

CGA

MAGAZINE

Extending IT Resources with Cloud Computing

- ▶ L'informatique en nuage décuple les TI

Tips on Growing Your Business

- ▶ Des conseils pour la croissance de votre entreprise

CGA-Canada's New Competency Framework

- ▶ Le nouveau cadre des compétences des CGA

Image is no longer available for viewing.
Cette image ne peut plus être affichée.

**Striving to be a
Visionary Leader**
Les bons leaders
voient loin

Comptez sur notre vision globale.

risques de taux d'intérêt	862 763	394 980	276 062	209 999
risques de change				
- devises	1 068	1 025	2 874	3 789
- autres devises	25 873	24 175	18 600	22 814
- options de change à terme, dérivés	162 025	7 652	7 524	599
- autres options de change à terme, dérivés	188 966	32 852	28 998	27 202
risques de marchandise				
- options de dérivés	29 200	17 500	3 209	860
- autres options de dérivés	388 921	159 254	36 547	15
- autres dérivés de marchandise	418 121	176 754	39 756	875
- autres dérivés	32 102	2 562	3 256	2 256
- autres options de crédit	11 236	25 689	39 456	16 523
- autres dérivés nominaux	1 513 188 \$	632 837 \$	387 528 \$	256 855 \$
en millions)				
	Montant brut		Provision spécifique	Provision
	2008	2007	2008	2007
- dérivés résidentiels	53 256 \$	64 025 \$	16 \$	3 \$
- autres dérivés, crédit à la consommation	38 951	45 065	2	3
- autres dérivés commerciaux et gouvernementaux	63 488	55 265	160	135
- dérivés garantis ou achetés				
- autres dérivés de revente	37 098	31 562	-	-
- autres dérivés des clients au détail	192 794	185 917	178	141
- autres dérivés des clients au détail	12 532	7 336		56

Vous pouvez compter sur la vision des professionnels comptables CGA. Ils savent donner un sens aux chiffres et reconnaître les occasions d'affaires qu'ils cachent. Vous pouvez compter sur votre CGA, qu'il soit un employé ou un consultant de confiance, pour aller au-delà du bilan. Il est là pour aider chaque membre de votre équipe à accroître son efficacité, à créer des occasions d'affaires et à maximiser le rendement. Les CGA ont compris que pour connaître le succès à l'échelle mondiale, il fallait non pas viser une cible en mouvement, mais un marché constamment en mouvement. Pour une vision exceptionnelle des affaires, choisissez un CGA.

cga-more.org



**COMPTABLES
GÉNÉRAUX
ACCREDITÉS**

Comptez sur notre vision.

LAURENTIAN UNIVERSITY ONLINE MBA PROGRAM

“How far can I go? Just watch me.”

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

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

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

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

Discover your true value with an MBA from Laurentian University.



LaurentianUniversity
UniversitéLaurentienne

Learning. It's in our Nature.

cga.laurentian.ca



**Certified General
Accountants Association
of Canada**



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





18



9



27

Contents ■ Sommaire

REGULARS

|||||
RUBRIQUES

7 EDITOR'S NOTE ■ D'ENTRÉE DE JEU

52 CLASSIFIEDS ■ PETITES ANNONCES

54 BACKPAGE ■ LE MOT DE LA FIN

Whistle Blowing

► Démonciation

Vern Krishna

FAST TRACK

|||||
COUP D'ŒIL

8 Top 5 Tech-Etiquette Offenses

► Le « top 5 » des manquements
à l'étiquette liés à la technologie

9 At a Glance

► Vue d'ensemble

10 CyberGuide

► Repères W3

11 CRA Corner

► L'ARC sur le vif

NETWORK

|||||
CARREFOUR

28 Perspective

► Perspective

30 News from CGA-Canada

► Échos de CGA-Canada

34 Associations

► Associations

35 Communiqués

► Communiqués

37 Reflections

► Réflexions

BUSINESS

ENTREPRISE

Ask an Expert ■ Consultez l'expert

12 **Growing Your Business**

Faites profiter vos affaires

Provide value to your contacts and excel at networking.

- Apportez de la valeur à vos relations et réseautez avec talent.

Mark Wardell

Further than Figures ■ Savoir-être

14 **A Manager's Folly**

Le gestionnaire qui se croyait leader

A leadership fable about how actions speak louder than words.

- Une fable ayant pour morale : mieux vaut agir que parler.

Merge Gupta-Sunderji

Double Click ■ Double clic

16 **Cloud Computing**

L'informatique en nuage

Exploring subscription-based services to extend your IT resources.

- Panorama des services par abonnement permettant d'étendre vos ressources TI.

Robin Day

Feature ■ Article de fond

18 **The Demands of Leadership**

Ce que l'on attend d'un leader

Technical knowledge, integrity, intelligence, creative problem-solving abilities – today's leaders require more skills than ever before.

- Savoir technique, intégrité, intelligence, créativité dans la résolution de problèmes : le leadership exige plus de compétences que jamais.

Jeff Buckstein

PROFESSION

PROFESSION

Feature ■ Article de fond

38 **Leading with Vision**

Des dirigeants engagés

The importance of leading with passion, commitment, and a clear focus.

- Diriger avec passion, engagement et une vision claire.

Andrew Allentuck

Standards ■ Normes

44 **Financial Instruments - Impairment**

Instruments financiers : dépréciation

A look at the proposed "expected loss" approach.

- Le modèle des pertes attendues.

Stephen Spector

Tax Forum ■ Fiscalité

46 **Claiming Credit Where**

Credit is Due

À chacun son dû

Can one person claim both the medical tax credit and the disability deduction?

- Un contribuable peut-il demander à la fois le crédit d'impôt pour frais médicaux et la déduction pour personnes handicapées?

Don Goodison

Tax Strategy ■ Stratégie fiscale

48 **Careful Sales of Shares**

Prudence quand vous vendez des actions

Navigate the perils of Section 84.1.

- Évitez les écueils de l'article 84.1.

Brian Robson

CAREER

CARRIÈRE

Development ■ Perfectionnement

50 **Green Clouds on the Horizon**

Nuages verts à l'horizon

Keeping up with endless changes to IT services.

- Ou comment suivre le rythme de l'évolution perpétuelle des services TI.

Mindy Abramowitz

Image is no longer available for viewing.
Cette image ne peut plus être affichée.

