Instruments* “has specific requirements for disclosure on risks relating to a company’s involvement with financial instruments, such as credit risk, interest risk, and market risk.” Another IFRS, he says, deals with contingent liabilities, such as litigation. “It requires disclosing the nature of the litigation and how you went about estimating whether you had to record a provision or not.”

#### **Room for Improvement**

Professor Michael Maingot, CGA, a professor at the Telfer School of Management, University of Ottawa, adds that now, as before, Canadian accounting standards tackle disclosure of risk exposures on a piecemeal and incomplete basis. Overall, though, Maingot says, “mandatory risk disclosures primarily concern financial instruments and risk exposure to financial and market risk.”



To make up for the scarcity of accounting requirements, the Canadian Securities Administrators have more comprehensive disclosure rules embedded throughout their regulations. The Annual Information Form, the Management Discussion and Analysis (MD&A), and prospectus documents, for example, all need to discuss the risks companies face during the course of doing business.

National Instrument 51-102, *Continuous Disclosure Obligations*, for instance, mandates that the Annual Information Form “disclose risk factors relating to your company and its business, such as cash flow and liquidity problems, if any, experience of management, the general risks inherent in the business carried on by your company, environmental and health risks, reliance on key personnel, regulatory constraints, economic or political conditions and financial history, and any other matter that would be most likely to influence an investor’s decision to purchase securities of your company. If there is a risk that securityholders of your company may become liable to make an additional contribution beyond the price of the security,

disclose that risk.” Risks should be disclosed in the order of their seriousness.

Gorman says that there are similar requirements for the MD&A, “which is a core document to us and also to investors. This is where investors can actually look, from a plain language perspective, at what management is saying about the results of the company and anything that can have an impact on its financial future.” Throughout the MD&A form, she adds, are requirements to talk about risks associated with liquidity, capital, off-balance-sheet arrangements, and financial instruments, including derivatives.

## If investors don’t understand the full spectrum of risks facing a company, they will suffer inappropriate costs of capital should they choose to invest in that company.

The same rules apply to prospectus information. “For example, if you are planning an IPO, there is a whole section with almost verbatim requirements specific to the offering. Again, these are broad-based requirements that ask issuers, when they enter the market, to disclose all their risks.”

Basically, Gorman concludes, “our risk disclosure requirements are quite comprehensive and they cross virtually all of our corporate finance rules.”

### More Disclosure Needed

Unfortunately, says Zéghal, issuers haven’t been doing a great job in carrying out their disclosure duties. A *Content Analysis of Risk Management Disclosures in Canadian Annual Reports*, a study he co-authored in 2005 with Kaouther Lajili, an associate finance professor at the Telfer School of Management, found that “the reporting of most financial risk types (such as currency, credit, and financial instrument use risks) in Canada have been significantly improved since the mid-nineties.” The disclosure of non-financial risks, however, such as business and operational risk, regulatory risk, and environmental risks, “persists in being general, scattered, and sometimes ambiguous.”

He finds, since that study, “the quality of disclosure has not improved.” For Zéghal, “the most significant weaknesses in risk disclosure lie in the analyses of risk – the level of exposure, the consequences of risks identified, and the management of risk. The information of these three components must be more quantitative and more precise

and rigorous. Right now, there is no way to differentiate companies in terms of their risk profile.”

Papa coauthored a study of his own with his colleague Sandra Peters, the head of financial reporting policy at the CFA Institute. Focussing more on the financial risk side, *User Perspectives on Financial Instrument Risk Disclosures under IFRS*, released in October 2011, found that users of financial instruments risk disclosures weren’t very satisfied with such disclosures, finding them difficult to understand, often incomplete, and fragmented. The market risk categories used

were too broad, qualitative disclosures were often uninformative and not aligned with quantitative disclosure, and there was little consistency and comparability of disclosures. “Top-down and integrated messaging on overall risk management is missing,” the study concluded.

But, says Papa, “if investors don’t understand the full spectrum of risks facing a company, they will suffer inappropriate costs of capital should they choose to invest in that company.”

Fernandez has related concerns. “Although small filers usually face high liquidity risk due to the limited funds available in the market, their disclosure usually shows boilerplate answers that imply all is well when many times it is not. Commodity and market risks disclosures are also of concern, as very little self-analysis is done or market trends are shown.”

### Expert Advice on Disclosure

For their part, securities regulators’ reviews have frequently identified risk disclosure as a weak area. In the report on their 2010 reviews of financial reporting, OSC staff noted that “MD&A remains the area with the most compliance issues. The MD&A is a critical disclosure document for investors and should provide clear and concise disclosure of important risks and trends in addition to material information that may not be fully reflected in the financial statements. We often find boilerplate disclosure rather than entity-specific disclosure that would enable a reader to

pdnet™  
Professional Development.  
anytime ... anywhere

CGA  
Personal Tax Planning 2011-12  
Tax Time... Already?  
Easy to read, understand, and quickly find what you are looking for.  
The most up-to-date tax information from a source you can trust.

Personal Tax Planning 2011-12  
PD Net: Your one-stop tax resource.

CGA  
CERTIFIED GENERAL ACCOUNTANTS

www.cga.org/pdnet/taxportal

assess the current financial condition of the issuer and its future prospects.”

So, what advice would the experts give to promote better risk disclosure?

Papa’s counsel is aimed at improving financial risk disclosure but would probably serve all types of risk exposures. He would like to see an executive summary of risk disclosures, outlining the details of entity-wide risk exposure and effectiveness of risk management mechanisms across different risk types. He also calls for differentiated market risk categories, improved alignment of qualitative and quantitative disclosures, standardization and adequately audited quantitative disclosures to improve comparability, and improved and integrated presentation of disclosures.

Zéghal recommends more specific information on risk and its management, along with information that is “more quantitative, more reliable, more relevant, and more comparable.” He’d also like more current information. “We have the impression that most of the disclosure is a copy and paste exercise from one year to

another – which is exactly the opposite of disclosing current, relevant information.”

Maingot adds that it’s a good idea to “keep the list of principal risks short, focussing on current concerns, and to think beyond the annual reporting cycle.”

#### Recommendations for Overcoming Challenges

In its 2008 publication *Building a Better MD&A Risk Disclosure*, the Canadian Institute of Chartered Accountants notes that “the challenge...is how best to provide such disclosures in a way that is clear and sufficient – focusing on information that is material to investors, while not exhaustive or overwhelming in detail.”

The publication recommends that companies explain the nature of each risk they face, estimate the likelihood that it will materialize, and indicate how it could affect their business, financial condition, cash flows, and results of operations. “Analyses of the potential impact of risks should be accompanied by...explanations of the relevant underlying assumptions used and

the potential impact of significant changes to such assumptions.”

Investors are also interested in understanding management’s risk tolerance, the booklet points out. “They want to know about actions or strategies, if any, that a company has taken or implemented to mitigate identified risks. This information is often helpful to investors in differentiating between companies in the same industry.”

The OSC and its counterparts in the other provinces are also working on encouraging improvements in this area. Gorman says “we will continue to pass on our observations and recommendations to issuers. Our issuer outreach programs will continue throughout this year, where we will highlight and bring to the forefront issues of concern. Hopefully, we will help issuers to ultimately put the best risk disclosures into the hands of their investors.” ■

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



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

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

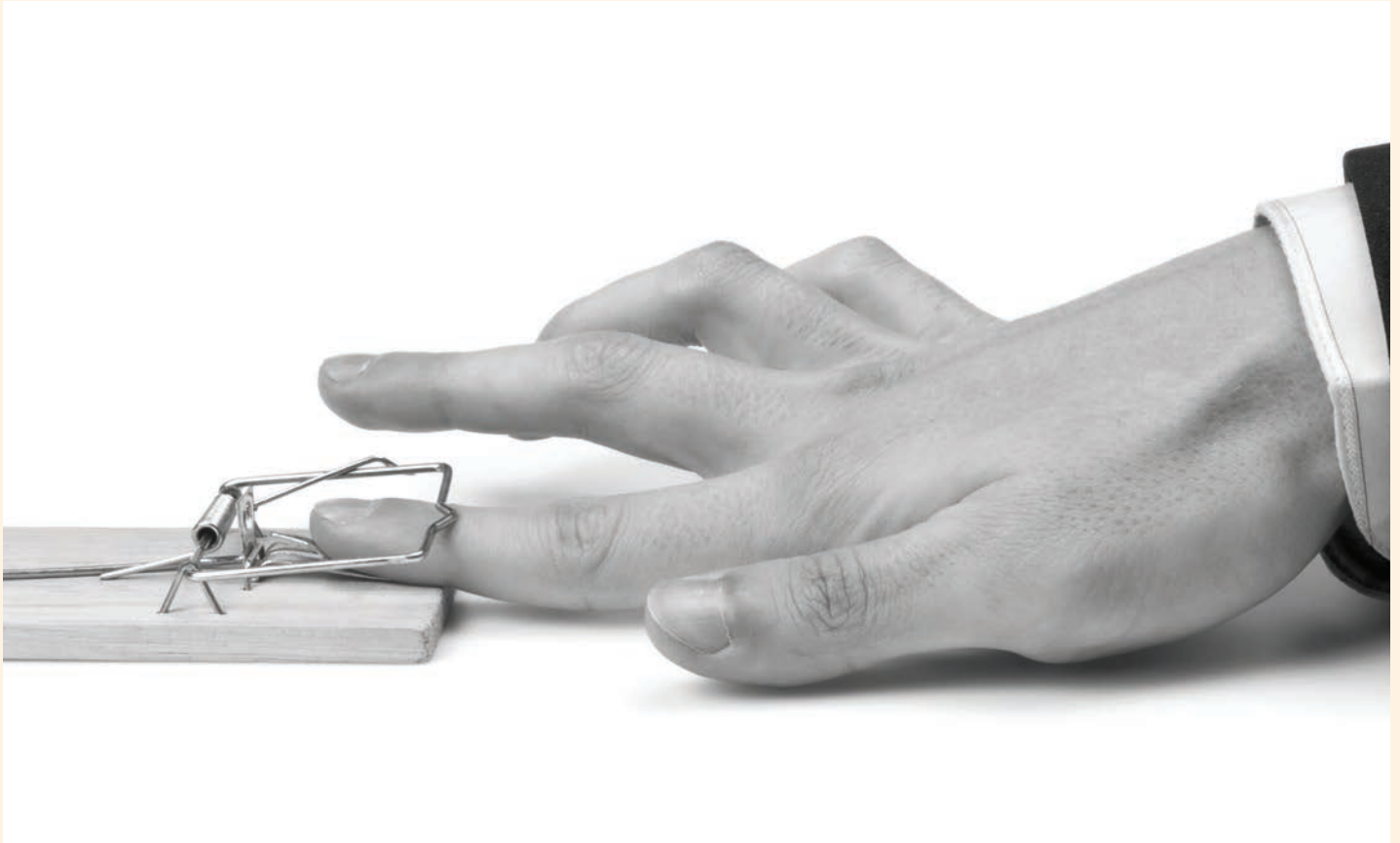
Support Project Manager,  
Regional Airport Authority



Robert Half®

1.800.803.8367  
roberthalf.ca

© 2012 Robert Half. 0310-9005



© ISTOCKPHOTO.COM/MAREK MINICH

COMPTE TENU de l'incertitude persistante qui entoure l'économie mondiale, la gestion des risques demeure prioritaire pour de nombreux conseils d'administration, mais la communication d'information sur ces risques (d'ordre financier, organisationnel, environnemental, réglementaire, économique et politique), semble l'être beaucoup moins. Selon les autorités en valeurs mobilières, les investisseurs, d'autres parties intéressées et plusieurs universitaires, les informations fournies actuellement sur les risques manquent de clarté, d'utilité et de fiabilité. Ces intervenants ont heureusement des solutions à proposer.

Le directeur du Centre de recherche en comptabilité des CGA à l'Université d'Ottawa, Daniel Zéghal, FCGA, étudie depuis une dizaine d'années les informations des entreprises sur les risques et il n'a constaté aucune amélioration notable au fil des ans : « C'est inquiétant, car cela indique soit que les dirigeants n'accordent pas d'importance au processus de gestion des risques d'entreprise, soit qu'ils ne communiquent pas l'information aux utilisateurs externes, ou alors qu'ils n'ont pas la compétence voulue pour gérer et communiquer adéquatement les risques. »

Selon Jim Fernandez, CGA, associé du cabinet de CGA Fernandez Young LLP de Vancouver, les émetteurs inscrits à la Bourse de croissance avec lesquels il a travaillé produisent toutes les informations nécessaires, mais le langage qu'ils

utilisent est peu clair et leur analyse des risques, superficielle, surtout lorsque cette analyse pourrait révéler des faiblesses susceptibles d'éloigner les investisseurs potentiels.

« La communication d'information sur les risques pourrait manifestement être meilleure, ajoute Kelly Gorman, directrice adjointe de la Direction du financement des sociétés à la Commission des valeurs mobilières de l'Ontario (CVMO). Nos examens continuent de montrer que les émetteurs fournissent des généralités sur les risques plutôt que des informations propres à l'entité. »

#### Un outil pour les investisseurs

Une bonne information sur les risques s'adresse principalement aux investisseurs. Elle les aide à évaluer la qualité et la volatilité éventuelle des résultats et des flux de trésorerie, de même que la résilience de l'entreprise. La récente crise économique a particulièrement fait ressortir l'importance de ces renseignements pour les investisseurs.

Selon Vincent Papa, directeur des politiques sur l'information financière au CFA Institute, l'association mondiale des analystes financiers, la gestion des risques liés aux prêts hypothécaires à risque et l'information connexe comptent parmi les nombreux déclencheurs de cette crise. « Si, au plus fort de la crise, les entreprises avaient

accordé plus d'importance aux informations sur les risques, les investisseurs auraient été alertés plus tôt et leurs évaluations du marché auraient été plus justes et plus opportunes. »

Au Canada, malheureusement, la communication d'information sur les risques est très peu réglementée. Comme l'explique le président du Conseil des normes comptables du Canada, Gord Fowler, nos normes comptables n'imposent pas la communication d'informations sur les risques d'entreprise en général.

M. Fowler souligne que les Normes internationales d'information financière (IFRS) en vigueur au Canada contiennent quelques dispositions, notamment au sujet de l'incertitude de mesure. « Si des résultats présentés dans les états financiers reposent sur des estimations de la direction, l'entreprise doit communiquer de l'information sur les fondements de ces estimations. » De plus, IFRS 9, *Instruments financiers* impose expressément la communication d'informations sur les risques liés aux instruments financiers de l'entreprise : risque de crédit, risque d'intérêts et risque de marché. Il ajoute qu'une autre IFRS porte sur les passifs éventuels découlant, par exemple, de poursuites : « Elle impose la communication de la nature du litige et du raisonnement ayant conduit l'entreprise à estimer si elle devait comptabiliser une provision ou non. »



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.

### Assurance-vie temporaire

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

[www.iapacific.com/cga/français](http://www.iapacific.com/cga/français)

Ou communiquez avec Samson Groupe Conseil Inc., au Québec

1.877.492.9812

Jan Munro Thompson, à l'extérieur du Québec

1.800.881.3688



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

### La nécessité d'améliorer les normes canadiennes

Selon Michael Maingot, CGA, professeur à l'École de gestion Telfer de l'Université d'Ottawa, les normes comptables canadiennes continuent d'aborder l'information sur les risques de manière ponctuelle et incomplète. De façon générale, dit-il, « les informations obligatoires à fournir sur les risques portent principalement sur les instruments financiers et la vulnérabilité aux risques financiers et de marché ».

Les Autorités canadiennes en valeurs mobilières ont toutefois incorporé à leurs règlements des dispositions plus complètes sur les obligations d'information, qui comblent les lacunes des normes comptables. La notice annuelle, le rapport de gestion et les prospectus doivent ainsi tous comporter une analyse des risques auxquels l'entreprise est exposée dans le cours de ses activités.

Le Règlement 51-102 sur les obligations d'information continue impose, par exemple, que la notice annuelle indique « les facteurs de risque pour la société et ses activités, par exemple les problèmes éventuels de flux de trésorerie et de liquidité, l'expérience des membres de la direction, les risques généraux inhérents aux activités exercées par la société, les risques environnementaux et sanitaires, le caractère essentiel de certains salariés, les exigences réglementaires, la conjoncture économique ou politique, ainsi que les antécédents financiers et les autres questions susceptibles d'influer sur la décision d'un investisseur d'acquiescer des titres de la société ». Les risques doivent être classés selon leur gravité et l'entreprise doit aussi indiquer tout risque que la responsabilité des actionnaires de la société soit engagée au-delà du prix du titre.

M<sup>me</sup> Gorman précise que des exigences similaires s'appliquent au rapport de gestion : « C'est un document essentiel autant pour les investisseurs que pour nous. Il décrit, dans un langage simple, l'analyse que fait la direction des résultats de l'entreprise et des facteurs qui peuvent influencer sur son avenir financier. » Elle ajoute que des informations sur les risques découlant de la liquidité, du capital, des arrangements hors bilan et des instruments financiers, y compris les dérivés, doivent être fournies tout au long du rapport de gestion.

Les mêmes règles s'appliquent aux renseignements fournis dans le prospectus. Selon M<sup>me</sup> Gorman, « le Règlement contient des dispositions virtuellement identiques sur les informations que doivent fournir les émetteurs souhaitant lancer un premier appel public à l'épargne. Ils sont ainsi tenus d'indiquer tous les risques auxquels ils sont exposés. »

« Nos exigences en matière d'informations à fournir sur les risques sont très complètes et elles renvoient à pratiquement tous nos règlements sur le financement des entreprises. »

### La nécessité d'étoffer les informations

M. Zéghal constate que les émetteurs ne s'acquiescent malheureusement pas de leurs obligations d'information comme ils le devraient. Selon l'étude *A Content Analysis of Risk Management Disclosures in Canadian Annual Reports*, qu'il a publiée en 2005 en collaboration avec Kaouther Lajili, professeure agrégée de finance à l'École de gestion Telfer, les informations fournies au Canada sur la plupart des risques financiers (risques de change, de crédit ou liés aux instruments financiers) sont nettement meilleures qu'au milieu des années 1990. Par

**« Si les investisseurs ne comprennent pas tous les risques auxquels une entreprise est vulnérable, le rendement de leur investissement éventuel s'en ressent »**

contre, celles qui portent sur les risques non financiers (liés à l'entreprise, à l'exploitation, à la réglementation et à l'environnement) demeurent générales, éparpillées et parfois ambiguës.

M. Zéghal estime que la qualité des informations fournies ne s'est pas améliorée depuis la réalisation de cette étude. « Les faiblesses les plus importantes des informations sur les risques ont trait à l'analyse : degré de vulnérabilité, conséquences des risques identifiés et gestion des risques. Les données concernant ces trois aspects devraient être plus quantitatives, précises et rigoureuses. Pour le moment, rien ne permet de distinguer les entreprises selon leur profil de risque. »

M. Papa et sa collègue Sandra Peters, responsable des politiques sur l'information financière au CFA Institute, ont publié, en octobre 2011, le rapport d'étude *User Perspectives on Financial Instrument Risk Disclosures under IFRS*. Cette étude, qui portait surtout sur les facteurs de risques financiers, a révélé que les utilisateurs d'informations sur les risques liés aux instruments financiers n'en étaient pas très satisfaits, les trouvant difficiles à comprendre, souvent incomplètes et fragmentées. Les catégories de risque de marché décrites étaient trop vastes, et les données qualitatives étaient rarement pertinentes et ne correspondaient pas aux données quantitatives. De plus, les informations étaient peu cohérentes et ne pouvaient être comparées. Les auteurs concluaient qu'il y avait un manque d'intégration des informations sur la gestion des

risques et de communication à cet égard de la part de la direction.

« Si les investisseurs ne comprennent pas tous les risques auxquels une entreprise est vulnérable, le rendement de leur investissement éventuel s'en ressent », explique M. Papa.

M. Fernandez exprime les mêmes inquiétudes : « Même si le risque de liquidité auquel sont exposées les petites sociétés émettrices est important du fait de la rareté des fonds disponibles sur le marché, les informations qu'elles fournissent sont habituellement très générales et reflètent une situation souvent meilleure que ce qu'elle est. Leurs informations sur les risques liés aux matières premières et au marché sont aussi préoccupantes, car elles témoignent des carences de leur autoanalyse et portent rarement sur les tendances du marché. »

### L'avis des experts

Les examens de conformité aux obligations d'information continue des autorités en valeurs mobilières relèvent souvent des faiblesses dans les informations fournies sur les risques. Le personnel de la CVMQ constate qu'en 2010, le rapport de gestion demeure le document comportant le plus de problèmes de conformité. Il fait observer que ce document d'information essentiel pour les investisseurs devrait présenter des renseignements clairs et concis sur les risques importants et les tendances qu'ils suivent ainsi que des informations significatives qui ne peuvent être fournies au complet dans les états financiers. Or, il contient souvent un libellé standard plutôt que des informations spécifiques que le lecteur pourrait utiliser pour évaluer la situation financière de l'émetteur et ses perspectives d'avenir.

Que préconisent alors les experts pour favoriser l'amélioration des informations sur les risques?

M. Papa, dont le conseil porte sur l'amélioration des informations sur les risques financiers, mais s'applique aussi aux autres risques, préconise une synthèse des informations sur les risques, décrivant tous les risques auxquels l'entité est exposée et précisant l'efficacité des mécanismes de gestion pour chaque catégorie de risques. Il prône aussi le recours à des catégories distinctes de risques de marché, l'harmonisation des données qualitatives et quantitatives, la normalisation

et un audit adéquat des données quantitatives pour en améliorer la comparabilité, ainsi qu'une présentation améliorée et intégrée des informations.

M. Zéghal recommande la communication d'informations plus détaillées sur les risques et la gestion qui en est faite, ainsi que des données plus quantitatives, plus fiables, plus pertinentes et mieux comparables. Il estime aussi que les informations devraient être actualisées : « Nous avons l'impression que la plupart des informations font l'objet d'un "copier-coller" d'une année à l'autre, et qu'elles ne sont ni à jour ni pertinentes. »

M. Maingot ajoute que la liste des principaux risques devrait être courte et axée sur les questions d'actualité, et qu'elle devrait déborder du cadre de la période annuelle de présentation de l'information.

#### Comment relever le défi des informations à fournir sur les risques?

Selon le guide *Améliorer son rapport de gestion* – Informations sur les risques, publié en 2008 par

l'Institut Canadien des Comptables Agréés, « le défi consiste à trouver la meilleure façon de communiquer ces informations de manière claire et complète, c'est-à-dire en s'attachant à communiquer les informations qui sont importantes pour les investisseurs sans pour autant être exhaustives ou surchargées de détails. »

Le guide recommande d'expliquer la nature de chaque risque et la probabilité qu'il se matérialise, et d'indiquer en quoi sa matérialisation pourrait influencer les activités de l'entreprise, sa situation financière, ses flux de trésorerie et ses résultats opérationnels. De plus, « les analyses de l'incidence potentielle des risques devraient être accompagnées [...] d'explications sur les hypothèses sous-jacentes pertinentes utilisées et sur l'incidence potentielle des modifications significatives de ces hypothèses. »

D'après le guide, les investisseurs souhaitent aussi comprendre la tolérance au risque de la direction ainsi que « les mesures ou les stratégies qu'une entreprise a appliquées, le cas

échéant, pour atténuer les risques identifiés. Les investisseurs se servent souvent de ces informations pour distinguer les entreprises d'un même secteur. »

La CVMO et les autorités en valeurs mobilières des autres provinces s'efforcent aussi de promouvoir des améliorations dans ce domaine. « Nous continuerons de faire des observations et des recommandations aux émetteurs, affirme M<sup>me</sup> Gorman. Nous maintiendrons toute l'année nos programmes de sensibilisation des émetteurs, dans lesquels nous mettrons en évidence les problèmes les plus graves. Nous espérons ainsi aider les émetteurs à fournir à leurs investisseurs les meilleures informations possibles sur les risques. » ■

.....  
GUNDI JEFFREY est journaliste pigiste.



## Recommandé par 9 clients sur 10.

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

Chef de projet,  
Administration régionale des Aéroports



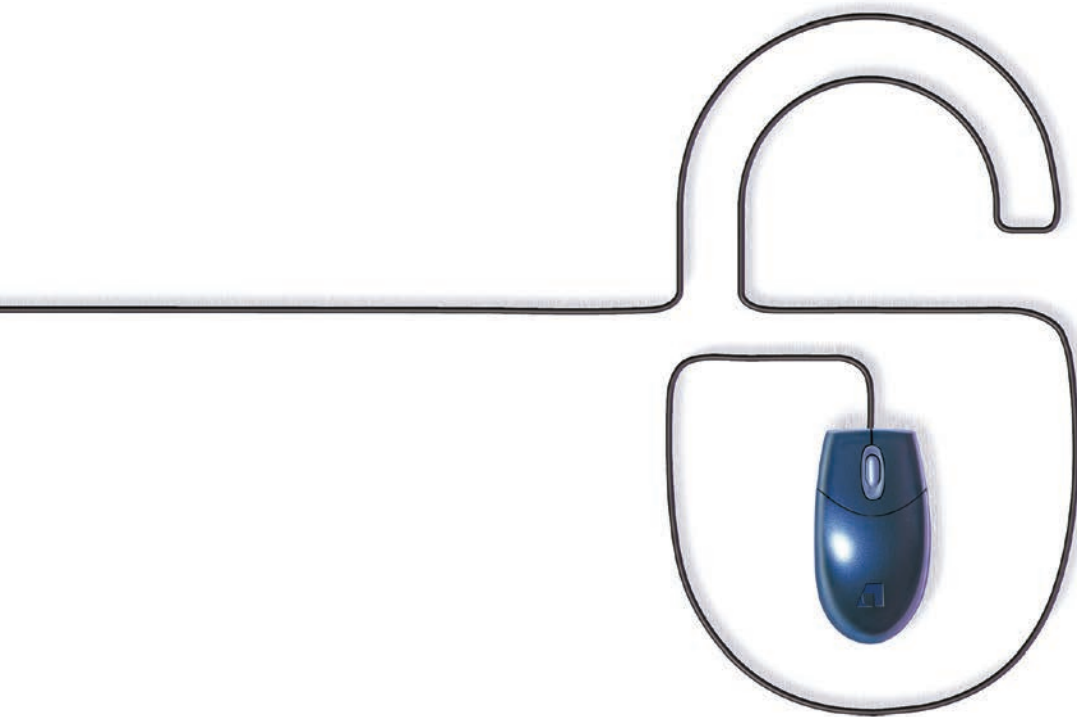
Robert Half®

1.800.803.8367

roberthalf.ca

© 2010 Robert Half 0310-R006





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

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

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

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

## Launch of *Accountants Coming to Canada*

Lancement du site Comptables venant au Canada

**CGA-Canada's new, free, online self-assessment tool helps foreign-educated accountants determine if their education earns them exemptions on the path to becoming a CGA.**

Le nouvel outil d'autoévaluation en ligne gratuit de CGA-Canada aide les professionnels comptables formés à l'étranger à déterminer si leur formation donne droit à des exemptions pour devenir CGA.

Read the full story on page 28.

► Article en page 28.

26  
Perspective

Perspective

28  
News from CGA-Canada

Échos de CGA-Canada

32  
Associations

Associations

33  
Communiqués

Communiqués

35  
Reflections

Réflexions



## High Time for Tax Simplification

### Simplifions notre système fiscal

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

OUR MEMBERS have told us that Canada's overly complex tax system is a major concern. A majority of those surveyed said that tax filing requirements are unnecessarily complicated, and timely decisions and interpretations are hard to come by.

From government's perspective, a complicated tax regime can be costly to administer and maintain.

CGA-Canada has taken these messages to the federal government repeatedly and it is most gratifying to see that they are being heard and understood.

The House of Commons Standing Committee on Finance tabled a report late last year entitled *Staying Focussed on Canadian Jobs and Growth*. It contains more than 50 recommendations for Budget 2012, among them that the federal government convene an expert panel to review, modernize, and simplify the personal and corporate tax systems – one of CGA-Canada's long-standing recommendations.

Australia, the United Kingdom, and the United States have all relied on independent experts to conduct a review of their tax systems and provide third-party advice. Canada is well positioned to benefit from the experience of its global counterparts.

Denis St-Pierre, chair of CGA-Canada's Tax and Fiscal Policy Advisory Group, who appeared before the finance committee in October, was quoted in its report as saying: "Now is the time to modernize Canada's tax regime. The benefits are crystal clear. A simple tax system increases transparency and reduces uncertainty and the likelihood of aggressive tax planning. It means higher compliance rates, lower compliance costs for taxpayers, less paperwork for business, and lower administrative costs for the government. It means a stronger system with a more secure tax base and predictable revenue. In fact, a simple transparent and fair tax system with a low internationally competitive tax rate encourages investment and job growth, both of which are integral to the well-being and sustained revival of the Canadian economy."

*Staying Focussed on Canadian Jobs and Growth* marks a milestone for the tax simplification issue and illustrates CGA-Canada's progress with its campaign. It shows that the case for streamlining Canada's tax system is gaining traction among those who favour a robust and competitive 21<sup>st</sup> century economy. ■

LA COMPLEXITÉ EXCESSIVE du système fiscal canadien préoccupe grandement nos membres, dont une majorité estime que les exigences relatives à la production de documents fiscaux sont inutilement compliquées et qu'il est difficile d'obtenir des décisions et des interprétations en temps opportun.

Et pour l'État, l'administration d'un système fiscal complexe est onéreux.

Ces messages, transmis au gouvernement fédéral par CGA-Canada, ont été entendus.

En décembre dernier, le Comité permanent des finances de la Chambre des communes a déposé un rapport intitulé *Maintenir le cap sur l'emploi et la croissance au Canada*, qui compte plus de 50 recommandations à l'intention du gouvernement fédéral en vue du budget de 2012, dont une visant la création d'un groupe d'experts chargé d'examiner, de moderniser et de simplifier les régimes d'imposition des particuliers et des sociétés – un des chevaux de bataille de CGA-Canada.

Dans son rapport, le Comité des finances cite l'exposé prononcé en octobre dernier par le président du groupe consultatif sur la politique fiscale et budgétaire de CGA-Canada, Denis St-Pierre : « Le moment n'a jamais été aussi propice pour moderniser le système fiscal canadien. Les avantages sont on ne peut plus clairs. En plus d'accroître la transparence, un système fiscal simple réduit l'incertitude et la probabilité que les contribuables aient recours à des abris fiscaux. Il se traduit par un accroissement du taux de conformité des contribuables et une baisse de ce qu'il leur en coûte pour se conformer. Il se traduit aussi par une réduction des formalités administratives pour les entreprises et une baisse des coûts administratifs pour l'État. La simplification du système fiscal débouchera sur un régime plus solide, dont l'assiette fiscale sera plus sûre, et les recettes, plus prévisibles. À vrai dire, un système fiscal simple, transparent et équitable prévoyant des taux d'imposition bas et concurrentiels à l'échelle internationale favorise l'investissement et stimule la création d'emplois, deux éléments qui sont essentiels à la santé et à la revitalisation continue de l'économie canadienne. »

Le rapport du Comité marque une avancée de CGA-Canada dans le dossier de la simplification du système fiscal. Il révèle également que l'idée gagne en popularité auprès des tenants d'une économie robuste et concurrentielle au XXI<sup>e</sup> siècle. ■



## JOHN LESLIE AWARD PRIX JOHN-LESLIE

### CALL FOR NOMINATIONS

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

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

Nominations must include:

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

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

**Please ensure that you use the updated 2012 Nomination Form.**

Please submit nominations to:

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

### APPEL DE CANDIDATURES

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

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

Chaque candidature doit comprendre :

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

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

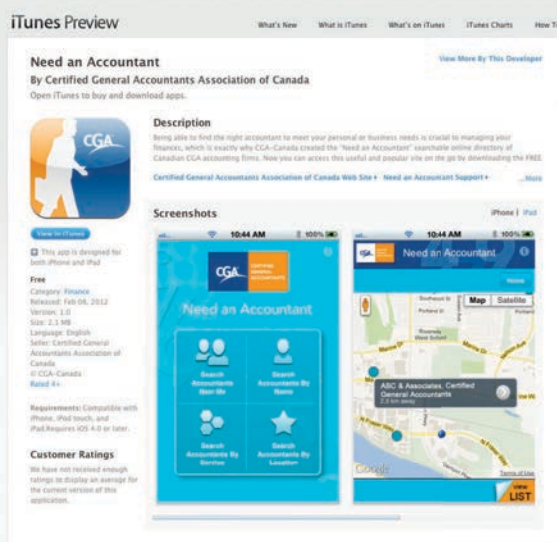
**Veuillez vous assurer d'utiliser le formulaire de mise en candidature mis à jour pour 2012.**

Veuillez envoyer le formulaire au :

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



© ISTOCKPHOTO.COM/ROBERTO A. SANCHEZ



■ UPDATE / MISE À JOUR

**New Self-Assessment Tool for Internationally Educated Accountants**

CGA-Canada has a new self-assessment tool for internationally educated accountants. Called *Accountants Coming to Canada*, the free, online tool will help foreign-educated accounting professionals and graduates determine if their education earns them exemptions on the path to becoming a CGA.