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 October 2010. Members in good standing of CGA-Canada may stand for election for the position of Vice-Chair on the Board of Directors. The Board meets three times a year. Some travel will be required.

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

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

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

Nominations must be received by June 30, 2010.

Please submit nominations to:

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

www.cga.org/canada



Certified General Accountants
Comptables généraux accrédités

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 d'octobre 2010. Les membres en règle de CGA-Canada sont autorisés à poser leur candidature au poste de vice-président ou de vice-présidente du conseil d'administration. Les réunions du conseil d'administration ont lieu trois fois par année et nécessitent des déplacements.

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

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

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

Les candidatures doivent être présentées au plus tard le 30 juin 2010 au :

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

www.cga.org/canada-fr

CGA

MAGAZINE

Publisher / Éditrice

Barbara Cameron

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, Anne Boudreault, Louise D. Couture, Anna Krajewska, Josée Lacasse, Lidia Maer, Jessyka Paul-Ouellet, Valérie Riesen

Contributor / Collaborateur

James Richardson

Copy Editors / Révisseurs linguistiques

Anne Boudreault, Doris Hollett, Jessyka Paul-Ouellet

National Advertising Sales Specialist /

Spécialiste, Ventes publicitaires nationales

Ingrid Mueller

imueller@cga-canada.org

☎ 416 226 4862

☎ 604 605 5123

Classified Advertising / Petites annonces

Doris Hollett

dhollett@cga-canada.org

☎ 604 605 5091

☎ 1 800 663 1529

☎ 604 605 5123

Circulation / Diffusion

subscription@cga-canada.org

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

Visit CGA Magazine on CGA-Canada's Web site

www.cga.org/canada

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

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

Annual subscription rate: \$25 for members, students, and non-members.

Single copies, current and back issues are \$5; GST of 5%

applies to all domestic subscriptions; GST registration #R127527117.

For subscription inquiries, call 604 669 3555 or 1 800 663 1529,

fax 604 605 5123 or e-mail subscription@cga-canada.org.

Subscribers can choose to stop receiving the magazine at any time

by written notice to CGA Magazine.

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

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

www.cga.org/canada-fr

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

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

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

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

Agreement no. 40063316 / N° de contrat : 40063316

ISSN 0318-742X

Return undeliverable Canadian addresses to: / Retourner toute correspondance

ne pouvant être livrée à :

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

Printed in Canada / Imprimé au Canada



Certified General Accountants
Comptables généraux accrédités

Leadership Development

Perfectionner son leadership

ACCORDING TO WIKIPEDIA, leadership is defined as the “process of social influence in which one person can enlist the aid and support of others in the accomplishment of a common task.” But what does it take to be an effective leader?

Numerous business books have been written on this subject, and a Google search of “leadership skills” turns up no less than 16,300,000 results. With so much information available, selecting the best resources to guide your leadership journey may seem a bit daunting. That’s where both PD Net and the recently revised CGA Competency Framework come in. Leadership is one of three broad competency groups in the new framework. Training encompasses hands-on practice scenarios requiring solutions to leadership issues encountered in business (see p 22).

As for learning to lead, making the transition from team player to team leader can be difficult. Writer and CGA Jeff Buckstein explores this topic in *The Demands of Leadership* (p 18). He spoke with business leaders and professors to provide insight on leadership development. Responding to the question of what it takes to be an effective leader, one FCGA stated that a contemporary leader needs to exhibit four major attributes: passion, knowledge, hunger, and high energy.

In a similar vein, this issue’s Profession feature (p 38), features five CGAs from across the country and their comments on the importance of leading with passion. They are visionary leaders in businesses ranging from environmental protection and technologies to government and professional sport.

I’ve heard it said that leadership is a one-on-one sport and the number one skill a leader needs is versatility. This idea has been articulated by psychologist and writer Harvey Robbins, who stated that “you have to deal with others based on how they want you to deal with them. That’s how to get people to follow you.” Whether or not you agree with Robbins, one thing is certain: when it comes to strengthening leadership skills, learning never ends. ■

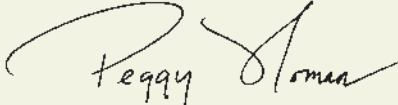
SELON WIKIPÉDIA, le leadership est « la relation de confiance qui s’établit entre une personne et la majorité des membres d’un groupe dans la poursuite d’un objectif ». Que faut-il pour être un dirigeant efficace?

De nombreux ouvrages traitent du sujet, et si vous cherchiez « compétences en leadership » dans Google, vous obtiendriez quelque 212 000 occurrences. Devant l’abondance de ressources, on se demande où se tourner. C’est là que le Reper et la nouvelle version du cadre des compétences de CGA-Canada viennent à la rescousse. Le leadership est en effet l’une des trois grandes catégories du nouveau cadre des compétences. Au cours de leur formation, les CGA sont appelés à résoudre des problèmes de leadership susceptibles de survenir en entreprise (p. 22).

Et pour les dirigeants en devenir, la transition de membre d’une équipe à chef d’équipe peut s’avérer difficile. Jeff Buckstein, CGA, traite de la question dans l’article *Ce que l’on attend d’un leader* (p. 19). Il s’est entretenu avec plusieurs chefs d’entreprise et professeurs pour leur demander comment on devient un dirigeant efficace, ce à quoi un FCGA a répondu qu’un dirigeant moderne doit posséder quatre grandes qualités : la passion, la connaissance, l’appétit et un grand dynamisme.

Dans le même ordre d’idées, la section Profession (p. 38) présente cinq CGA de différents coins du Canada qui parlent de l’importance de la passion pour un dirigeant. Ces visionnaires exercent leur leadership dans divers domaines, allant de la protection de l’environnement au sport professionnel, en passant par les technologies et les pouvoirs publics.