The tool is an excellent first step for people wanting to earn the CGA designation internationally or who are emigrating to Canada. It is funded by the Government of Canada's Foreign Credential Recognition Program. [accountantstocanada.org](http://accountantstocanada.org)

► **Nouvel outil d'autoévaluation pour les comptables formés à l'étranger**

CGA-Canada a un nouvel outil d'autoévaluation en ligne gratuit. *Comptables venant au Canada* aidera les professionnels comptables et les diplômés formés à l'étranger à déterminer si leur formation donne droit à des exemptions pour devenir CGA.

Cet outil constitue un excellent point de départ pour les personnes qui souhaitent obtenir le titre de CGA de l'étranger ou qui émigrent au Canada. Il est financé par le Programme de reconnaissance des titres de compétences étrangers du gouvernement du Canada. [www.comptablesauCanada.org](http://www.comptablesauCanada.org)

**Most SMEs Ill-Equipped to Respond to Fraud**

Workplace fraud in Canada costs small and medium enterprises (SMEs) billions of dollars each year, according to CGA-Canada's latest research report. Collective losses are conservatively estimated at \$3.2 billion for

2010. Yet many firms are overlooking the problem or underestimating their vulnerability.

"The risk of workplace fraud is almost certain to rise as economic growth slows and more employees experience financial difficulties," says Rock Lefebvre, CGA-Canada's vice-president of Research and Standards and co-author of the report. "It's a genuine threat and companies need to be vigilant. It may be a case of pay now, for prevention, detection, and response measures, or quite possibly pay later."

The survey-based report revealed that about 290,000 Canadian SMEs were victims of one or more instances of workplace fraud in the past year. The most common forms of fraud were misappropriation of inventory or assets, and misappropriation of cash.

Despite this, 74 per cent of respondents believe their exposure to occupational fraud is low, with 80 per cent having no response plan in place and 59 per cent undertaking no form of periodic risk assessment. Lefebvre warns that the harm done by occupational fraud goes beyond monetary damage. Research shows that staff morale, management confidence, company reputation, and public and client trust also suffer.

► **La plupart des PME ne sont pas bien outillées pour faire face à la fraude**

La fraude en milieu de travail coûte aux petites et moyennes entreprises (PME) canadiennes des milliards de dollars chaque année, selon le dernier rapport de recherche de CGA-Canada. Les pertes globales en 2010 sont estimées, au bas mot, à 3,2 milliards de dollars. Pourtant, de nombreuses entreprises négligent le problème ou sous-estiment leur vulnérabilité.

« Il est pratiquement certain que le risque de fraude en milieu de travail augmentera vu le

ralentissement économique et les difficultés financières que connaîtront davantage de salariés, explique Rock Lefebvre, vice-président, Recherche et normalisation, de CGA-Canada et coauteur du rapport. La menace est bien réelle, et les entreprises doivent être vigilantes. Elles peuvent payer maintenant pour la prévention, la détection et un plan d'intervention, ou elles paieront vraisemblablement plus tard. »

Selon le rapport, établi à l'aide d'un sondage, environ 290 000 PME canadiennes ont été victimes d'une ou plusieurs fraudes en milieu de travail l'an dernier. Les types de fraude les plus courants sont le détournement de stocks ou d'actifs et le détournement de fonds.

Pourtant, 74 % des répondants jugent faible leur exposition aux risques de fraude en milieu de travail, 80 % n'ont pas de plan d'intervention et 59 % ne procèdent à aucune évaluation périodique des risques. Or, les dommages causés par la fraude en milieu de travail vont au-delà des pertes financières. Les études montrent que le moral du personnel, la confiance de la direction, la réputation de l'entreprise et la confiance du public et des clients en souffrent également.

**Need An Accountant App Launched**

CGA-Canada has launched the Need an Accountant website ([needanaccountant.org](http://needanaccountant.org)), a national, searchable directory of Canadian CGA public practitioners. This convenient, comprehensive, and free online service will easily locate CGAs in communities across Canada, making it easier for users to find professionals by using the industry sector or services offered search criteria. At the same time, the search directory gives public practice firms an opportunity to promote their businesses to potential clients.



Joyce Evans (seated, left), past president, CGA-Canada, shakes hands with Stella Lok, president of the board of directors, Macau Society of Registered Accountants (ACRM), at the signing of the memorandum of cooperation between CGA-Canada and ACRM in October 2011.

► La présidente sortante du conseil de CGA-Canada, Joyce Evans (assise à gauche), sert la main de la présidente du conseil de la Macau Society of Registered Accountants (ACRM), Stella Lok, lors de la signature du protocole de coopération entre CGA-Canada et l'ACRM en octobre 2011.

Need an Accountant is a significant marketing opportunity for practitioners and was launched to the public in February in time for tax season. It is an invaluable tool to help small businesses and individuals find the right accountant to meet their needs year round.

Need an Accountant can also be accessed on the go by downloading the free NAA app. Using the NAA app you can search for accountants by location, services offered, or by a specific accountant or firm name. The app can even detect your current location and provide you with a selection of CGA firms in your vicinity.

Each Public Practice Manual online subscriber has been provided with a free basic listing page, but these listings can be enhanced. Accountants can offer more information about their firm's services, expertise, and links to social media pages.

For more information on setting up or enhancing your current listing visit ppm.cga-canada.org. Download the app for Android or Apple devices at needanaccountant.org/MobileApp.aspx.

► **Lancement de l'application**

**Need An Accountant**

CGA-Canada a lancé le site Web Besoin d'un comptable (besoinuncomptable.org), un répertoire interrogeable des cabinets de CGA du Canada. Ce service en ligne détaillé, pratique et gratuit repère facilement des CGA aux quatre coins du pays et permet aux utilisateurs de chercher des professionnels simplement en retenant des critères comme le secteur d'activité ou les services offerts. Parallèlement, il permet aux cabinets de CGA de se faire connaître des clients potentiels.

Besoin d'un comptable, un excellent outil de marketing pour les praticiens, a été dévoilé au

grand public en février, à temps pour la période des impôts. Il s'agit d'un outil précieux pour aider les petites entreprises et les particuliers à trouver le professionnel qui saura répondre à leurs besoins à longueur d'année.

Besoin d'un comptable est aussi devenu mobile grâce à l'application téléchargeable gratuite *Need An Accountant*. L'application permet de chercher les comptables par endroit, par services offerts ou par nom. Elle peut même repérer l'endroit où se trouve le visiteur et lui proposer un choix de cabinets de CGA à proximité.

Chaque abonné au *Manuel d'expertise comptable* en ligne bénéficie gratuitement d'un profil de base, qu'il peut enrichir en ajoutant des renseignements plus complets sur les services et l'expertise de son cabinet ainsi que des liens vers son site Web et des pages de médias sociaux, et même des photos des employés ou des bureaux.

Pour savoir comment activer ou enrichir votre profil actuel, consultez ppm.cga-canada.org/fr-ca. L'application peut être téléchargée pour les appareils Android et Apple à partir de needanaccountant.org/MobileApp.aspx?locale=fr-ca.

**CGA-Canada Recognized as a Top Employer in B.C.**

CGA-Canada has been selected as one of B.C.'s Top Employers in 2012 for the fifth consecutive year by MediaCorp Canada.

"We are immensely gratified that CGA-Canada has once again been recognized as one of B.C.'s Top Employers," says Anthony Ariganello, CGA-Canada's president and CEO. "I want to thank our employees for all their efforts in making CGA-Canada an exceptional place to work. We are so fortunate to have attracted such a dynamic and talented group of people."

The selection of B.C.'s Top Employers is based on performance in several areas, including: physical workplace; work and social atmosphere; vacation and time off; employee communications; training and skills development; and health, financial and family benefits.

Opportunities and perks that were highlighted in the selection process include: free membership to a fully-equipped onsite fitness facility and fitness instructors; contributions to match RSP plans; maternity and parental leave top-up payments for new mothers, fathers, or adoptive parents as well as an adoption assistance subsidy; and the longstanding "TGIF" policy that gives employees the last Friday afternoon off each month from September to May.

► **CGA-Canada nommée parmi les meilleurs employeurs en Colombie-Britannique**

CGA-Canada fait partie, pour la cinquième année consécutive, des meilleurs employeurs de la Colombie-Britannique retenus en 2012 par MediaCorp Canada.

« Nous sommes tout à fait ravis de voir que CGA-Canada se classe encore une fois parmi les meilleurs employeurs de la Colombie-Britannique, affirme le président et chef de la direction de CGA-Canada, Anthony Ariganello. Je tiens à remercier nos employés de tous les efforts qu'ils fournissent pour que CGA-Canada soit un endroit exceptionnel où travailler. Nous avons beaucoup de chance d'avoir attiré des personnes si dynamiques et talentueuses. »

La sélection s'appuie sur plusieurs critères, dont le lieu et le climat de travail, les vacances et congés, la communication avec les employés, la formation, le développement des compétences



## REQUEST FOR NOMINATIONS

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

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

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

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

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

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

Nominations must be received by March 31, 2012.

Please submit nominations to:

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

## APPEL DE CANDIDATURES

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

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

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

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

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

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

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

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

et les avantages sociaux (santé, finances, obligations familiales).

Les avantages soulignés dans le cadre du processus de sélection étaient notamment les suivants : accès gratuit aux installations complètes de conditionnement physique sur place et à des instructeurs; régime d'épargne-retraite à cotisations équivalentes; congés de maternité et congés parentaux complémentaires pour nouveaux parents biologiques ou adoptifs et subventions d'aide à l'adoption; demi-journée de congé le dernier vendredi du mois, de septembre à mai.

### Meet the 2011-12 Board of Directors

On December 13, 2011, CGA-Canada announced its 2011-12 board of directors. Terry LeBlanc will lead as chair and Patrick Keller as vice-chair.

"This year our focus will be on planning for the future of the designation," says LeBlanc. "It promises to be a busy year and I look forward to working with the rest of the team."

Board members for 2011-12 are: Anthony Ariganello, FCGA, Secretary; Dr. Catherine Aczel Boivie, Public Representative; Joyce Evans, FCGA, Past Chair; Hilary Becker, CGA, Member; Don Bureaux, CGA, Member; John Pankratz, FCGA, Member; Donna Price, FCGA, Member; Rob Stephanson, FCGA, Member; and Tom Sullivan, FCGA, Member.

### ► Présentation des membres du conseil d'administration pour 2011-2012

Le 13 décembre 2011, CGA-Canada a fait connaître les membres de son conseil d'administration pour 2011-2012. Terry LeBlanc en assumera la présidence et Patrick Keller, la vice-présidence.

« Cette année, nous travaillerons tout particulièrement à la planification de l'avenir du titre, souligne M. LeBlanc. Ce sera une année bien remplie, et j'ai hâte de me mettre au travail avec toute l'équipe. »

Voici la composition du conseil d'administration pour 2011-2012 : Anthony Ariganello, FCGA (secrétaire), Catherine Aczel Boivie (représentante du public), Joyce Evans, FCGA (présidente sortante), Hilary Becker, CGA, Don Bureaux, CGA, John Pankratz, FCGA, Donna Price, FCGA, Rob Stephanson, FCGA et Tom Sullivan, FCGA (membres).

### Have Your Say on [cpacanada.ca](http://cpacanada.ca)

Along with CICA and CMA, CGA-Canada presented most members with a proposed framework to unify the Canadian accounting profession. The framework is the product of many months of discussions among the organizations and consultation with members, students, governments, and the business and academic communities.

A proposed Unification Framework and model for the CPA Certification Program



We see more than numbers.  
Comptez sur notre vision.

[www.cga.org/canada](http://www.cga.org/canada) | [www.cga.org/canada-fr](http://www.cga.org/canada-fr)

is being circulated by each of the national organizations to members, both as a platform to review and consider unification and as a means to engage members, governments, regulators, and other important stakeholders. As the Canadian accounting profession is provincially regulated, any subsequent merger proposals would be issued provincially, and implementation of the framework would not begin until formal provincial agreements are completed.

To ask questions about the unification process or share your opinions, we encourage you to log onto the discussion forums on [cpacanada.ca](http://cpacanada.ca) or [visioncga.org](http://visioncga.org). Stay tuned for information from your local affiliate on dates for town halls in your area.

► **Prenez la parole sur [cpacanada.ca](http://cpacanada.ca)**  
De concert avec l'ICCA et CMA Canada, CGA-Canada a présenté à la plupart de ses membres un projet de cadre d'unification de la profession comptable canadienne. Ce cadre est le fruit de nombreux mois de discussions entre les organisations comptables et de consultations auprès des membres, des étudiants, des pouvoirs publics, du monde des affaires et des milieux universitaires.

Chacune des organisations nationales fait circuler le projet de cadre d'unification et un modèle de programme d'agrément CPA pour alimenter la réflexion et engager un dialogue avec les membres, les pouvoirs publics, les autorités de réglementation et d'autres parties prenantes importantes. La réglementation de la profession comptable étant de compétence provinciale au Canada, toute proposition de fusion ultérieure se fera à l'échelle provinciale et l'établissement du cadre d'unification n'aura pas lieu tant que les ententes provinciales n'auront pas été conclues.

Pour poser vos questions sur le processus d'unification ou donner votre opinion, inscrivez-vous aux forums de discussions sur [cpacanada.ca](http://cpacanada.ca) (ou [visioncga.org](http://visioncga.org)). Votre association provinciale vous renseignera sur les séances d'information dans votre région.

## INTERNATIONAL / INTERNATIONAL

### Latest Strategic Partner: Macau Society of Registered Accountants

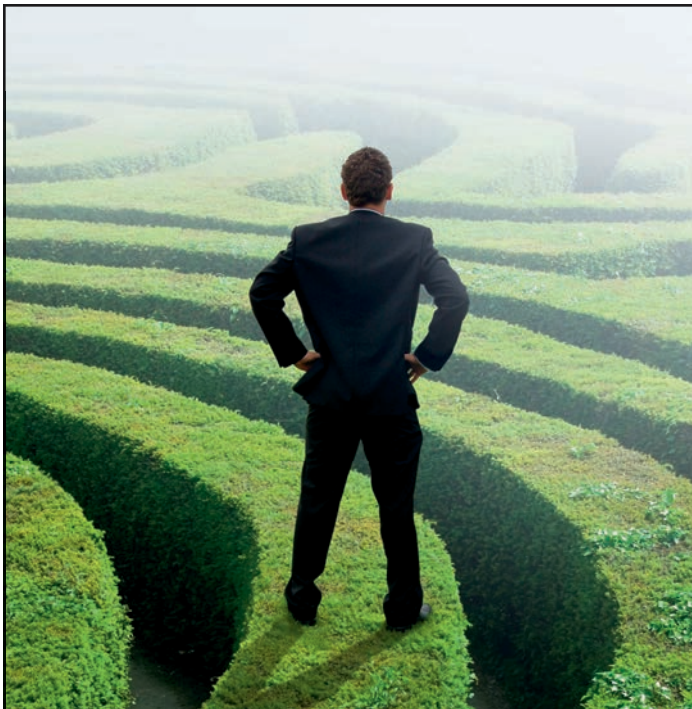
A memorandum of cooperation (MOC) has been signed between CGA-Canada and the Macau Society of Registered Accountants. The MOC will facilitate:

- sharing information on the accounting profession globally, including regulatory matters;
  - sharing views on the development of accountancy;
  - possible cooperation in the areas of professional training, education, examination, and technical research; and
  - exploring ways to share material for continuing professional development and member education and information.
- The agreement runs until October 2014.

► **Nouveau partenaire stratégique : la Macau Society of Registered Accountants**  
CGA-Canada et la Macau Society of Registered Accountants ont signé un protocole de coopération qui facilitera :

- l'échange de renseignements sur la profession comptable dans le monde, et notamment sur la réglementation;
- l'échange d'opinions sur l'évolution de la comptabilité;
- une éventuelle collaboration en matière de formation professionnelle, d'éducation, d'examens et de recherche technique;
- l'examen de façons de mettre en commun des documents élaborés pour la formation professionnelle continue ainsi que l'éducation et l'information des membres.

L'entente est en vigueur jusqu'en octobre 2014. ■



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



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

1.800.803.8367



**Robert Half®**  
Excellence in Professional Staffing



© ISTOCKPHOTO.COM/CO 1XKX

## CGA-BC's chair Cindy Choi on making a difference

Comment changer les choses, selon la présidente du conseil de CGA-C.-B., Cindy Choi



**Cindy Choi**, FCGA

### **What are the most pressing issues for members and students in B.C.?**

The most pressing issues are how the global economy and changes in the profession affect CGAs, and how to chart a sustainable course. The issues facing members challenge students as well, and we want to ensure that students are equipped to tackle the new world.

### **What are your goals for the coming year?**

Two of my goals are to support the unification of the accounting profession in ways that meet the needs of our members and students; and to support the B.C. economy on issues such as growth and switching back to an improved and viable GST/PST regime.

### **What's your day job?**

I've been with Chan Choi & Company Certified General Accountants since 2005, and in 2012 I became a partner.

### **Are you currently mentoring anyone?**

Not presently, though when I do mentor, my advice is always that you only have one life to live, so work hard, play hard, and make a difference in your community and the world.

### **How do you choose which organizations to volunteer with?**

I choose organizations where I can make a difference. My passion for volunteering

started back when I was in high school, and was sports editor for our yearbook. I've volunteered with the CGA Association for over 16 years. I worked with the Southern Vancouver Island CGA chapter to raise a \$50,000 endowment fund at Camosun College, which provides students with the means to complete their studies so they can eventually give back to community themselves.

### **What are your hobbies?**

I like reading, boating, and spending time with my family. My three year old daughter particularly loves boating – and building snowmen when Victoria has one of its rare snowfalls.

### **What do you like best about Victoria?**

It's a beautiful city, there's good weather, it has arts programs, and lots of opportunities for people. I was born and raised here, it's a city that has a sense of community. ■

### **Quelles sont les questions les plus pressantes pour les membres et étudiants de la Colombie-Britannique?**

L'incidence qu'ont l'économie mondiale et les changements dans la profession sur les CGA, et la nécessité de s'engager sur la voie de la pérennité. Les défis qui se présentent aux membres se posent aussi aux étudiants, et nous tenons à ce que les étudiants soient outillés pour s'attaquer à la nouvelle réalité.

### **Quels objectifs avez-vous établis pour votre association pour l'année prochaine?**

En voici deux : appuyer l'unification de la profession comptable d'une manière qui satisfait

les besoins de nos membres et étudiants, et soutenir l'économie de la Colombie-Britannique, notamment pour la croissance et le retour à un régime amélioré de TPS et TVP.

### **Quel est votre emploi actuel?**

Je travaille chez Chan Choi & Company Certified General Accountants depuis 2005. Je suis devenue associée en 2012.

### **Agissez-vous actuellement à titre de mentor?**

Pas en ce moment, mais lorsque je le fais, je dis toujours qu'on ne vit qu'une fois, et qu'il faut travailler dur, bien s'amuser et contribuer à changer notre collectivité et le monde.

### **Comment choisissez-vous les organisations pour lesquelles vous faites du bénévolat?**

Je choisis celles où je peux contribuer à changer les choses. Ma passion du bénévolat remonte au secondaire : j'ai rédigé la section des sports de notre annuaire. Je suis bénévole pour l'Association depuis plus de 16 ans. J'ai collaboré avec la section du sud de l'île de Vancouver pour établir au Collège Camosun un fonds de dotation de 50 000 \$ qui permet aux étudiants de terminer leurs études pour pouvoir un jour se montrer eux-mêmes généreux envers la collectivité.

### **Quels sont vos passe-temps?**

J'aime lire, faire du bateau et passer du temps avec ma famille. Ma fille de trois ans adore faire du bateau. Et faire des bonhommes de neige les rares fois où il neige à Victoria.

### **Qu'est-ce qui vous plaît le plus à Victoria?**

C'est une belle ville, il y a des programmes artistiques et plein de possibilités. J'y suis née et j'y ai grandi; il y a un sens de la communauté. ■



**Ramamani Balaji**

student / étudiant

Has obtained the Certification in Risk Management Assurance (CRMA) designation from the Institute of Internal Auditors.

► A obtenu le titre de CRMA (Certification in Risk Management Assurance) de l’Institute of Internal Auditors.

**Isabelle Denis**

CGA

Has become a partner at Bédard, Guilbault Inc., in Saint-Marc-des-Carières, Quebec.

► Est devenue associée chez Bédard, Guilbault Inc. à Saint-Marc-des-Carières, au Québec.

**Robert S. Harrison**

MBA, CAFM, CGA

Has been accepted as a member of SAIPA (South African Institute of Professional Accountants). He is one of the first CGAs admitted to membership. He is also a member of the Institute of Certified Public Accountants in Ireland.

► A été reçu membre du South African Institute of Professional Accountants. M. Harrison est l’un des premiers CGA à être admis dans les rangs de cette association. Il est également membre de l’Institute of Certified Public Accountants in Ireland.

**Langis Landry**

CGA

Has won a 42k swimathon held on the Saguenay River (Descente Promutuel du Saguenay 2011) in 6 hours and 23 minutes.

This was a second win for Mr. Landry, who swam the marathon in 6 hours and 38 minutes in 2010.

► A remporté la Descente Promutuel du Saguenay 2011, un marathon de natation de 42 km, en 6 heures et 23 minutes. Il s’agit d’une deuxième victoire pour M. Landry. Il avait réussi l’épreuve en 6 heures et 38 minutes en 2010.

**Casey Langbroek**

FCGA

Of Chilliwack, BC has been appointed chair of the BC Broiler Hatching Egg Marketing Board by the Government of British Columbia.

► De Chilliwack, en Colombie-Britannique, a été nommé président du BC Broiler Hatching Egg Marketing Board par le gouvernement de la Colombie-Britannique.

CGA Magazine wants to know your news! Please send news of member and student promotions and appointments to:

► CGA Magazine veut de vos nouvelles! Nous vous invitons à nous communiquer vos nominations et promotions. Écrivez à :

Communiqués, CGA Magazine

☎ 604 605 5123

✉ cgamagazine@cga-canada.org



VOS CLIENTS SONT-ILS PRÊTS À **ACHETER UNE ENTREPRISE ?**

À la BDC, nous offrons à vos clients des solutions innovatrices pour l’achat d’une entreprise. Nos services de consultation et de financement œuvrent de concert pour offrir aux entrepreneurs des solutions sur mesure qui pourraient inclure des calendriers de remboursement personnalisés. Nous finançons également des actifs incorporels tels que la propriété intellectuelle, le fonds commercial et les listes de clients. Voilà toute la flexibilité dont ils ont besoin pour dégager des liquidités et assurer la croissance de leur entreprise, à leur rythme.



FINANCEMENT | CAPITAL DE RISQUE | CONSULTATION

[www.bdc.ca/acheterentreprise](http://www.bdc.ca/acheterentreprise)



# How an online MBA program became one of the most personal experiences I've ever had.

If you think of online education as cold, distant and impersonal, then you haven't talked to Rob LeSage. Rob is a recent graduate of Laurentian University's online MBA program, developed in partnership with the Certified General Accountants Association. He says the combination of his MBA and CGA designation has taken his career to a new level.

In addition to giving him a greater sense of confidence, Rob says Laurentian's interactive learning model allowed him to collaborate with other business professionals, each of whom brought significant experience to the discussions. But it was the way Rob was able to connect with his professors and fellow students that surprised him. "They became my friends," says Rob. "Some of us are still in touch today."

Part of what attracted Rob to Laurentian, besides its reputation, was that he felt more comfortable connected to a medium sized university. "That an online MBA program could provide such personal as well as professional satisfaction was a tremendous side benefit."

Discover your true value with an MBA from Laurentian University.



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

*Learning. It's in our Nature.*

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



We see more than numbers.



Rob LeSage, CGA, hockey dad and Director of Finance at Neufeld Petroleum in Grande Prairie, Alberta, received his MBA from Laurentian University in Sudbury.



## High Time for Unification

### Les arguments en faveur de l'unification

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

OVER THE LAST YEAR, CGA-Canada has taken a long, hard look at the Canadian accounting environment and, along with the CICA and CMA Canada, produced a shared vision for our future. The Unification Framework and CPA Certification documents, circulated to members in January and available at [cpacanada.ca](http://cpacanada.ca), make a compelling case for a new Canadian accounting designation and one unified body that would represent some 170,000 members.

This step would represent the most significant change to the Canadian accounting landscape in more than a century. I want to assure you that the magnitude of these proposals is fully appreciated by those who govern CGA-Canada, most of whom are lifelong CGAs.

We at the national association are committed to acting in the best interests of our students and members. And we will continue to be. CGAs are an equal partner in this endeavour.

Why unite now? I believe the time has come to think strategically and long term; to consider the proposals in their entirety amidst unprecedented developments within the profession, at home and abroad.

I urge you to review the documents carefully and to share your feedback with your affiliate organization. Any changes to legislation governing the accounting profession will occur at the provincial or territorial level.

Meantime, I'd like to take this opportunity to reiterate:

- Combining the resources and expertise of CGAs, CMAs and CAs is the best way for the profession to deal with foreign-based accounting bodies that already have a presence in Canada or are eyeing one.
- The CPA designation is emerging as the largest accounting designation in the world.
- In this economic climate, finding efficiencies and delivering more value holds considerable appeal. Gains could be reinvested in post-designation specialty programs, new products, and professional development.
- Any new national CPA body would be combined and overseen by a new Board of Directors with representation from all three bodies.
- Protection of existing members' rights, including our international members and those under mutual recognition agreements, would be assured.

In my view, the case for unification has never been stronger. The time is right to combine what works best and to build on it, and give the profession the stature it deserves. ■

PENDANT LA DERNIÈRE ANNÉE, CGA-Canada a longuement étudié le milieu comptable canadien et travaillé, avec l'ICCA et CMA Canada, à la définition d'une vision commune de l'avenir. La documentation sur le cadre d'unification et sur le programme d'agrément CPA, qui a été distribuée aux membres et affichée sur [www.cpacanada.ca](http://www.cpacanada.ca) en janvier, présente des arguments convaincants pour la création d'un nouveau titre comptable canadien et d'une organisation unifiée qui représenterait 170 000 membres.

Ce changement serait le plus important à survenir dans le secteur canadien de la comptabilité depuis plus d'un siècle. Et je tiens à vous assurer que les responsables de la gouvernance de CGA-Canada, pour la plupart des CGA de longue date, sont parfaitement conscients de la portée des propositions.

L'équipe de l'association nationale entend agir, aujourd'hui comme demain, au mieux des intérêts des étudiants et des membres. Les CGA sont des associés à part égale dans cette entreprise.

Pourquoi s'unir maintenant? À mon avis, le temps est venu d'adopter une optique stratégique à long terme et d'étudier les propositions globalement à la lumière des développements sans précédent que connaît la profession, tant au pays qu'à l'étranger.

Je vous incite à lire attentivement la documentation et à transmettre vos commentaires à votre association affiliée. Toute modification de la législation régissant la profession comptable se fera au niveau provincial ou territorial.

Entre-temps, je vous rappelle ce qui suit :

- Le regroupement des ressources et de l'expertise des CGA, des CMA et des CA est le meilleur moyen dont dispose la profession pour faire face aux organisations comptables étrangères qui sont déjà établies au Canada ou songent à s'y établir.
- Le titre de CPA devient le titre comptable le plus répandu au monde.
- Dans la conjoncture actuelle, l'idée de réaliser des économies et de donner plus de valeur est très attrayante. Les gains réalisés pourraient être réinvestis en programmes de spécialisation post-agrément, nouveaux produits et perfectionnement professionnel.
- Toute nouvelle organisation nationale de CPA serait encadrée par un nouveau conseil d'administration composé de représentants des trois organisations.
- Les droits des membres actuels, y compris les membres hors Canada et ceux qui sont devenus membres en vertu d'une entente de reconnaissance mutuelle, seraient protégés.

J'estime que les arguments en faveur de l'unification n'ont jamais été aussi solides. Le moment est bien choisi pour regrouper nos meilleurs atouts et les mettre à profit, et pour donner à la profession la stature qu'elle mérite. ■





Updates to the *Code of Ethics for Professional Accountants*.

## Conflicts of Interest

### Les conflits d'intérêts

Mise à jour du *Code de déontologie des professionnels comptables*.

by / par Stephen Spector

REGULAR READERS of this column will know that the focus is generally on accounting or assurance standards. However, in this column, we'll look at some changes proposed by IFAC's International Ethics Standards Board for Accountants (IESBA) regarding the *Code of Ethics for Professional Accountants (Code)*. Note that this is a very brief overview; for full details, you should obtain a copy of the exposure draft from the IESBA website: [www.ifac.org/ethics](http://www.ifac.org/ethics).

The *Code* contains two sections that address conflicts of interest: Section 220 deals with professional accountants in public practice and Section 310 addresses matters related to professional accountants in business.

Section 220 of the *Code* states that a professional accountant must take reasonable steps to identify circumstances that could pose a conflict of interest, and circumstances that could create threats to compliance with the fundamental principles of the *Code*. Accountants must evaluate the significance of any threats and apply safeguards to eliminate these threats, or reduce them to an acceptable level. Section 220 identifies potential safeguards, and notes that depending on the circumstances giving rise to the conflict, obtaining consent from all relevant parties is generally necessary. If threats to the fundamental principles cannot be eliminated, reduced to an acceptable level, or if consent is refused

by the client, the professional accountant is unable to accept the engagement. If already engaged, the professional accountant is required to resign from any conflicting engagements.

Section 310 of the *Code* describes a professional accountant's responsibility to an employing organization and professional obligations to comply with the fundamental principles. The *Code* cites instances where these two requirements might be in conflict, as well as identifying some of the pressures that might be faced by a professional accountant in business. Section 310 then provides examples of safeguards that may be applied to reduce threats to the fundamental principles that might arise from a conflict of interest.

The exposure draft, if adopted, would require a professional accountant in public practice to consider the views of a reasonable and informed third party when identifying and evaluating potential conflicts of interest.

Professional accountants in public practice who are employed by a firm within a network would be required to evaluate conflicts of interest that the professional accountant has reason to believe may exist due to certain relationships and interests within the network, taking into account certain factors. Although this latter requirement is new, it essentially requires the professional accountant to take into account information

known at that time, and does not call for extensive investigations to uncover conflict situations within the network.

The new guidance in Section 220 addresses certain instances where a firm may be unable to obtain consent from all relevant parties prior to accepting or continuing with an engagement because this might in itself breach confidentiality. While there are new requirements, it is limited to very specific situations as described in the exposure draft.

The exposure draft proposes replacing the current guidance in Section 310. The new guidance would require a professional accountant in business to be alert to interests and relationships that, according to a reasonable and informed third party, might compromise compliance with the fundamental principles. It should not require a significant amount of time or resources to make the necessary considerations.

The effect on those parties for whom the professional accountant in business undertakes professional activities, or on those who use information obtained from the professional accountant in business, is indeterminate. The impact would be based on how the guidance affects the actions of the professional accountant. Overall, it is anticipated that the guidance should improve the professional accountant's ability to effectively avoid or manage a potential conflict of interest. ■

**L**ES HABITUÉS de la présente chronique savent qu'elle est généralement consacrée aux normes de comptabilité ou de certification. Nous examinerons pourtant cette fois certains changements que l'International Ethics Standards Board for Accountants (IESBA) de l'IFAC se propose d'apporter au *Code de déontologie des professionnels comptables* (le *Code*), changements dont nous donnerons un bref aperçu. Pour une information complète, il est recommandé d'obtenir copie de l'exposé-sondage pertinent sur le site Web de l'IESBA, à l'adresse [www.ifac.org/ethics](http://www.ifac.org/ethics).

Le *Code* compte actuellement deux sections portant sur les conflits d'intérêts : la section 220, qui touche les professionnels comptables exerçant en cabinet, et la section 310, qui porte sur les questions intéressant les professionnels comptables exerçant en entreprise.