Quelqu’un a dit que le leadership est un sport qui se joue à deux et que la compétence la plus importante qu’un dirigeant doit posséder est la polyvalence. Selon le psychologue et écrivain Harvey Robbins, il faut traiter les autres de la façon dont ils veulent qu’on les traite. C’est ainsi que l’on amène les autres à nous suivre. Que vous soyez d’accord ou non avec M. Robbins, une chose est certaine : quand il s’agit de parfaire ses compétences en matière de leadership, l’apprentissage ne s’arrête jamais. ■



PEGGY HOMAN, *Éditeur / Rédactrice en chef*

Top 5 Tech-Etiquette Offenses

Le « top 5 » des manquements à l'étiquette liés à la technologie

Fifty-one per cent of CIOs believe that electronic gadgets have increased the number of breaches in workplace etiquette in the past three years. Here are five tech-etiquette offenses:

► Cinquante et un pour cent des responsables des technologies de l'information croient que les gadgets électroniques ont entraîné une hausse des manquements à l'étiquette en milieu de travail au cours des trois dernières années. Voici cinq de ces manquements :

- 1 E-mailing or texting during a meeting or conversation.**
► Envoyer des courriels ou des messages textes pendant une réunion ou une conversation.
- 2 Relying on e-mails, instant messages, or texts for all communication.**
► Avoir recours aux courriels, aux messages instantanés ou aux messages textes pour toutes ses communications.
- 3 Using a cell phone anytime, anywhere, to discuss private business.**
► Utiliser le téléphone cellulaire n'importe où et n'importe quand pour parler d'affaires privées.
- 4 Keeping a wireless earpiece or headphones constantly plugged in.**
► Garder son oreillette ou son casque sans fil constamment branché.
- 5 Setting a cell phone to vibrate on a desktop during meetings.**
► Mettre un téléphone cellulaire en mode vibration sur un bureau pendant une réunion.

Source – Robert Half Technology





“Sixteen per cent of Canadians say they have been the victim of payment card fraud, identity theft, or a violation of financial privacy since they turned 50.”

Source - Visa

► « Seize pour cent des aînés canadiens affirment avoir été victimes d’une fraude par carte de paiement, d’un vol d’identité ou d’une atteinte à la confidentialité de leurs renseignements financiers depuis qu’ils ont atteint l’âge de 50 ans. »

Source - Visa

FAST TRACK • COUP D’ŒIL

■ At a Glance • Vue d’ensemble

To Save or to Spend

A Scotiabank study has found that a typical Canadian would allot one third of a \$1,000 tax refund to paying off debt, but choices for allocating the remainder were split between savings and investments. “The emphasis placed on debt repayment as well as building up their savings and investments points to an overall desire on the part of Canadians to rebalance their personal balance sheet as the economy slowly continues to improve,” said Adam Salahudeen, senior manager, taxation advisory services, Scotiabank.

► **Économiser ou dépenser?**

Selon une étude menée par Scotiabank, le Canadien moyen affecterait le tiers du montant d’un remboursement d’impôt de 1 000 \$ au paiement de ses dettes. Quant à la répartition du reste de ce montant, l’épargne et les placements se retrouvent à égalité. « L’accent mis sur le paiement de la dette, l’épargne et les placements est le signe que les Canadiens souhaitent rééquilibrer leur bilan personnel au moment où l’économie continue lentement de s’améliorer », affirme le directeur principal, Services-conseils en fiscalité, Banque Scotia, Adam Salahudeen.



75 Years of Central Banking

Visiting Ottawa this summer? The Bank of Canada’s Currency Museum has launched an exhibit on Canada’s Central Bank and its history, from the perspective of outside observers – journalists, cartoonists, headline writers, economists, politicians, government-appointed commissions, and the Canadian public. *By All Accounts: 75 Years of Central Banking* looks at how the events of the 20th and 21st centuries have shaped the Canadian economy. The free exhibition is on display from March 11 to December 24, 2010.



► **75 ans de banque centrale**

Vous visitez Ottawa cet été? Le Musée de la monnaie de la Banque du Canada présente une exposition sur la Banque et son histoire du point de vue de témoins extérieurs : journalistes, caricaturistes, éditorialistes, économistes, politiciens, commissions publiques et simples citoyens. L’exposition « Tout compte fait : 75 ans de banque centrale » donne un aperçu fascinant de la manière dont les événements du 20^e et du 21^e siècle ont façonné l’économie canadienne. L’exposition est présentée gratuitement du 11 mars au 24 décembre 2010.



Good Job!

The most effective way to acknowledge an employee’s job well done is through a cash bonus, according to an Accountemps survey. Although 28 per cent of CFOs do not reward employees after major projects, other popular rewards include time off or a departmental lunch. While some companies may be challenged in offering compensation-based rewards, investing in budget-friendly recognition programs will help motivate staff and protect companies from the threat of employees leaving as the economy improves.

► **Bon travail!**

Selon un sondage mené par Accountemps, la meilleure façon de reconnaître le travail d’un employé est par une prime en argent. Les congés et les dîners de service sont aussi des récompenses populaires, bien que 28 % des directeurs des finances indiquent qu’ils ne récompensent pas les employés à la suite de projets importants. Il est peut-être difficile pour certaines entreprises d’offrir des primes au rendement. En investissant dans des programmes de reconnaissance peu coûteux, toutefois, l’entreprise peut motiver les employés et se protéger contre le risque de départ d’employés à mesure que l’économie reprendra de la vigueur.

One fifth of workers report that being too connected to work causes issues with their family.

Un cinquième des travailleurs affirment qu'être trop liés à leur travail par la technologie cause des frictions avec leur famille.

Source – Careerbuilder.ca

by/par Robin Day

Cyber Tip

Some Internet Explorer Add-Ons can cause problems such as reduced speed and browser crashes. You can manage Add-Ons in IE8 by clicking on Tools – Manage Add-Ons. Each Add-On will be shown, along with the time it takes to load. To disable or enable an Add-On, just select it and click the Disable or Enable button in the lower right-hand corner of the window.

► Cyberconseil

Certains modules complémentaires d'Internet Explorer peuvent poser des problèmes, comme réduire la vitesse et faire planter le navigateur. Vous pouvez gérer ces modules dans Internet Explorer 8 en cliquant sur Outils – Gérer les modules complémentaires. Vous verrez chaque module et sa durée de chargement. Pour activer ou désactiver un module, sélectionnez-le et cliquez sur le bouton Activer ou Désactiver, dans le coin inférieur droit de la fenêtre.

ROBIN DAY, MBA, CGA, is first-year program head in BCIT's Financial Management program. rday@bcit.ca.

► **ROBIN DAY**, M.B.A., CGA, est chef du programme de première année en gestion financière au BCIT. rday@bcit.ca

Brush up on Privacy Laws

Privacy legislation in Canada has been a fact of life for a few years now but a surprising number of people still have little or no idea what their rights and responsibilities are. This site is an excellent starting point for anyone looking for more information.