La section 220 du *Code* prévoit qu'un professionnel comptable doit prendre des mesures raisonnables lui permettant d'identifier les circonstances susceptibles de créer un conflit d'intérêts ou de créer des menaces risquant de compromettre le respect des principes fondamentaux du *Code*. Le professionnel comptable doit évaluer l'importance de toutes les menaces et mettre en œuvre des mesures de sauvegarde permettant d'éliminer ces menaces ou de les réduire à un niveau acceptable. La section 220 définit les mesures de sauvegarde envisageables et stipule que, suivant les circonstances donnant lieu au conflit, l'obtention du consentement de toutes les parties concernées est généralement nécessaire. Si les menaces aux principes fondamentaux ne peuvent être éliminées ou réduites à un niveau acceptable, ou si le consentement est refusé par le client, le professionnel comptable ne peut accepter la mission. Si la mission est déjà entamée, le professionnel comptable doit démissionner en cas de conflit.

La section 310 du *Code* contient la description des responsabilités d'un professionnel comptable à l'égard de l'organisation qui l'emploie et des obligations professionnelles qui lui incombent de se conformer aux principes fondamentaux. Le *Code* fait mention de cas dans lesquels ces deux exigences peuvent être en contradiction et définit également certaines des pressions auxquelles peut faire face le professionnel comptable exerçant en entreprise. Sont ensuite énoncés à la section 310 des exemples de mesures de sauvegarde qui peuvent être mises en œuvre pour réduire les menaces à la conformité aux principes fondamentaux du *Code* pouvant résulter de conflits d'intérêts.

L'exposé-sondage, s'il est adopté, exigera que le professionnel comptable exerçant en cabinet tienne compte du point de vue d'un tiers raisonnable et informé dans l'identification et l'évaluation des conflits d'intérêts potentiels.

Les professionnels comptables exerçant en cabinet qui sont employés par un cabinet membre d'un réseau seront tenus d'évaluer les conflits d'intérêts qui pourraient, selon eux, exister du fait d'intérêts ou de relations au sein du réseau, compte tenu de certains facteurs. Bien qu'il s'agisse d'une nouvelle exigence, elle impose essentiellement au professionnel comptable de prendre en compte l'information connue au moment de la décision et non d'entreprendre une investigation exhaustive visant à déceler les situations conflictuelles au sein du réseau.

Les nouvelles dispositions de la section 220 traitent de certains cas dans lesquels un cabinet pourrait être dans l'incapacité d'obtenir le consentement de toutes les parties concernées avant d'accepter ou de poursuivre une mission du fait que l'obtention de ce consentement pourrait en soi enfreindre le principe de confidentialité. Il existe de nouvelles exigences, mais elles se limitent aux situations très précises que décrit l'exposé-sondage.

L'exposé-sondage propose le remplacement des dispositions actuelles de la section 310. Les nouvelles dispositions exigeraient du professionnel comptable exerçant en entreprise qu'il soit attentif aux intérêts et aux relations qui, selon un tiers raisonnable et informé, risqueraient de compromettre la conformité aux principes fondamentaux. Le respect de ces dispositions ne devrait pas exiger beaucoup de temps ou de ressources.

L'incidence de ces dispositions sur les parties pour lesquelles le professionnel comptable exerçant en entreprise mène des activités professionnelles, ou sur celles qui utilisent l'information obtenue du professionnel comptable exerçant en entreprise, est indéterminée. Cette incidence sera fonction de la façon dont les dispositions influent sur le comportement du professionnel comptable. Dans l'ensemble, on prévoit que les dispositions amélioreront la capacité du professionnel comptable à éviter ou à gérer efficacement les conflits d'intérêts potentiels. ■

**STEPHEN SPECTOR, MA, FCGA**, is the proprietor of *Spector and Associates* and teaches *Financial and Managerial Accounting* at *Simon Fraser University*. [shspector@shaw.ca](mailto:shspector@shaw.ca).

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

# 190 Reasons to be a CPA Member

Payroll is responsible for understanding and complying with the 190 regulatory requirements related to the \$810 billion in wages and benefits, \$250 billion in statutory remittances to the federal and provincial governments, and \$90 billion in health and retirement benefits that Canada's 1.5 million employers annually pay, as well as the 25 million T4s, 9 million T4As, and 7 million RL-1s they annually produce.

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

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

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

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



[www.payroll.ca/go/?cga1](http://www.payroll.ca/go/?cga1)

**CONTACT US:**

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



Reinstating PST will involve careful planning for government and business.

## The Rise and Fall of HST in B.C.

### La saga de la TVH en Colombie-Britannique

Le retour à la TVP exigera du gouvernement et des entreprises une planification rigoureuse.

by / par R. Jason Riche, Gabriela Oteiza-Dunn

**I**N B.C., the people's voices have been heard, and the government has indicated that the Harmonized Sales Tax (HST) will be repealed with the province returning to the previous regime of Goods & Services Tax (GST) and Provincial Sales Tax (PST). What does this mean for business? And how did we get here?

On July 23, 2009 the B.C. government announced its intention to harmonize the provincial sales tax with the federal GST, an announcement that was immediately met with resistance. By the time the regulations to transition from the GST and PST system to the HST were announced on October 15, 2009, public anger regarding the HST had escalated. By the spring of 2010 HST protesters gathered enough signatures on an anti-HST petition to force a referendum under the provincial *Recall and Initiative Act*.

While the threshold for a successful referendum under the *Act* virtually ensured the HST would survive a public vote, then-premier Gordon Campbell offered that a 'simple majority' of ballots cast would be sufficient for the government to repeal the tax. As a result, the HST referendum was conducted in July of 2011 under the *Referendum Act* instead. And the rest is history: 54.73 per cent to 45.27 per cent, B.C. voters chose to extinguish the HST.

The province has developed an action plan to reinstate the PST and extinguish the HST, with a target date of March 31, 2013. This plan includes developing federal transitional rules and systems to wind down the HST, provincial transitional rules, and legislation to re-implement the PST. Moreover, the province will have to reinvigorate its infrastructure to administer the PST.

More information about the tax changeover has yet to be released, but we can assume that any changes to the PST

### The province has developed an action plan to reinstate the PST and extinguish the HST, with a target date of March 31, 2013.

will be administrative in nature. Various stakeholders have presented suggestions to the Ministry on how the PST could be streamlined to ease the compliance burden on the business community. The province will be required to repay the full \$1.6 billion of transitional assistance received from the federal government as incentive to transition to the HST. Additionally the PST will not bring in as much tax revenue as the HST, as it applies to a narrower selection of goods and services. That means larger than expected budget shortfalls.

#### What This Means for Business

The return to PST is not good news for most businesses, which have already spent considerable resources to implement the HST, but now have a much smaller window of time to recoup costs. Added to this is the additional expense of re-implementing the PST, including another set of regulations, another return to file, and one more auditor to satisfy.

Planning ahead will help businesses lessen the impact of the pending return to

PST, as well as reduce tax-related errors during the transition period. Issues to consider include:

- Budgets and forecasts, which will need to be amended to include any increase in costs due to PST implementation and the cost of the tax itself on materials and equipment.
- Existing contracts should be examined to identify the tax impact and whether any additional costs as a result of PST can be flowed through to the other party. Similarly, contract templates should



be amended to include language that contemplates the change from HST to GST + PST.

- Lease payments for goods not eligible for one of the preexisting PST exemptions will effectively increase by seven per cent under the PST, which will impact decisions concerning the renewal or buy-out of the lease.
- Manufacturers who purchase both PST-exempt and PST-taxable items from the same supplier will need to review the tax coding on purchase orders to ensure that their PST exemption is not used in error.
- The issue of tax coding on purchase orders also applies to retailers who purchase inventory for resale as well as goods for their own consumption from the same vendors. Retailers will need to review the tax status of their products to ensure the correct taxes are collected.
- Training staff in the application of the PST, especially throughout the transition period where rules may be more complex.
- Coordinating updates to point-of-sale systems with vendors and technical staff.

In short, the tax roller coaster ride in B.C. is an ongoing saga. But forewarned is forearmed; planning ahead will allow businesses and consumers to arrange their affairs in the most cost-effective manner given these pending changes. ■■

**E**N COLOMBIE-BRITANNIQUE, le peuple s'est prononcé, et le gouvernement a annoncé qu'il abrogerait la taxe de vente harmonisée (TVH) et rétablirait la taxe de vente provinciale (TVP) et la taxe sur les produits et services (TPS). Quelle sera l'incidence sur le milieu des affaires? Que s'est-il passé au juste?

Le 23 juillet 2009, le gouvernement de la Colombie-Britannique a annoncé qu'il comptait harmoniser la TVP et la TPS, une annonce mal accueillie dès le départ. Au moment où les règlements sur la transition de la TVP et de la TPS à la TVH ont été annoncés, le 15 octobre 2009, la colère grondait. Au printemps 2010, les détracteurs de la TVH avaient recueilli suffisamment de signatures sur une pétition contre la TVH pour forcer un référendum aux termes de la loi provinciale sur la révocation des députés.

Cette loi prévoyait un seuil de voix si élevé pour la réussite d'un référendum que la TVH n'aurait pratiquement pas pu être annulée. Cependant, le premier ministre à l'époque, Gordon Campbell, a affirmé que le gouvernement abrogerait la taxe si les détracteurs obtenaient la majorité simple. C'est ainsi qu'en juillet 2011, le référendum sur la TVH s'est plutôt tenu selon les dispositions de la loi

référendaire provinciale. On connaît la suite : 54,73 % des électeurs ont voté contre 45,27 % de leurs compatriotes pour abolir la TVH.

La province a élaboré un plan d'action pour rétablir la TVP et abolir la TVH au 31 mars 2013. Ce plan prévoit l'élaboration de règles et systèmes transitoires fédéraux pour la révocation de la TVH, l'établissement de règles transitoires provinciales ainsi que la rédaction d'une loi pour rétablir la TVP. De plus, la province devra revitaliser l'infrastructure permettant d'administrer la TVP.

## « La province a élaboré un plan d'action pour rétablir la TVP et abolir la TVH au 31 mars 2013. »

Bien qu'aucun autre renseignement n'ait été publié sur la transition, toute modification à la TVP devrait être de nature strictement administrative. Diverses parties prenantes ont suggéré au ministère des façons de rationaliser la TVP afin d'alléger le fardeau de l'observation pour le milieu des affaires. La province devra rembourser la totalité des 1,6 milliard de dollars qu'elle a reçus du gouvernement fédéral pour faciliter la transition. En outre, la TVP ne permettra pas de percevoir autant de recettes que la TVH, car elle s'applique à moins de biens et de services. Résultat : des insuffisances budgétaires plus importantes que prévu.

### Ce que cela signifie pour les entreprises

Le retour à la TVP n'est pas une bonne nouvelle pour la plupart des entreprises, lesquelles ont déjà consacré beaucoup de ressources à la mise en œuvre de la TVH, mais disposent maintenant de très peu de temps pour récupérer les sommes investies. S'ajoutent à cela les frais supplémentaires du rétablissement de la TVP, y compris un nouvel ensemble de règlements à respecter, une autre déclaration à produire et un autre auditeur à satisfaire.

Pendant la période de transition, une bonne planification aidera les entreprises à atténuer les effets du rétablissement de la TVP, ainsi qu'à réduire les erreurs liées aux taxes. Voici certaines questions à considérer :

- Il faudra modifier les prévisions et les budgets afin de tenir compte des augmentations éventuelles des coûts qu'entraînera l'application de la TVP ainsi que de l'incidence de la taxe elle-même sur le coût des matières et du matériel.
- Il faudra déterminer l'incidence de la taxe sur les contrats existants et voir si les frais supplémentaires occasionnés par la TVP peuvent être transférés à l'autre partie. Il faudra aussi modifier le libellé des modèles de contrats en fonction du passage de la TVH à la TPS et la TVP.
- Sous le régime de la TVP, les paiements de location pour des biens qui ne sont

admissibles à aucune exonération de TVP antérieure augmenteront de 7 %, ce qui influencera les décisions quant à la location ou l'acquisition.

- Les fabricants qui achètent des articles exonérés de TVP et des articles assujettis à cette taxe auprès du même fournisseur devront vérifier qu'ils ont utilisé les codes de taxe appropriés dans les bons de commande.
- Les détaillants devront aussi surveiller avec vigilance les codes de taxe utilisés dans les bons de commande s'ils achètent des

stocks destinés à la revente et des biens pour leur consommation personnelle du même fournisseur.

- Il faudra former le personnel à l'application de la TVP, surtout pendant la période de transition lorsque les règles risquent d'être plus complexes.
- Il faudra coordonner les mises à jour des systèmes de terminaux de points de vente avec les fournisseurs et le personnel technique.

Bref, la saga se poursuit en Colombie-Britannique, mais une personne avertie en vaut deux! Les entreprises et les consommateurs qui planifient en fonction des changements attendus pourront se tirer d'affaire à moindres frais. ■■

**R. JASON RICHE**, BA, LLB, CGA, is a senior manager for Deloitte & Touche LLP in Calgary. rriche@deloitte.ca.

**GABRIELA OTEIZA-DUNN** is a manager, indirect tax, at Deloitte in Vancouver.

The information appearing in "Tax Focus" 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.

► **R. JASON RICHE**, B.A., LL. B., CGA, occupe un poste de directeur principal chez Deloitte & Touche LLP, à Calgary. rriche@deloitte.ca.

**GABRIELA OTEIZA-DUNN**, est directrice, Taxes indirectes, chez Deloitte, à Vancouver.

L'information présentée dans Taxes à la loupe 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.



Determining country of residence for tax purposes is full of complexities.

## No Place Like Home

### Qui prend pays, prend résidence?

La détermination de la résidence aux fins de l'impôt : tout un dédale.

by / par Don Goodison

I HAVE TO CONFESS that the area of income tax I least like dealing with is residency. Yet, it seems that the question comes up often: “What do I have to do so I don’t pay Canadian income tax if I’m resident in another country?” The answer I tend to give is to sever all connections with Canada. Sell your house, liquidate your investments, cancel your medical coverage and memberships in Canadian clubs, gyms, etc., and don’t come back to Canada until you are ready to become a resident again. And, if any of your family remains in Canada, disown them. While the latter is tongue in cheek, it is not really that farfetched. A recent decision of the Tax Court of Canada in *Denis Hamel v. Her Majesty the Queen* [2011 TCC 357], illustrates the complexity of the subject.

The appellant had dreamed of leaving Canada for good following a long period spent working in China. In January 2007, he began working for an American corporation in Qatar. Prior to leaving Canada, he disposed of all his property with the exception of two bank accounts, an RRSP, some investments, a credit card, and his Canadian passport. He did not renew his driver’s licence prior to leaving Canada. He gave his wife his share of their residence and divorced her in 2008. He returned to Canada four times in 2007 and three times in 2008 to visit family and friends. His stays in Canada were short. He

rented a car and stayed in hotels, splitting his time between Montreal, Trois Rivieres, and Quebec City. In 2008, he gave up his Canadian health coverage.

The Minister of National Revenue took the position that Hamel was a resident of Canada in 2007 on the basis of maintaining the bank accounts, RRSP, credit card, and some other investments in Canada. The Minister also stated that Hamel had no postal address in Qatar and came back to Canada a few times.

In deciding the case, the court looked at many past decisions, starting with the Supreme Court of Canada’s key 1946 decision in *Thomson v. MNR* [1946 S.C.R. 209]. The issue determining residency, according to the court in *Thomson*, comes down to where the taxpayer customarily lives. The court must consider the extent to which the taxpayer in fact and mind settles into a place and carries on his/her ordinary way of life. In the Hamel case, the court also cited 18 other cases which dealt with residency issues, and Interpretation Bulletin IT-221R3. All the decisions pointed out that the determination of a person’s residence requires a judge to weigh many factors. In the end, the court decided that Hamel ceased to be a resident of Canada in January 2007 and allowed his appeal, based on the preponderance of evidence, namely:

- *The family context was special and conducive to a permanent departure.*
- *The appellant left after disposing of all his property.*
- *The appellant waived his right to obtain a new driver’s licence a few months before leaving Canada.*
- *The appellant returned to Canada a few times for very short stays that were for the purpose of visiting his two sons, his mother, and friends....*
- *The appellant has set out all the facts showing his intention to sever ties with this country permanently.*
- *Although the relevance of prior (sic) facts is limited, they tend to confirm that the appellant severed his ties with Canada in mid-January 2007.*
- *Lastly, I am of the view that the cases I have cited support my conclusion, as does Interpretation Bulletin IT-221R3.*

The fact that the court had to review 18 cases as well as the interpretation bulletin illustrates the complexity of the subject of residency. The cases also illustrate how the Minister grabs on to some factors while discounting other relevant factors in making a residency determination in favour of the treasury. A factor that in one case is stressed as being extremely important is dismissed in another as being irrelevant. This lack of consistency in determining residency

results in a lot of confusion with the result that taxpayers often have to resort to the courts for a final decision. Most taxpayers will not take that route, preferring to pay the assessed taxes rather than incurring the expense and inconvenience of going to court.

I don't think I am alone in saying that residency is the area I like dealing with the least. ■

**J' les questions de résidence sont loin d'être mes favorites, mais les clients qui sont résidents d'un autre pays me demandent souvent comment ils peuvent cesser de payer l'impôt sur le revenu au Canada. Ma réponse habituelle : coupez tous vos liens avec le Canada – vendez votre maison, liquidez vos placements, annulez votre assurance-maladie et résiliez votre adhésion à tous les clubs, centres sportifs, etc. au Canada – et ne revenez au pays que lorsque vous serez disposé à redevenir un résident canadien. Et si des membres de votre famille demeurent au Canada, reniez-les! Je plaisante, mais à peine. Une décision récente de la Cour canadienne de l'impôt dans l'affaire *Hamel c. La Reine* [2011 CCI 357] illustre la complexité de la question.**

L'appelant avait rêvé de quitter le Canada définitivement après une longue période passée à travailler en Chine. En janvier 2007, il a commencé à travailler pour une société américaine au Qatar. Avant de quitter le Canada, il a disposé de tous ses biens. Il a conservé deux comptes bancaires, un REER, quelques placements, une carte de crédit et son passeport canadien. Il n'a pas renouvelé son permis de conduire avant son départ. Il a donné sa part de la résidence conjugale à son épouse et ils ont divorcé en 2008. Il est revenu au Canada quatre fois en 2007 et trois fois en 2008 pour visiter famille et amis. Pendant ses courts séjours à Montréal, Trois-Rivières et Québec, il louait une voiture et demeurait à l'hôtel. En 2008, il a renoncé à sa carte d'assurance-maladie canadienne.

Selon le ministre du Revenu national, M. Hamel était un résident du Canada en 2007, car il avait conservé les comptes bancaires, la carte de crédit, le REER et les autres placements au Canada. Le ministre a aussi affirmé que l'appelant n'avait pas d'adresse postale au Qatar et qu'il est revenu au Canada à quelques reprises.

La cour a étudié maintes décisions passées, en commençant par la décision clé rendue en 1946 par la Cour suprême du Canada dans l'affaire *Thomson c. M.R.N.* [1946 R.C.S. 209]. Dans cette affaire, la cour estimait qu'au sujet du lieu de résidence, il fallait déterminer l'endroit où le contribuable vivait ordinairement. Elle devait examiner la mesure dans laquelle le contribuable s'était installé mentalement et

en fait à un endroit et y maintenait son mode de vie habituel. Dans l'affaire *Hamel*, la cour a cité 18 autres décisions portant sur la résidence, et le bulletin d'interprétation IT-221R3. Toutes les décisions soulignaient le fait qu'un juge doit évaluer beaucoup de facteurs lorsqu'il détermine le pays de résidence d'une personne. En définitive, la Cour a jugé que M. Hamel avait cessé d'être un résident canadien en janvier 2007 et a accueilli l'appel. Le juge a retenu notamment les faits suivants pour conclure que la prépondérance de la preuve appuyait la thèse de l'appelant :

- « *Le contexte familial était particulier et propice à un départ définitif.*
- *L'appelant a quitté après avoir disposé de tous ses biens personnels.*
- *L'appelant avait renoncé à son droit d'obtenir un nouveau permis de conduire quelques mois avant de quitter le Canada.*
- *Les retours de l'appelant au Canada ont été peu nombreux et très courts, et avaient pour but de visiter ses deux fils, sa mère et des amis.* (...)
- *L'appelant a mis en place tous les éléments démontrant l'intention de procéder à la rupture définitive.*
- *Bien que la pertinence des faits postérieurs soit limitée, ils confirment que l'appelant avait rompu ses liens avec le Canada à la mi-janvier 2007.*
- *Finalement, je suis d'avis que les décisions que j'ai citées étaient ma conclusion. Il en est également ainsi du bulletin d'interprétation IT-221R3. »*

Le fait que la cour a dû examiner 18 affaires ainsi qu'un bulletin d'interprétation illustre la complexité de la détermination de la résidence. Ces affaires illustrent aussi comment le ministre s'empare de certains facteurs tout en mettant en doute d'autres facteurs pertinents pour que la détermination de la résidence favorise le Trésor public. Dans une affaire, un facteur est jugé extrêmement important et, dans une autre, on exclut ce même facteur au motif qu'il n'est pas pertinent. Ce manque de cohérence entraîne beaucoup de confusion, ce qui fait que les contribuables sont souvent obligés de recourir aux tribunaux pour trancher la question. Or, la plupart des contribuables évitent de le faire; ils préfèrent payer l'impôt exigé plutôt que d'engager des frais et de subir les désagréments associés à une poursuite.

J'ai bien l'impression que je ne suis pas le seul qui n'aime guère les questions de résidence. ■

.....

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

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

**cantax**<sup>®</sup>  
The Best Value in Professional Tax Software.  
Period.

"I think Cantax accommodates your needs to grow your practice. I started from a humble beginning. Now I can foresee a very solid and successful practice within ten years thanks to Cantax contributions to my practice."

Monica Kim  
CGA



**CGAs save 15% on Cantax T2Plus\***

**Growing?**  
There's no limit with  
**Cantax T2Plus**

**Download**  
our guide today to learn how.  
[www.cantax.com/GetTheGuide](http://www.cantax.com/GetTheGuide)



a Wolters Kluwer business

In strategic partnership with



"Cantax" is a registered trademark of CCH Canadian Ltd.  
\*Check your Cantax Solutions Guide for more savings.

1142

Promo Code: CAN2020





PHOTOS : NIK WEST PHOTOGRAPHY

# City Powerhouse

by / par Beverly Cramp

## Une force au cœur de la ville

Victoria City Manager Gail Stephens, FCGA, is one of Canada's most powerful women and a force to be reckoned with.

La directrice municipale à la Ville de Victoria, Gail Stephens, FCGA : une des femmes les plus influentes du Canada et une autorité incontournable.

**W**hen employees brag about their supervisors, it's a sign of good management strategies at work. Take for example the recent case of executive assistant Sherri Andrews' response when she was queried about her boss, Victoria, B.C. city manager Gail Stephens, FCGA, being on the *Financial Post's* 2011 list of Canada's most powerful women.

"Gail has been on at least three of those lists, but she probably won't tell you that," says Andrews, loyalty palpable in her tone. She's not the only one. There are plenty of other examples of appreciative staff showing their admiration for Stephens. Such as the time when, after working through a particularly difficult transition period while serving as city manager for Winnipeg, Stephens was surprised by an unexpected gift presented to her during what was supposed to be a strategic planning session.

"I thought we would have an evening meeting and then continue the following day. So I started to get up to address the group after we had all had dinner together and they said 'no Gail, sit down,'" recalls Stephens. "They dimmed the lights and put on this play they had created called Survivor Island. The dialogue included all the things involving the team surviving our business plan. Then they gave me a specially drawn cartoon [of me]. I was overwhelmed," says Stephens who treasures the drawing. To this day it hangs, pride of place, directly above her desk. It reads:

*Because of your quick wit, thick skin, great cunning, talent in the wild and the alliances you have built; you have survived three whole years of immunity challenges and tribal councils on our island. Go for the million!*

"That was a huge accolade," says Stephens. "But we had done some amazing things."

The accomplishments Stephens refers to weren't achieved without a great deal of hard work and perseverance. The self-described country girl (she grew up in Selkirk, Manitoba) had already built a solid reputation for doing good accounting work and turning around moribund organizations before she went to work for the City of Winnipeg. After stints working as a controller for a Canadian Tire store and then with a group of companies in electrical light manufacturing, she got a call from an executive recruiting agency to take on an organizational experiment for the province of Manitoba.

"The head hunter wanted to know if I was interested in helping the provincial government establish the first automobile fleet special operating agency," says Stephens. "The idea was to make a

government-owned fleet operation into a lean, client-focused business."

Stephens jumped at the opportunity. She saw the challenge as akin to taking an existing company and making it entrepreneurial. It wasn't going to be easy. "We had huge issues: major backlogs, old vehicles, and a lot of sick time. It required a fair amount of work. I knew one of the first things I had to do was get the staff excited. [I started by] having a strategic plan. People need to know where they are going and what's at the end of the tunnel. I also had to give them a sense of urgency because we were told that if we couldn't be as competitive as the private sector, we would no longer be in business."

Stephens gave her staff more authority to make decisions and take actions as they found fitting. The new independence came with much more accountability as well.

"We dealt with some of the urgent issues such as getting in a new computer system that could deliver a product that was better than what we had. We convinced the government that the existing policy of



replacing cars at eight years was not efficient. And I helped staff develop real relationships with their clients. Instead of telling clients what they would get, we began asking them what they needed.”

To accomplish her goals, Stephens arranged for significant staff training. Her management style included encouragement and acknowledgement of any job well done. She got results quicker than expected and the success story garnered attention.

“Within two years, we paid off all our debt. People noticed. In fact, the premier at the time kicked off his re-election campaign standing in the garage for the fleet of vehicles because it had transformed itself so well. He said it was a great model. Actually, several other government departments were made into special operating agencies after we paved the way.”

One of those new agencies involved the province’s laboratory operations, an entity called the economic, innovation, and technology council. Stephens became the new council’s vice president, in charge of environmental testing, food processing, and technology labs. Many of the problems were familiar to Stephens: “Issues such as old equipment and unmotivated staff. I approached it just as I had the motor vehicle fleet. Have a vision, engage employees to get buy-in, give them support and recognition, fix processes, think about the customer, and hire the right people.”

More success ensued and soon Stephens was fielding phone calls again, one from the Mayor of Winnipeg. “She wanted me to consider the city auditor position and aid in the transformation of the city’s management structure. I had never audited in my life other than practice audits I had done while I was studying. But I took the job.”

Stephens quickly came to realize that there were real issues brewing between the administration and the elected council. “The politicians wanted change, they wanted to freeze taxes and the administration said they couldn’t do it. There was a lot of incredible tension between the two groups.”

It was a tough position for a city auditor especially when the council created committees to review all expenditures before they were finalized. With over 9,200 employees, this created a stifling bottleneck, virtually paralyzing operations.

Stephens worked under these conditions for over a year, when a consultant was brought in to review the structure of the municipal organization. “Overnight, all four commissioners were fired and many of the departments were amalgamated. It all happened with speed and then the rest of us were told the following morning,” says Stephens.

Many employees knew something was afoot because the consulting firm had interviewed most of them prior to any action

## They had to let me do the job to build the organization the way I thought it needed to be done.

taken. But no one expected what was to come. When the cuts were made and the consultant’s report made public, the front page of the local newspaper read, “The Horse is Dead, Dismount.”

At this point, Stephens could have left the City as she had been asked to re-join the provincial government to head up one of its Crown corporations. At the same time, several city councillors approached her with their own proposition.

“They wanted me to put my name forward for city manager. It took me a while to make a decision. While I was in Ottawa having dinner with a friend, he said, ‘well Gail if you don’t give it a try, at some point in your life you are going to regret it. You would be the first woman city manager of any major city in Canada.’ So I put my name in but on the understanding that the City had to choose the best person through an interview process and that I wouldn’t be offended if it wasn’t me. I knew I had lots of experience

transforming other organizations but not a big city. My stipulation was that if they chose me, they couldn’t micromanage and they had to let me do the job to build the organization the way I thought it needed to be done.”

The councillors agreed to Stephens’ demands and, after an extensive executive search, she was offered the position. She became the chief administrative officer for Winnipeg in 1998, replacing the previous board of fired commissioners.

“I remember my first day on the job. I pulled all the department heads together and was quite cheerful and enthusiastic. But no one looked at me. No one said a word throughout the whole meeting; they just took down every single word I said. I walked out of there wondering how I was going to survive. It is a one-tier city. I had responsibility for the police, firemen, all city services, transit etc. The city needed a whole team of people to work together to make it work.”

Stephens knew the first job was to build the team because there was much to be done. “We had to sell Winnipeg Hydro to Manitoba Hydro. It had been talked about since 1953 and several members of the council had run on not selling Hydro. They had to be convinced. We also had to transfer public health nurses back to the province. Before the city had been amalgamated, the City only did one third of the public health and the province did the other two thirds.

## Tributes for a High Achiever

**Gail Stephens, FCGA, has followed a trail of excellence. Here are some of the awards and recognition she has received along the way:**

- **Graduated on the Dean’s Honour List from the University of Manitoba**

- **Received the Manitoba Gold Medal for the highest level of excellence in the CGA program**
- **Won the 2006 Peak Performance and Excellence Award**
- **Listed as one of 100 CGAs Who Have Made a Difference**
- **Named as one of Canada’s 100 Most Powerful Women**



It didn't make sense to have both of us in the same business."

The changes involved tough human resource issues. In the midst of it all, other city business and public services had to be maintained. "But we got through it and our efforts were featured in *Maclean's* magazine."

## Surveys showed a 92 per cent satisfaction rate with city services.

Citizens rated Stephens and her team's work highly as well. Surveys showed a 92 per cent satisfaction rate with city services. Winnipeg became known as one of the most cost-effective city governments in Canada with Stephens at its helm. Not surprisingly, Stephens began getting job offers again. She was finally wooed successfully by the Victoria-based BC Pension Corporation, one of Canada's largest pension administrators. It was another job involving institutional change.

"They were looking for someone who had been part of government to deal with the new structure: a joint management-union board reporting to the various pension plans in the province. We served 350,000 members. When the BC Pension Corporation was set

up, they had three years of backlogs. When I came onboard, it was not only to continue with clearing the backlog but to also provide exceptional service to the members."

Not an easy goal considering the first day on the job, Stephens was asked by members of the board how quickly they could get rid

of the new corporate structure because the service was so bad. She convinced them that with a new vision they could work through the challenges. Stephens and her management savvy did the job so well that in 2004, the Pension Corporation won the Premier's Award of Excellence.

Then in July 2009, Stephens became the city manager for Victoria. "Victoria is a city I love. In my view it's the most beautiful city in the world. It's not without its challenges though, similar to the challenges of any big capital city. Victoria is an old city - it's 150 years old this year. The infrastructure is starting to get old and in the midst of being replaced. We have to deal with drugs and crime. We are a small city but we serve a large region. We get a lot of tourists. Policing

is a big part of the costs of running the city. These are financially difficult times for everybody and we need to keep taxes low."

After years of hard but rewarding transitions, Stephens herself remains highly motivated. She points to those who work with her, and the people she works for, as a big part of the reward. "My big skill is that I work well as part of a team. I know how to bring the best out of people. I'm sincere and I think people see that. My title doesn't mean a lot to me. I do these roles because I want to make a difference. That's one thing about the public sector - you really do have an impact on people's quality of life." ■

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

Lorsque des employés vantent les mérites de leur patron, c'est signe que de bonnes stratégies de gestion sont en place. Prenez Sherri Andrews, adjointe à la direction. Lorsqu'on lui a demandé ce qu'elle pensait du fait que sa patronne, Gail Stephens, FCGA, directrice municipale à la Ville de Victoria, fasse partie du palmarès 2011 des femmes les plus influentes du Canada établi par le *Financial Post*, voici ce qu'elle a répondu, manifestement fière :

« Le nom de Gail figure sur au moins trois de ces listes, mais elle ne vous le dira sans doute pas. » Et elle n'est pas la seule à penser ainsi. Les témoignages d'admiration au sujet de Gail Stephens abondent. Par exemple, à la suite d'une période de transition particulièrement éprouvante lorsqu'elle occupait le poste de directrice municipale à la Ville de Winnipeg, son équipe l'a surprise au cours de ce qui devait être une réunion de planification stratégique.