► Lois sur la protection de la vie privée

Même si la législation relative à la protection de la vie privée au Canada existe depuis longtemps, un nombre surprenant de personnes ne connaissent toujours pas, ou pas très bien, leurs droits et responsabilités en la matière. Ce site est un bon endroit pour se renseigner.

www.priv.gc.ca

Family Matters

This site, hosted by Northeastern University's Center for Family Business, is a great resource for owners and managers of family-owned businesses. Fambiz.com draws on research from close to 100 university centres for family business and provides access to articles on topics like estate planning, hiring issues, and sibling rivalries.

► Affaires de famille

Le site Fambiz.com, du Center for Family Business de l'Université Northeastern, est une excellente ressource pour les propriétaires et les gestionnaires d'entreprises familiales. Il contient des recherches effectuées par près de 100 centres universitaires ainsi que divers articles, notamment sur la planification successorale, les questions d'embauche et les rivalités fraternelles.

www.fambiz.com (en anglais)

Business Ethics

Business Ethics magazine is an online publication dedicated to the promotion of ethical business practices. Articles range from human rights issues to opportunities for profitable sustainable development.

► L'éthique des affaires

Business Ethics est un magazine en ligne promouvant les pratiques commerciales conformes à l'éthique. On y traite notamment des droits de la personne et du développement durable rentable.

www.business-ethics.com (en anglais)

Recipe for Disaster Planning

The Canadian Centre for Emergency Preparedness site is an excellent resource for small business owners, non-profits, and disaster management professionals alike. Resources include preparedness checklists, risk assessment spreadsheets, communications plan templates, and much more.

► Planification des mesures d'urgence

Le site du Centre canadien des mesures d'urgence est une excellente ressource pour les propriétaires de petites entreprises, les OSBL et les professionnels en gestion des catastrophes. Il contient notamment des modèles de listes de contrôle, de grilles d'évaluation des risques et de plan de communication.

www.ccep.ca (en anglais)

■ TAX UPDATES

MISES À JOUR FISCALES

CRA's YouTube Video Contest

The CRA announces the 2010 *Underground Economy – Not your Problem?* video contest on YouTube. Canadians are invited to submit a short video focussing on the risks and impacts of participating in the underground economy. The contest is open until May 30, 2010. www.cra.gc.ca/contest.

► Concours de vidéos de l'ARC sur YouTube

L'ARC présente l'édition 2010 du concours de vidéos sur YouTube, « L'économie clandestine : pas ton problème? » Les Canadiens sont invités à produire une courte vidéo sur les risques et les impacts nuisibles de l'économie clandestine. Le concours se termine le 30 mai 2010. Voir www.cra-arc.gc.ca/concours.

Reporting Construction Contract Payment

Payments made to subcontractors for construction services must be reported to the CRA using the Contract Payment Reporting System. Individuals, partnerships, trusts, or corporations who earn more than 50 per cent of their business income from construction activities must report payments totalling \$500 or more per reporting period. For more information: www.cra-arc.gc.ca/tx/bsnss/cnrct/menu-eng.html.

► Déclaration des paiements contractuels pour la construction

Les paiements versés aux sous-traitants pour des services de construction doivent être déclarés à l'ARC au moyen du Système de déclaration des paiements contractuels. Les particuliers, les sociétés de personnes, les fiducies et les sociétés qui gagnent plus de 50 % de leur revenu d'entreprise grâce à des activités de construction doivent déclarer les paiements totalisant 500 \$ ou plus par période de déclaration. Voir www.cra-arc.gc.ca/tx/bsnss/cnrct/menu-fra.html.

Tax Refund Scams

The CRA warns taxpayers about telephone calls, mail, or e-mail that fraudulently claim to be from the CRA. The CRA posts notifications of fraudulent communications and encourages you to visit www.cra-arc.gc.ca/ntcs/bwr-eng.html.

► Alerte à la fraude fiscale!

L'ARC veut mettre les contribuables en garde contre les escroqueries, comme les appels téléphoniques, les documents par la poste ou les courriels qui laissent croire, à tort, qu'ils sont envoyés par celle-ci. L'ARC affiche

des avis concernant les communications frauduleuses et vous encourage à visiter le site www.cra-arc.gc.ca/ntcs/bwr-fra.html.

Addressing Non-compliance

In the 2008-2009 tax year, the CRA conducted over 12,800 underground economy audits; completed 34,111 audits of tax shelters; and identified a total dollar value of \$5.2 billion in non compliance for international and large business and \$2.2 billion for SMEs.

► Contrer l'inobservation

Pour l'année d'imposition 2008-2009, l'ARC a effectué 12 800 vérifications touchant l'économie clandestine et 34 111 vérifications d'abris fiscaux. Elle a décelé une valeur monétaire totale de 5,2 G\$ en inobservation dans le secteur international et celui des grandes entreprises, ainsi que 2,2 G\$ dans le secteur des PME.





PROGRAMME
DE TRAVAIL
DYNAMIQUE

MISSION ACCOMPLIE **MISSION ACCOMPLISHED**

FINI LE TEMPS PERDU / HOW MUCH TIME ARE YOU WASTING

- ✓ À COMPARER VISUELLEMENT DES QUESTIONNAIRES AFIN D'Y REPÉRER LES CHANGEMENTS APPORTÉS
VISUALLY COMPARING YOUR FORMS TO LOCATE MINUTE CHANGES?
- ✓ À ACTUALISER VOS PROGRAMMES DE TRAVAIL AUTREMENT QUE PAR UN SIMPLE CLIC
MANUALLY UPDATING YOUR WORK PROGRAMS INSTEAD OF DOING IT WITH A SINGLE CLICK?
- ✓ À PARCOURIR DES FORMULAIRES INTERMINABLES QUI NE S'ADAPTENT AUCUNEMENT AU MANDAT À RÉALISER
GOING THROUGH LENGTHY FORMS THAT DO NOT ADAPT TO THE ENGAGEMENT YOU ARE PERFORMING?
- ✓ À RECOMMENCER VOS VÉRIFICATIONS SANS POUVOIR RECOURIR À L'HISTORIQUE DE VOTRE DÉMARCHÉ
DOING OVER YOUR VERIFICATION FROM SCRATCH, UNABLE TO USE THE WORK YOU HAVE DONE BEFORE?

Pour tous les détails sur Programme de travail dynamique, visitez le www.tools.ca/ptd
For information regarding Programme de travail dynamique, visit **1 800 862-5922 Option 5**

* Software only available in French.



Provide value to your contacts and excel at networking.

Growing Your Business

Faites profiter vos affaires

Apportez de la valeur à vos relations et réseautez avec talent.

by / par Mark Wardell

WHETHER YOU'RE looking to grow your client base, reach out to a stronger clientele, or simply develop a higher profile in your community, networking can help get you there if you go about it in the right way.

Like every catch phrase, the word 'networking' comes with its own set of misconceptions. For many, it brings to mind images of overly aggressive salesmen schmoozing hard at every event in town.

In fact, networking is nothing more than relationship-building. As such, it can (and should) be a very effective business-building tool for your firm. The key is to proceed strategically. Think quality not quantity. Your objective isn't to connect with everyone out there; it's to connect with businesses having value propositions that complement yours.

At Wardell, we refer to our networks as Centres of Influence (COIs). I like this term because it describes the sole purpose of networking - to bring together groups of individuals or businesses with the capacity to positively influence one another in a way that benefits all involved.

The COI approach has brought many clients, resources, and important introductions my way at Wardell.

If you're seeking growth for your firm, I guarantee that you'll achieve your goal more

quickly through strategically developing your own COIs. Here's how to start:

1. Begin by brainstorming a list of businesses or individuals in your community who would be great referral sources for your firm.
2. Streamline that list by asking yourself who among them *you* can bring the most value to. That's right, it's not all about 'getting' in networking. The golden rule here is to first find out how you can provide value to these contacts (i.e. referrals, resources, an introduction). Offering value is the best incentive for your targeted COI to further develop a relationship with you. The end result will be that you'll be top of mind when their clients ask for an accounting referral - or when they speak of an excellent accountant in the community.
3. Like any relationship, if it's going to be successful there needs to be chemistry. So as you start to pursue relationships with your list of target groups, focus on the ones with whom you have a natural connection, mutual trust, and a shared target market (but not competitors, of course).

As you develop relationships with these groups and can officially call them COIs make sure you introduce your COIs to each other whenever it is mutually beneficial for them. For example, introduce bankers to

lawyers or financial planners who may be able to do business together. It's a triple-win for everyone, especially you if you're seen as the "connector." Plus, by getting to know these counterpart professionals you'll become even more valuable to your clients who may benefit from some of these areas outside your expertise.

Networking effectively isn't complicated but it does require some strategy to be effective. In my opinion, it's well worth it. After all, people rarely change accountants, but when they do, yours can be the first name they hear when they ask your COI for a referral. ■■

QUE VOUS CHERCHIEZ à élargir ou à améliorer votre clientèle, ou encore à accroître votre visibilité dans la collectivité, le réseautage peut vous aider si vous vous y prenez comme il faut.

Le mot « réseautage » comporte son lot d'idées fausses. Il évoque chez beaucoup de gens les beaux parleurs trop tenaces qui tentent de s'insinuer dans leurs bonnes grâces.

En fait, le réseautage implique simplement le développement d'un réseau relationnel et, comme tel, il peut se révéler très efficace pour faire profiter vos affaires. Vous devez toutefois user de stratégie. La qualité l'emporte toujours sur la quantité : vous ne cherchez pas à prendre

contact avec tout le monde, mais bien avec les entreprises dont la proposition de valeur complète la vôtre.

Chez Wardell, nous utilisons l'expression « centres d'influence » (CI) pour parler de nos réseaux. Ce terme décrit l'unique but du réseautage : rassembler des groupes de gens ou d'entreprises susceptibles d'avoir une influence positive les uns sur les autres. L'approche des CI nous a apporté beaucoup de clients et de ressources, et nous a permis de faire d'importantes rencontres.

Vous réussirez à faire croître votre entreprise plus rapidement si vous développez vos CI stratégiquement. Voici les premières étapes :

1. Faites d'abord un remue-méninges pour établir la liste des entreprises ou des personnes dans votre collectivité qui seraient d'excellentes sources de recommandations pour votre cabinet.
2. Réduisez cette liste en ne retenant que les sources auxquelles vous pouvez apporter le plus de valeur. Vous avez bien lu : le réseautage implique un rapport donnant, donnant. La règle d'or consiste à déterminer en premier lieu comment apporter de la valeur aux relations (c.-à-d. faire des recommandations, procurer des ressources, présenter des personnes). Offrir de la valeur aux CI ciblés constitue le meilleur incitatif

pour qu'ils cimentent leur relation avec vous. Le résultat ultime : vous serez le premier cité lorsqu'on leur demandera de recommander un comptable, ou quand ils feront mention d'un excellent comptable dans le cadre de conversations avec des membres de la collectivité.

3. Pour entretenir de bonnes relations avec vos CI, vous devez avoir des atomes crochus avec eux. Ainsi, lorsque vous commencerez à nouer des liens avec vos CI potentiels, concentrez-vous sur ceux pour qui vous avez une sympathie naturelle et avec qui vous partagez un sentiment de confiance réciproque de même qu'un marché cible (pas des concurrents, évidemment).

Lorsque vous aurez bâti de solides relations avec vos CI, assurez-vous de les présenter à vos autres CI chaque fois que cela est mutuellement bénéfique pour eux. Par exemple, présentez les banquiers aux avocats ou aux planificateurs financiers avec qui ils pourraient faire des affaires. Vous aurez alors une formule qui profitera aux trois parties, surtout si on estime que vous êtes le « maillon essentiel ». De plus, les relations que vous établirez avec des professionnels d'autres domaines vous rendront plus précieux pour vos clients, car ces derniers pourraient avoir besoin de services qui débordent votre champ d'activité.

Il n'est pas compliqué de réseauter efficacement, mais cela exige une part de stratégie. À mon avis, le jeu en vaut la chandelle. Après tout, les gens changent rarement de comptable, mais si cela devait arriver, votre CI leur recommanderait vos services en premier. ■■

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

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



Send your questions to
cgamagazine@cga-canada.org

Envoyez vos questions à
cgamagazine@cga-canada.org



**You provide
financial reports.**

**We provide
direct reports.**

We deliver the skilled candidates you need – financial professionals who are matched to your job requirements. No firm has a network as far-reaching as Robert Half Finance & Accounting, with immediate access to over 3 million financial professionals. Think of us as your direct line for direct reports.