« Je croyais que nous allions amorcer la réunion en soirée et poursuivre le lendemain. Après le dîner, je me suis levée pour m'adresser aux membres du groupe, et là, ils m'ont dit "non Gail, assieds-toi". Ils ont alors tamisé l'éclairage et commencé à jouer une pièce de leur cru intitulée *L'Île des survivants*, qui parlait de tout ce que l'équipe devait faire pour survivre à notre plan d'affaires. Puis, ils m'ont remis une caricature de moi. J'étais émue », de dire M<sup>me</sup> Stephens, qui affiche encore fièrement dans son bureau le dessin accompagné de l'inscription suivante :

*Grâce à votre vivacité d'esprit, votre sang-froid, votre grande finesse et votre débrouillardise en milieu sauvage, ainsi qu'aux alliances que vous avez créées, vous avez survécu à trois années d'épreuves d'immunité et de conseils tribaux sur notre île. Tentez votre chance pour le million! [traduction]*

« C'était un très grand hommage, affirme M<sup>me</sup> Stephens. Mais il faut dire que nous avons réalisé de très grandes choses. »

Les réalisations dont parle M<sup>me</sup> Stephens ont en effet exigé beaucoup d'efforts et de persévérance. Avant de travailler à la Ville de Winnipeg, M<sup>me</sup> Stephens, qui se décrit comme une fille de la campagne (elle est originaire de Selkirk au Manitoba), s'était déjà taillé une solide réputation pour la qualité de son travail de comptabilité et sa capacité à redresser des organisations moribondes. Après avoir occupé des postes de contrôleur dans un magasin Canadian Tire puis dans un groupe d'entreprises

d'un parc automobile, raconte M<sup>me</sup> Stephens. Il s'agissait de rationaliser la gestion du parc automobile en adoptant une orientation client. »

Le défi lui plaisait et elle a vite sauté sur l'occasion. En somme, elle devait transformer un service gouvernemental en une entreprise rentable. Ce ne serait pas une sinécure. « Il y avait de graves problèmes : des arriérés de travail importants, des véhicules vieillissants et un taux d'absentéisme élevé. Nous avions du pain sur la planche. Je savais que la première chose à faire était de motiver les troupes. [J'ai commencé par] élaborer un plan stratégique. Les gens doivent savoir où ils vont et ce qui les

**« On devait me donner les coudées franches et me laisser restructurer l'organisation comme je l'entendais. »**

de fabrication d'appareils d'éclairage électrique, elle a reçu un appel d'une agence spécialisée dans le recrutement de dirigeants qui lui proposait de prendre part à une expérience organisationnelle pour la province du Manitoba.

« Le chasseur de têtes voulait savoir si je désirais aider le gouvernement provincial à participer à l'établissement du premier organisme de service spécial responsable de la gestion

attend au bout du tunnel. Je devais aussi leur faire sentir l'urgence de la situation, car on nous avait prévenus que si nous ne pouvions concurrencer le secteur privé, il faudrait mettre fin à nos activités. »

M<sup>me</sup> Stephens a ensuite donné à son personnel des pouvoirs accrus leur permettant de prendre des décisions et de mettre en place les mesures jugées appropriées. Cette nouvelle



indépendance s'accompagnait cependant d'une plus grande responsabilisation.

« Nous avons des questions urgentes à régler, notamment l'acquisition d'un nouveau système informatique pour améliorer la qualité de notre produit. Nous avons convaincu le gouvernement que sa politique de remplacement des véhicules aux huit ans n'était pas efficiente. Et j'ai aidé les employés à établir de vraies relations avec les clients. Au lieu de dire aux clients ce qu'ils obtiendraient, nous avons commencé à leur demander quels étaient leurs besoins. »

Pour atteindre ses objectifs, M<sup>me</sup> Stephens a dû prévoir des séances de formation considérables pour les employés. Son style de gestion s'appuyait sur l'encouragement et la reconnaissance de toutes les réalisations. Elle a obtenu des résultats plus vite que prévu, et cette réussite n'est pas passée inaperçue.

« Au bout de deux ans, nous avons remboursé toutes nos dettes. Cela s'est remarqué. En fait, étant donné sa brillante transformation, c'est dans le garage de notre parc automobile que le premier ministre de l'époque a lancé sa campagne de réélection. Pour lui, c'était un excellent modèle à suivre. Par la suite, plusieurs autres ministères ont été convertis en organismes de service spécial. »

Un de ces nouveaux organismes, le Conseil de l'innovation économique et de la technologie, s'occupait des activités de laboratoire de la province. M<sup>me</sup> Stephens en est devenue la vice-présidente responsable des essais environnementaux, de la transformation des aliments et des laboratoires technologiques. Elle connaissait bien un bon nombre des problèmes auxquels était confronté l'organisme – matériel désuet, employés démotivés, etc. – et

les a abordés de la même façon qu'à l'agence responsable du parc automobile. « Il faut avoir une vision, obtenir l'adhésion des employés, leur offrir du soutien et de la reconnaissance, corriger les processus, penser au client et embaucher les bonnes personnes. »

D'autres réussites ont suivi, et aussitôt, M<sup>me</sup> Stephens a recommencé à recevoir des appels, dont un de la mairesse de Winnipeg. « Elle désirait que je songe à accepter le poste de vérificatrice de la ville et à participer à la transformation de la structure de gestion de la Ville. Je n'avais jamais fait de vérification de ma vie, à part celles que j'avais réalisées dans des exercices au cours de mes études. Mais j'ai tout de même accepté. »

M<sup>me</sup> Stephens s'est vite rendu compte qu'il y avait de nombreuses pommes de discorde entre l'administration et les élus. « Les élus voulaient du changement, geler les taxes. L'équipe administrative disait que c'était impossible. Il y avait des tensions énormes entre les deux groupes. »

Cela mettait la vérificatrice municipale dans une position difficile, surtout lorsque le conseil a établi des comités chargés d'examiner toutes les dépenses avant leur approbation. Comme la Ville comptait plus de 9 200 employés, il en résultait des goulots d'étranglement inimaginables, causant la quasi-paralysie des opérations.

M<sup>me</sup> Stephens travaillait dans ces conditions depuis plus d'un an lorsqu'un consultant a été embauché pour analyser la structure de l'appareil municipal. « Du jour au lendemain, les quatre commissaires ont été congédiés et de nombreux services ont été fusionnés. Tout s'est passé rapidement, et nous en avons été avisés le lendemain seulement », explique M<sup>me</sup> Stephens.

Beaucoup d'employés se doutaient qu'il se passait quelque chose, puisque les consultants avaient rencontré la plupart d'entre eux avant de prendre des mesures. Mais personne n'aurait pu imaginer ce qui allait suivre. Lorsque le couperet est tombé et que le rapport des consultants a été rendu public, le journal local a titré : « The Horse is Dead, Dismount. » (traduction libre : Le cheval est mort, descendez.).

M<sup>me</sup> Stephens aurait pu quitter son poste puisqu'elle avait été invitée à revenir au gouvernement provincial pour diriger l'une de ses sociétés d'État. Toutefois, plusieurs conseillers municipaux lui ont proposé une autre option au même moment.

« Ils voulaient que je me porte candidate au poste de directrice municipale. J'ai mis un certain temps avant de prendre une décision. Puis un soir, au cours d'un repas à Ottawa, un ami m'a fait valoir l'argument suivant : "Gail, si tu ne tentes pas ta chance, je crois qu'un jour tu le regretteras. Tu serais la première femme à la tête des affaires municipales d'une grande ville canadienne." J'ai donc posé ma candidature en sachant bien que la Ville choisirait la personne la plus compétente à l'issue d'un processus d'entrevue, et que je ne devais pas m'offusquer si ce n'était pas moi. J'avais acquis beaucoup d'expérience en réorganisation, mais jamais au sein d'une grande administration municipale. J'ai été très claire : en me choisissant, on devait me donner les coudées franches et me laisser restructurer l'organisation comme je l'entendais. Pas question que les conseillers fassent de la microgestion. »

Les conseillers ont accepté ses conditions et, après un long processus de recherche, lui ont proposé le poste. Elle est devenue directrice municipale à la Ville de Winnipeg en 1998, remplaçant ainsi les commissaires congédiés.

« Je me souviens de ma première journée au travail. J'ai réuni tous les chefs de service; j'étais de bonne humeur et enthousiaste. Personne ne m'a regardée. Personne n'a dit un seul mot pendant la réunion; ils ont juste noté chacune de mes paroles. Je suis sortie en me demandant comment j'allais survivre. C'est une ville à palier unique. J'étais responsable de tout : police, pompiers, services municipaux, transports en commun, etc. La Ville avait besoin d'une équipe soudée pour fonctionner. »

M<sup>me</sup> Stephens savait qu'elle devait d'abord bâtir cette équipe pour abattre tout le travail qu'il y avait à accomplir. « Nous devons réaliser la vente d'Hydro Winnipeg à Hydro Manitoba. C'était dans l'air depuis 1953, mais plusieurs

## Hommage à une gagnante

**Gail Stephens, FCGA, incarne l'excellence. Voici d'ailleurs quelques-uns des honneurs qu'elle a reçus au fil de son parcours :**

- Son nom est inscrit au palmarès du doyen de sa promotion à l'Université du Manitoba.
- Elle a reçu la médaille d'or du Manitoba pour le plus haut niveau d'excellence dans le cadre du programme d'études des CGA.
- Elle a remporté le prix Peak Performance and Excellence Award de 2006.
- Elle fait partie de la liste des 100 CGA exceptionnels choisis par CGA-Canada.
- Elle figure au palmarès des 100 femmes les plus influentes du Canada.



membres du conseil avaient fait leur campagne en s'engageant à ne pas vendre Hydro Winnipeg. Il fallait les convaincre. Nous devions aussi retourner à la province la responsabilité des infirmières de la santé publique. Avant la fusion municipale, la Ville assumait le tiers de la santé publique, et la province les deux tiers restants. Cela n'avait aucun sens. »

Les changements impliquaient d'épineux problèmes de ressources humaines. Entre-temps, il fallait maintenir les autres services municipaux aux entreprises et aux citoyens. « Mais nous y sommes parvenus, et nos efforts ont été salués dans le magazine *Maclean's*. »

Les citoyens ont également accordé une forte note au travail accompli par M<sup>me</sup> Stephens et son équipe. Les sondages indiquaient un taux de satisfaction de 92 % à l'égard des services municipaux. Sous la gouverne de M<sup>me</sup> Stephens, Winnipeg est devenue l'une des villes canadiennes les plus réputées pour l'efficacité de leur gouvernement. Pas étonnant que M<sup>me</sup> Stephens ait alors commencé à recevoir de nouvelles offres d'emploi. Finalement, elle s'est laissé séduire par la BC Pension Corporation, le plus important administrateur de régimes de retraite au Canada, dont le siège social est situé à Victoria. Encore une fois, son mandat comprenait un changement institutionnel.

« On cherchait une personne qui avait travaillé dans le secteur public pour remanier la nouvelle structure : un conseil patronal-syndical devant rendre des comptes aux divers régimes de retraite de la province. Nous servions 350 000 membres. Au moment de sa fondation, la BC Pension Corporation devait rattraper trois années d'arriérés. À mon arrivée, je devais non seulement poursuivre le rattrapage, mais aussi offrir un service de qualité exceptionnelle aux membres. »

Cet objectif n'était pas facile à atteindre, d'autant plus que dès son entrée en fonction, certains membres du conseil lui ont demandé d'abolir au plus tôt la nouvelle structure, tellement le service était médiocre. Elle a réussi à les convaincre qu'en adoptant une nouvelle vision, il serait plus facile de relever les défis. Le savoir-faire de M<sup>me</sup> Stephens a si bien opéré qu'en 2004, la BC Pension Corporation a remporté le prix d'excellence du premier ministre.

Puis, en juillet 2009, M<sup>me</sup> Stephens est devenue directrice municipale à la Ville de Victoria. « J'adore Victoria. À mon avis, c'est la plus belle ville du monde. Mais, comme toute grande capitale, elle présente son lot de défis. Victoria est une vieille ville – elle fête son 150<sup>e</sup> anniversaire cette année. Les infrastructures prennent de l'âge et sont en voie d'être renouvelées. La ville

est aux prises avec des problèmes de drogue et de criminalité. C'est une petite ville, mais elle fournit des services à un vaste territoire. Et elle accueille beaucoup de touristes. Les services policiers occupent une bonne part de notre budget d'exploitation. Les temps sont difficiles pour tout le monde, et nous devons maintenir les taxes à leur faible niveau actuel. »

Après des années de transitions ardues, mais valorisantes, M<sup>me</sup> Stephens demeure très optimiste. Et elle attribue son succès en grande partie aux personnes avec lesquelles et pour lesquelles elle travaille. « Ma grande qualité, c'est de bien travailler en équipe. Je sais comment tirer le meilleur de chacun. Je suis sincère et je pense que les gens le sentent. Mon titre m'importe peu. Je remplis ces rôles parce que j'ai envie de changer les choses. Ce que j'aime du travail dans le secteur public, c'est qu'il permet d'améliorer véritablement la qualité de vie des gens. » ■

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



Can differing approaches to workload management produce similar results?

## Passion Over Productivity?

### La question de la productivité

Différentes approches peuvent-elles aboutir sensiblement au même résultat?

by / par Mindy Abramowitz

VARIANTS OF THE Pareto Principle, the law of diminishing returns, and Parkinson's Law all offer interpretations of the science of working less and accomplishing more. These maxims attempt to describe the relationship between time, effort, and results with a view to developing a strategy for optimal focus and productivity. Whether it's by dedicating energy exclusively to the 20 per cent of all activities that yield 80 per cent of the benefits (Pareto Principle) or by containing our workload within a restricted time frame in observance of Parkinson's Law that warns that "work expands so as to fill the time available for its completion," countless pundits have devised formulas, acronyms, and other tools for leading a more fruitful, less stressful life.

In *The 4-Hour Workweek: Escape 9-5, Live Anywhere, and Join the New Rich* Tim Ferriss promises to help his readers refine their work lives so that to achieve their goals they only need to spend four hours working per week. He advocates for intense focus and the elimination of all distractions, including unproductive relationships and electronic communication in its various forms. He, and other productivity evangelists like David Allen, Stephen R. Covey, and Julie Morgenstern, encourage goal-setting, list-making, prioritization, streamlining,

and similar approaches to maximizing the return on minimal investment.

However, out of the productivity movement has sprung a counter campaign for what proponents are calling "unproductivity." Its aims are nearly identical to those of

### Many of those touting unproductivity are those who already have achieved some measure of success.

productivity's go-getters: accomplishment, mastery, and peace of mind. But its methods differ. Where, as a productivity enthusiast, one would pursue these ideals by making plans, controlling one's environment, isolating oneself from irrelevancies, and assiduously working one's way through a list, the opposite would be true for adherents to the philosophy of unproductivity. They argue that following one's passion is sufficient to create the conditions for success. No need to create lists, manage time, and fill every moment with productive activity. In fact, the constant bustle shatters real focus, blocks creative thought, and obscures what really matters. By easing up and allowing for some unstructured time, they suggest, one can respond to the demands of the day with greater efficiency borne of equanimity.

And one can envision and complete more meaningful projects.

Interestingly, many of those touting unproductivity are those who already have achieved some measure of success. Perhaps it's easier to slow down when most of the

heavy lifting has been done: professional goals have been met and all the bills have been paid. But it's just as likely that this way of thinking has grown out of trial and error. Having tried out different productivity tactics, they've found that unproductivity generates the same or better results and at a lower cost to work-life balance.

Regardless of the prevailing attitude toward productivity or its corollary, the two apparently contradictory strategies offer the same common sense recommendations:

- Simplify. Reduce clutter wherever possible; streamline access to files and information; automate the tasks that don't require regular input.
- Take breaks. While productivity advocates recommend regular, scheduled breaks, unproductivity supporters suggest transitioning between activities as interest



and energy levels dictate. Either way, it's important to change gears periodically.

- Listen to music. There is disagreement about this advice within the ranks of both camps, but studies indicate that music (especially classical) can influence mood and reasoning while drowning out distraction. A carefully selected playlist can help sharpen focus and boost energy.
- Create a comfortable workspace. An ergonomically sound office can help to mitigate some of the negative side effects of sitting for long periods of time. Prevent eye strain, repetitive strain injuries, back discomfort, and a host of other conditions that interfere with clear thinking and efficiency.
- Prioritize. Whether through an overt exercise in goal-setting or by a more organic process, everyone must make choices about how to allocate their time, attention, and energy. Productivity people make deliberate decisions about how to dedicate these resources. Unproductivity advocates call it following your passion.