Robert Half[®]
Finance & Accounting

1.800.474.4253
roberthalf.ca



A leadership fable about how actions speak louder than words.

A Manager's Folly

Le gestionnaire qui se croyait leader

Une fable ayant pour morale : mieux vaut agir que parler.

by / par Mergé Gupta-Sunderji

ONCE UPON A TIME, there was a manager who worked in a credit card customer call centre. He thought he was a great leader, and often told his colleagues and staff that he came by his strong leadership skills naturally. But his staff would not have concurred. In fact, a few of his employees described him as the “worst manager I have worked for, ever!”

One day, while he was riding the subway, he picked up a magazine someone had left behind and read an article about how good leaders foster an environment of open and honest communication with their employees. At his staff meeting with his supervisors later that day, he spent ten minutes on the subject of openness and sincerity in communication, and repeatedly emphasized his willingness to discuss issues and candidly resolve problems. “I have an open-door policy,” he proclaimed loudly. “We are a team and you can drop by my office any time to discuss any issue with me, no matter what the subject.” One of his supervisors laughingly responded, “Yeah, and what if it’s bad news?” “It doesn’t matter,” he replied firmly. “We can discuss anything; we’re all on the same team.”

As his employees walked out of the meeting, Nelly, a new supervisor who had been in the department for two months, turned to Chet, one of the department veterans. “He sure is a great boss,” she

said. “I really appreciate his open-door policy. I certainly value the opportunity to discuss issues with him and what a great way to build openness and trust on the team.” Chet quietly smiled. A few moments later he said, “Yes, you’re new here, but you’ll learn soon enough.”

As Nelly was driving to work two weeks later, her mind wrestled with a particularly thorny issue. Another department manager had complained that one of Nelly’s employees had been rude when one of his friends, also a customer, had phoned the call centre line. Nelly pulled the call logs, spoke to her employee, interviewed the two agents who had overheard the conversation, and also listened to a portion of the call that had been randomly taped. As a result of her investigation, Nelly was confident that it was the customer who had been disrespectful and offensive, and all things considered, her employee had managed the situation fairly well. But she suspected her colleague would not be open to hearing her version. Nelly made up her mind to discuss it with her manager.

Ten minutes later Nelly was knocking on his door. “Got a few minutes?” “What is it?” he responded gruffly, only partially listening as he stared at the bad news in the latest call volume reports. “I’d like to discuss an issue that has come up,” replied Nelly. She explained further, fully expecting

that he would support her. Instead, she got an opposite and demoralizing response. He berated her for questioning her coworker’s version of the events, and for coming to him to discuss it. As he rolled his eyes in contempt, he interrupted her, “If he says this is what happened, then it is what happened. Discipline the employee,” he snapped. “Surely you don’t need to run to me every time you have a problem that has to be solved? Next time, deal with it yourself, that’s why you’re called a supervisor.” And with that, he turned his back and stared at his reports.

Shaken, Nelly left the room. As she walked towards her office, she began to realize that despite what he had said, open and honest communication was not the norm in this department. And she vowed she would never again make the mistake of thinking that her manager was on her side.

The moral of this fable: Management is what you do, leadership is how you do it, and actions speak louder than words. Managers say, but good leaders do as they say. This particular manager is not yet a leader. ■

IL ÉTAIT UNE FOIS un gestionnaire qui travaillait au centre d’appels d’une société émettrice de cartes de crédit. Selon lui, il était un bon leader. Il disait souvent à ses collègues et à ses employés qu’il était naturellement

doué. Cependant, selon ses employés, ce n'était pas du tout le cas. En fait, certains d'entre eux le décrivaient même comme le pire gestionnaire pour lequel ils avaient travaillé de toute leur vie.

Un jour, dans le métro, notre gestionnaire est tombé sur un magazine. Il y a lu un article qui affirmait qu'un bon leader mise sur une communication ouverte et honnête avec ses employés. Plus tard au cours de la journée, lors d'une réunion avec les superviseurs dont il avait la charge, il a parlé pendant 10 minutes de l'importance d'une communication ouverte et sincère. Il n'a cessé de répéter qu'il était prêt à discuter de tout problème et à y trouver une solution en toute franchise. « J'adopte la politique de la porte ouverte, a-t-il affirmé haut et fort. Nous formons une équipe, et vous pouvez venir me voir en tout temps pour discuter de tout problème. » À cela, un des superviseurs a répondu en riant : « Et si on t'annonçait une mauvaise nouvelle? » Il a alors répliqué : « Ça ne me dérange pas. Nous pouvons discuter de tout; nous faisons tous partie d'une même équipe. »

Pendant que les employés quittaient la salle de réunion, Nelly, une nouvelle superviseuse, s'est tournée vers Chet, un superviseur d'expérience, et lui a dit : « Quel bon patron! J'aime beaucoup sa politique de la porte ouverte et la possibilité qu'il donne à ses employés de discuter de leurs problèmes. De plus, quelle bonne façon d'accroître la confiance et l'ouverture d'esprit dans l'équipe. » Chet a alors souri et lui a

répondu : « Tu es nouvelle ici, mais tu apprendras bien assez vite. »

Deux semaines plus tard, en se rendant au travail, Nelly était préoccupée par un problème épineux. Un chef de service s'était plaint qu'un des employés de Nelly avait été grossier avec un client, qui était également un ami à lui. Nelly a vérifié le journal des appels, discuté avec son employé et interrogé les deux agents qui avaient entendu la conversation. De plus, elle a écouté une partie de l'appel qui avait été enregistré. À la suite de son enquête, Nelly était convaincue que le client avait été irrespectueux et que son employé avait bien géré la situation. Comme elle se doutait que son collègue ne serait probablement pas disposé à entendre sa version des faits, Nelly a décidé d'aller consulter son supérieur.

Voilà que Nelly frappe à sa porte. « Avez-vous quelques minutes à m'accorder? », a-t-elle demandé. « Qu'y a-t-il? », a-t-il répondu d'un ton bourru, n'écoutant que d'une oreille tandis qu'il gardait les yeux fixés sur des rapports défavorables. « J'aimerais discuter d'un problème », a-t-elle répondu. Elle a ensuite expliqué la situation en espérant obtenir son soutien. Elle a plutôt eu droit à une réaction démoralisante. En plus de la réprimander pour avoir remis en question la version de son collègue, il l'a critiquée pour être venue en discuter avec lui. Levant les yeux au ciel, il lui a dit sèchement : « S'il a dit que c'est ce qui s'est passé, alors c'est ce qui s'est passé. Prends des

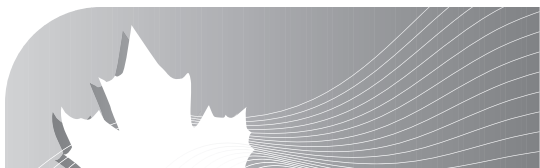
mesures disciplinaires. Tu ne dois pas venir me voir chaque fois qu'il y a un problème. La prochaine fois, règle seule la situation. C'est toi, la superviseuse. » Il lui tourna le dos et continua de regarder ses rapports.

Abasourdie, Nelly est retournée à son bureau. Elle a alors réalisé que, malgré ce qu'il avait dit, la communication ouverte et honnête n'était pas la norme dans ce service. Elle s'est juré qu'elle ne referait plus jamais l'erreur de penser que son supérieur l'appuierait.

La morale de cette histoire : pour gérer, il suffit d'être un gestionnaire, mais pour bien gérer, il faut aussi être un leader. Les gestionnaires peuvent affirmer beaucoup de choses, mais seuls les bons leaders joignent le geste à la parole. Mieux vaut donc agir que parler, et il est évident que ce gestionnaire n'est pas encore un leader. ■

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

► **MERGE GUPTA-SUNDERJI, M.B.A., CSP, CGA, fait des gestionnaires des leaders. Elle est très présente dans le monde des médias sociaux, notamment sur LinkedIn, son blogue (<http://mergespeaks.com/blog>), Facebook (Turning Managers Into Leaders) et Twitter (@mergespeaks). Site Web www.mergespeaks.com, www.askmerge.com; 403 605-4756.**



Do you need access to tax information for your clients?

Use Represent a Client and get quick, easy, and secure online access to tax-related information for the individuals and businesses you represent.

For your individual clients, you can view the status of tax returns and refunds. You can also access information on your clients' Registered Retirement Savings Plan, Tax-Free Savings Account, Old Age Security, Canada Pension Plan, Employment Insurance slips and more. For your business clients, you can file T4 returns and check their status, view account balances and transactions and track payments.

To access all of these features and much more, register with Represent a Client at www.cra.gc.ca/representatives. Once registered, your clients can authorize you to access these services on their behalf.

Save time, increase your productivity and get tax information when it's convenient for you. To learn more, and to register as a representative, go to: www.cra.gc.ca/representatives.



Canada Revenue Agency
Agence du revenu du Canada

Canada



Exploring subscription-based services to extend your IT resources.

Cloud Computing

L'informatique en nuage

Panorama des services par abonnement permettant d'étendre vos ressources TI.

by / par Robin Day

CLOUD COMPUTING is one of the most talked about initiatives within the Green IT movement. It is cost effective and has the potential to make desktop PCs obsolete in the not-too-distant future. While the definition of cloud computing continues to evolve, for our purposes it refers to subscription-based services used to extend an organization's internal IT resources. Services generally fall into one of three categories: infrastructure as a service (IaaS); platform as a service (PaaS); or software as a service (SaaS).

IaaS

Infrastructure as a service represents the "full meal deal" of cloud computing. In an IaaS model, the entire IT infrastructure including servers, software licences, and network equipment is outsourced. In many IaaS implementations the only resources provided by the user are an Internet connection and a browser platform.

One of the best examples of IaaS in action is web hosting. Rather than hosting their own e-Business sites, many online retailers turn to outsourcing, allowing them to focus on mission critical processes instead of developing IT expertise.

PaaS

The platform as a service family of products allows users to develop their own applications using the platform provided by the service

organization. PaaS differs from IaaS in that the software is developed by the user. Customers simply lease the platform on a pay as you go basis and use it to develop their own software, which is then provided to users. PaaS implementations are much more common than many of us realize. For example, Facebook allows third parties to use its application programming interface (API) to develop applications for its users.

SaaS

With software as a service, users are given access to software on a fee-for-service basis and all maintenance and infrastructure is the responsibility of the service provider. Examples include Webmail, word processing, and even income tax preparation.

Pros and Cons

Cloud computing allows customers to gain access to the most up to date, powerful technology available without having to invest in equipment and supporting infrastructure. It facilitates almost unlimited scalability, to the extent of accommodating seasonal fluctuations without the user having to pay for idle capacity. Another significant benefit is the immediate availability of expertise.

By sharing resources, cloud computing users are helping to reduce the environmental impact of information systems and services. Data centers consume a huge amount of electricity and even though computer

manufacturing is cleaner than it used to be, it still has a substantial impact on the environment.

On the downside, the security risks can overshadow cost savings. There are other issues to contend with as well, such as the lack of portability of PaaS applications, which may need to be rebuilt from scratch if the service provider fails to uphold their end of the bargain.

PCs obsolete?

How is all of this going to make PCs obsolete? Cloud computing might eliminate the need for local software, processing capability, and even data storage. This allows the PC to be replaced by a browser platform with just enough "intelligence" to access the web, which would in turn provide all of the applications, storage, and processing power you could ever need. ■

L'INFORMATIQUE en nuage est l'une des initiatives qui suscitent le plus d'intérêt au sein du mouvement pour des TI vertes. Ce concept est non seulement économique; il pourrait rendre les ordinateurs personnels obsolètes dans un avenir proche. Bien que sa définition continue d'évoluer, nous l'employons ici pour désigner les services par abonnement utilisés pour étendre les ressources TI internes d'une entreprise. Ces services appartiennent en général à l'une des trois catégories

suivantes : infrastructure en tant que service (IaaS), plateforme en tant que service (PaaS) ou logiciel en tant que service (SaaS).

IaaS

L'infrastructure en tant que service est en quelque sorte la « table d'hôte » de l'informatique en nuage. Dans un modèle IaaS, l'ensemble de l'infrastructure TI, y compris les serveurs, les licences de logiciel et le matériel réseau, est imparti. Dans de nombreuses installations IaaS, les seules ressources fournies par l'utilisateur sont une connexion à Internet et un navigateur.