On the surface productivity and unproductivity look like opposing principles, but they value the same outcomes: a sense of well-being and success achieved by banishing unnecessary anxiety and noise. Ticking as many items off a list as possible represents one route; dispensing with lists and other external guideposts in favour of conducting one's days according to an internal set of preferences offers another. Ideally both end at the same destination. ■■

**L**ES DÉRIVÉS DU principe de Pareto, de la loi des rendements décroissants et de la loi de Parkinson présentent tous des variations sur le thème de la minimisation du travail et de la maximisation des résultats. Ces préceptes tentent de saisir le rapport entre le temps, l'effort et les résultats pour établir une stratégie permettant de maximiser la concentration et la productivité. Qu'il s'agisse de consacrer son énergie uniquement au 20 % d'activités qui produisent 80 % des résultats (principe de Pareto) ou de circonscrire son travail dans le temps au nom de la loi de Parkinson (« une tâche nécessite toujours tout le temps dont on dispose pour l'effectuer »), d'innombrables experts ont mis au point formules, acronymes et autres outils devant permettre une vie plus fructueuse et moins stressante.

Dans *La semaine de 4 heures : travaillez moins, gagnez plus et vivez mieux*, Tim Ferriss promet d'aider ses lecteurs à affiner leurs activités professionnelles pour que leurs objectifs soient atteints en à peine quatre heures de travail par semaine. Il préconise une grande concentration et l'élimination de toute distraction, dont les

relations improductives et la communication électronique. Comme d'autres prêcheurs de la productivité, notamment David Allen, Stephen R. Covey et Julie Morgenstern, il favorise la fixation d'objectifs, la rédaction de listes, l'établissement de priorités et la rationalisation pour maximiser le rendement d'un investissement minimal.

Toutefois, le mouvement de la productivité a fait surgir un contre-courant : la « non-productivité ». Ses objectifs sont presque identiques à ceux de la productivité : réussite, maîtrise et tranquillité d'esprit, mais les moyens diffèrent. Un mordu de productivité chercherait à atteindre ces buts en faisant des plans, en

## Nombre de ceux qui préconisent la non-productivité sont des gens qui ont déjà assez bien réussi sur le plan professionnel.

contrôlant son environnement, en se protégeant des distractions et en suivant assidûment une liste; les tenants de la philosophie de la non-productivité feraient le contraire. Ils affirment en effet qu'il suffit de suivre sa passion pour mettre en place les conditions nécessaires pour réussir. Ce n'est pas la peine de dresser des listes, de gérer son temps, ni d'employer chaque instant à une activité productive. De fait, l'affairement constant déconcentre, bloque la créativité et voile l'essentiel. En se détendant et en s'accordant du temps non structuré, on peut accomplir le travail de la journée avec l'efficacité accrue que procure l'équanimité, et on peut concevoir et réaliser des projets porteurs.

Fait intéressant, nombre de ceux qui préconisent la non-productivité sont des gens qui ont déjà assez bien réussi sur le plan professionnel. Peut-être est-il plus facile de ralentir quand on a atteint ses objectifs professionnels ainsi qu'une certaine aisance financière. Mais il est tout aussi probable que cette philosophie soit le fruit de l'expérience : après avoir essayé différentes tactiques en la matière, les tenants de la non-productivité ont constaté qu'elle donne des résultats équivalents, voire meilleurs, et que l'équilibre travail-vie personnelle s'en ressent moins.

Quoi qu'il en soit, les deux stratégies apparemment contradictoires proposent les mêmes recommandations basées sur le bon sens :

- Simplifiez. Réduisez l'encombrement dans la mesure du possible; simplifiez l'accès aux dossiers et aux renseignements; automatisez les tâches qui ne demandent pas régulièrement d'intervention.
- Prenez des pauses. Si les partisans de la productivité recommandent des pauses régulières et planifiées, les champions de la non-productivité suggèrent d'adapter les activités à son niveau d'énergie et

d'enthousiasme. Peu importe, il faut changer périodiquement de rythme.

- Écoutez de la musique. Au sein de chaque camp, tous ne sont pas au même diapason là-dessus, mais les études montrent que la musique (surtout la musique classique) peut influencer sur l'humeur et le raisonnement tout en couvrant les distractions. Une bonne sélection musicale peut aiguïser la concentration et donner de l'énergie.
- Aménagez un lieu de travail confortable. Un bureau ergonomique peut atténuer certains effets négatifs du travail prolongé en position assise. Évitez la fatigue oculaire,

les microtraumatismes répétés, les maux de dos et d'autres problèmes qui nuisent à la réflexion et à l'efficacité.

- Établissez des priorités. Que ce soit dans le cadre d'un processus clair de fixation d'objectifs ou de façon plus fluide, il faut choisir à quoi consacrer son temps, son attention et son énergie. Les adeptes de la productivité prennent des décisions délibérées quant à la gestion de ces ressources. Les défenseurs de la non-productivité disent qu'il s'agit de suivre sa passion.

En apparence, la productivité et la non-productivité semblent être des approches opposées, mais elles présentent les mêmes résultats : un sentiment de bien-être et d'accomplissement qui découle de l'élimination d'agitations superflues. On peut choisir de rayer le plus d'éléments possible sur sa liste ou de se passer de listes et d'autres balises externes pour vivre ses journées au gré de ses préférences personnelles. Idéalement, les deux aboutissent au même point. ■■

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

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

# Classifieds • Petites annonces

## Office Space

■ DO YOU HAVE A TAX OR ACCOUNTING PRACTICE that you would like to share space with a CGA Forensic Accountant? Great opportunity to grow both our practices by offering services that complement, not compete with each other. My office is located on the Westside of Kelowna, B.C. in a quiet area. Please email for more details:

**1bmellis@telus.net**

## Practice for Sale

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

**506 381 2002**

**www.maximumsolutions.ca**

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

**1 888 246 0974** or via email at:

**bpoe@poegroupadvisors.com.**

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

**www.poegroupadvisors.com**

■ POE GROUP ADVISORS CURRENT LISTINGS:

Alberta, South of Lloydminster – \$645,000

Calgary, AB – \$660,000

Northeast Alberta – \$840,000

Red Deer Vicinity, AB – \$535,000

Central Northern, AB – \$135,000

North Okanagan Valley, BC – \$150,000

Port Hardy, BC – \$315,000

Southern Interior, BC – \$717,000

Victoria Area, BC – \$439,000

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

**www.AccountingPracticeSales.com**

## Practice Wanted

■ MULTI-OFFICE GROWING ACCOUNTING FIRM wants to buy book of accounts \$200K – \$2M in GTA. Partners are great to work with and excel at client relations. Would like to meet you soon to discuss flexible options for succession. Call:

**905 320 6241** or

**caroline@abc-astra.com**

■ I AM LOOKING TO PURCHASE a small public practice here in Calgary. I will also consider purchasing a block of NTR, Review and Audit accounts. Please contact Jim Pratt at:

**403 532 4854** or email:

**jimpratt@telusplanet.net**

■ RETIRING? WELL-ESTABLISHED ACCOUNTING firm in Edmonton looking to acquire a block of accounts. We will continue to provide the quality services that your clients have grown to expect. Flexible terms available. Email:

**angela@vkollp.com**

## Professional Services

■ SIMPLY ACCOUNTING TRAINING Sage Software approved & recommended \$299 one-day training seminars presented across Canada. Each course worth 7.5 Verifiable C.E.C.'s. For more information or to register please visit:

**www.AlanCohenCGA.com**

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

**eileen@taxdetective.ca**

**www.taxdetective.ca**

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

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

604 605 5091 or/ou 800 663 1529 [cgamagazine@cga-canada.org](mailto:cgamagazine@cga-canada.org)



### LOOKING FOR A CHANGE OF SCENERY?

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

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

To learn more, contact Brannon Poe  
at [bpoe@poegroupadvisors.com](mailto:bpoe@poegroupadvisors.com)  
or visit our website [www.PoeGroupAdvisors.com](http://www.PoeGroupAdvisors.com)



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

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

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

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

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

# Master of Financial Accountability

Get ready for a tough new world of leadership and governance. Learn to manage risk and transform business practices with new knowledge that complements your existing skills.

Executive-style, part-time format focuses on:

- Corporate ethics
- Regulatory requirements & legislative standards
- Effective information systems
- Transparency in reporting

Get more details and an invitation to an info session at 416 736 5744 or email [mfac@yorku.ca](mailto:mfac@yorku.ca)

**Apply now.**

[www.yorku.ca/mfac](http://www.yorku.ca/mfac)



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

we'll help you find the "1".

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

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

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

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

(strategic search partners)

# FCGA



CERTIFIED  
GENERAL  
ACCOUNTANTS  
COMPTABLES  
GÉNÉRAUX  
ACCREDITÉS

## CALL FOR NOMINATIONS

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

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

**Please ensure that you use the updated 2012 Nomination Form.**

Deadline for nominations is March 31, 2012.

Please submit nominations to:  
Association Secretary  
CGA-Canada  
100-4200 North Fraser Way  
Burnaby, B.C. V5J 5K7  
Fax: 604 683 6483  
Email: [associationsecretary@cga-canada.org](mailto:associationsecretary@cga-canada.org)

## APPEL DE CANDIDATURES

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

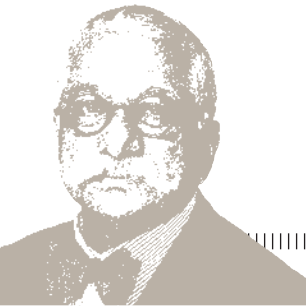
Vous pouvez obtenir les conditions d'admissibilité et le formulaire de mise en candidature en communiquant avec le bureau de la direction de CGA-Canada au 1 800 663 1529 ou en visitant la section Programmes dans le site [www.cga.org/canada-fr](http://www.cga.org/canada-fr).

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

La date limite pour proposer des candidats est le 31 mars 2012.

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





## Tax Implications of Criminal Charges

### Les incidences fiscales des accusations au criminel

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

AS CRIMINAL PROSECUTIONS of white-collar crimes increase, so do legal fees for their defence. With tax rates as high as 46 per cent, the tax deductibility of legal fees determines whether one pays with 100-cent or 54-cent dollars.

An individual's business income is his net profit from the business – revenues less expenses to earn income. Thus, a taxpayer cannot deduct non-business personal expenses.

We start by looking at commercial and accounting principles, but they are not necessarily determinative. Would the taxpayer have incurred the particular expense “but for” the pursuit of business income? Thus, characterising criminal charges as business or personal is the key to determining tax deductibility.

White-collar crimes vary considerably. Typically, such charges arise out of corporate or personal conduct in the context of illegal combines, price fixing, securities violations, insider trading, unlawful conspiracy to lessen competition, accounting fraud, and tax evasion. Regardless of the context of the offence, the critical element in determining deductibility of legal fees is the primary purpose of the conduct that led to the charges. If the primary purpose is business related, the legal fees should be deductible.

For example, legal fees in defending violations of competition laws are usually deductible because of the nexus between the alleged criminal act and the earning of business income. Tax law is neutral and does not morally judge anti-competitive corporate behaviour. In contrast, legal fees to defend charges of tax evasion are not deductible. Tax evasion is not a normal or ordinary incident of carrying on business. Tax is payable after the business has completed its income earning process.

As legal fees escalate to defend white-collar criminal increase, professionals will become increasingly aware of the advantages of tax-deductible expenses and the need to avoid paying legal fees with after-tax dollars. After all, it is always better to pay with 54-cent dollars. ■

**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.

LE NOMBRE DE POURSUITES pour crimes en col blanc augmente, tout comme les frais juridiques que doivent engager les accusés. Ces frais juridiques seront payés en dollars avant ou après impôts selon qu'ils sont jugés déductibles fiscalement ou non.

Le revenu d'entreprise d'un particulier est le profit net tiré d'une entreprise : les produits moins les dépenses. Un contribuable ne peut déduire des dépenses personnelles qui ne sont pas liées à une entreprise.

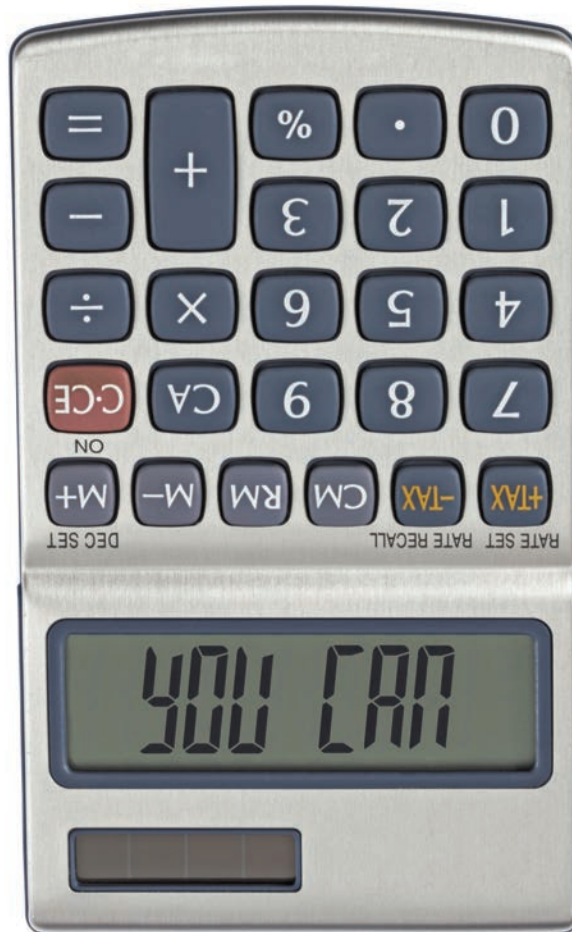
Il faut d'abord examiner les principes commerciaux et comptables, mais ils ne sont pas nécessairement déterminants. Le contribuable aurait-il engagé ces frais s'il ne tentait pas de gagner un revenu d'entreprise? Pour savoir si les frais juridiques sont déductibles, il faut donc absolument déterminer si l'infraction relève des affaires ou de la vie privée.

Les crimes en col blanc varient considérablement. Il s'agit généralement d'infractions commises par des entreprises ou des particuliers : regroupements illégaux, fixation des prix, violation des règlements sur les valeurs mobilières, délits d'initiés, complots illicites pour réduire la concurrence, fraudes comptables et fiscales. L'élément critique dans la détermination de la déductibilité des frais juridiques est l'objectif principal de l'infraction. Si l'objectif principal est lié aux affaires, les frais devraient être déductibles.

Par exemple, les frais juridiques engagés en cas de violation des lois sur la concurrence sont habituellement déductibles en raison du lien entre l'acte criminel présumé et la réalisation d'un revenu d'entreprise. Le droit fiscal est neutre et ne porte aucun jugement moral sur les comportements anticoncurrentiels des entreprises. Par contre, en cas de fraude fiscale, les frais juridiques ne sont pas déductibles, car cette activité ne fait pas partie de l'exploitation habituelle ou normale d'une entreprise.

Plus les frais juridiques grimpent en raison de l'augmentation des crimes en col blanc, plus les professionnels reconnaissent les avantages des dépenses déductibles et le besoin d'éviter de verser ces frais en dollars après impôts. ■

**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.



# Your clients will be surprised how the numbers add up

## See for yourself with the FCC Transition Loan

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

[www.fcc.ca/TransitionLoan](http://www.fcc.ca/TransitionLoan)



**Farm Credit Canada**  
Advancing the business of agriculture

Canada



# Trust Ryan to Improve Your Total Tax Performance



*“Ryan serves as an extension of our tax department—sharing their knowledge and expertise, helping us take a more strategic approach to sales tax, and delivering outstanding value and results.”*

Lisa Landry,  
Director of Tax

**CARA**

## Canada's Complete Sales Tax Solution™

In an age where tight budgets, scarce resources, and crushing deadlines are the norm in most accounting departments, you need a tax solution that will make your job easier while protecting your organization's bottom line.

That's why over 6,500 clients have relied on Ryan for support on a variety of Canadian tax matters for more than 35 years.

Our flagship program, **Canada's Complete Sales Tax Solution™**, enables you to:

- Recover overpayments and identify the underlying causes
- Improve performance and develop a more strategic approach to tax
- Stay ahead of complex tax issues and get immediate answers to perplexing tax questions

Ryan's integrated offering provides a single source for both Canadian and U.S. tax solutions that is unmatched in the industry today! For more information, please call **800.667.1600** or visit us at **[www.ryanco.ca](http://www.ryanco.ca)**.