Un des meilleurs exemples concrets d'IaaS est l'hébergement Web. Plutôt que d'héberger leurs propres sites d'affaires électroniques, de nombreuses entreprises de vente en ligne se tournent vers l'impartition, ce qui leur permet de se concentrer sur des processus essentiels à leur mission plutôt que de développer une expertise en TI.

PaaS

La famille de produits dite « plateforme en tant que service » donne aux utilisateurs la possibilité de développer leurs propres applications en exploitant la plateforme fournie par l'entreprise de service. PaaS se distingue d'IaaS en ceci que le logiciel est développé par l'utilisateur. Les clients louent la plateforme selon un mode de paiement au fur et à mesure et l'utilisent pour développer

leur propre logiciel, lequel est ensuite fourni aux utilisateurs. Les installations PaaS sont beaucoup plus courantes qu'on ne le pense. Par exemple, Facebook permet à des tiers d'utiliser son interface de programme d'application (API) pour développer des applications à l'intention de ses utilisateurs.

SaaS

Dans le cas du logiciel en tant que service, les utilisateurs bénéficient d'un accès au logiciel sur la base d'un paiement à l'acte, et tous les aspects liés à la maintenance et à l'infrastructure relèvent du fournisseur de service. Citons comme exemples la messagerie Web, le traitement de texte ou encore la préparation des déclarations d'impôts sur le revenu.

Le pour et le contre

L'informatique en nuage permet aux utilisateurs d'accéder à la technologie la plus à jour et la plus puissante sans avoir à investir en matériel ni en infrastructure de soutien. Cela favorise une évolutivité quasiment illimitée et permet la prise en compte de variations saisonnières sans que l'utilisateur fasse les frais d'une capacité inexploitée. Un autre avantage non négligeable est la disponibilité immédiate d'une expertise.

En partageant les ressources, les utilisateurs d'informatique en nuage peuvent réduire l'impact environnemental de leurs systèmes et

services d'information. Les centres de données consomment une quantité énorme d'électricité, et même si la fabrication d'ordinateurs est aujourd'hui plus propre qu'autrefois, elle a toujours un impact considérable sur l'environnement.

Par contre, les risques en matière de sécurité éclipsent les économies de coûts. Il existe d'autres problèmes à prendre en compte, comme le manque de portabilité des applications PaaS, lesquelles risquent de devoir être recréées à partir de zéro si le fournisseur de services ne tient pas ses engagements.

Les ordinateurs personnels : obsolètes?

En quoi tout cela pourrait-il rendre les ordinateurs personnels obsolètes? L'informatique en nuage pourrait éliminer tout besoin local de logiciel, de capacités de traitement et même de stockage de données. Nous pourrions alors remplacer notre ordinateur personnel par un simple navigateur possédant juste assez d'« intelligence » pour accéder au Web, à partir duquel nous aurions accès à toutes les applications, à tout le stockage et à toute la puissance de traitement. ■

ROBIN DAY, MBA, CGA, is first-year program head in BCIT's Financial Management program. rday@bcit.ca.

► ROBIN DAY, M.B.A., CGA, est chef du programme de première année en gestion financière au BCIT. rday@bcit.ca



En finance, le talent sera toujours votre meilleur investissement.



Appelez-nous pour obtenir votre exemplaire **GRATUIT** du *Guide salarial 2010*.

Accountemps, Robert Half Finance et Comptabilité et Robert Half Management Resources sont les chefs de file en dotation de personnel spécialisé en finance et comptabilité, respectivement au niveau temporaire, permanent et dans le cadre de projets de consultation.

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





The Demands of Leadership

by / par Jeff Buckstein

Ce que l'on attend d'un leader

Technical knowledge, integrity, intelligence, creative problem-solving abilities – today's leaders require more skills than ever before.



Savoir technique, intégrité, intelligence, créativité dans la résolution de problèmes : le leadership exige plus de compétences que jamais.

Jackie Poirier, FCGA, is one of many CGAs who understand leadership and all that it entails as professionals ascend the organizational ladder. “The higher you move in an organization, the more you know about what’s going on in different parts of that organization, so you have to consider a lot more factors when making decisions,” says Poirier, who is the regional director of human resources for the Canada Revenue Agency’s Halifax office.

“I’ve also noticed that as you move up, there’s a lot more focus on leadership skills as opposed to technical skills, because you need to rely on the technical abilities of your staff. You can’t possibly know the full range of details that the people working for you have to know in order to do their jobs. So as you progress, you become a bit more of a generalist, as opposed to a specialist,” she adds.

Poirier also has an illustrious leadership history when it comes to volunteering. She was president of CGA-Nova Scotia in 1999-2000, and chair of CGA-Canada in 2006-07, and is currently serving on the Board of the Confederation of Asian and Pacific Accountants, an international organization representing several countries in the Asia-Pacific region. “I’m the only Canadian representative on the board, so that gives me some new opportunities to develop leadership skills in an international setting, which is quite enjoyable,” she says.

“I’ve been doing some mentoring with the Dalhousie University Masters of Public Administration program, because

I’m really passionate (that) leaders have an obligation to give back and help mentor and coach those that are going to assume those leadership roles after we move on,” Poirier adds.

Wynne Powell, FCGA, the Vancouver-based president and chief executive officer of London Drugs, London Air Services Limited, Sonora Resorts, and TLD Computers, also believes in giving back and mentoring. He enjoys talking to CGA students and at his alma mater, the British Columbia Institute of Technology, to share his ingredients for leadership and success.

One of the major themes he espouses is that a contemporary leader needs to exhibit four major attributes: passion, knowledge, hunger, and high energy. For example, he asks, “if a leader doesn’t exhibit passion for what they are doing, why should anybody else?”

Powell, who started out as an entrepreneur at the age of 15 with his own photography studio, says he learned at an early age that delivering success is essential to providing good leadership.

“The bottom line is you have to deliver results. You can’t use a series of excuses for why you’re not where you need to be, because a leader gets you where you need to be, so you’ve got to set expectations for your team. You’ve got to hold them accountable, but not in a negative way. You nurture them, mentor them, coach them; give them the tools; expand their knowledge base,” he stresses.

Poirier also emphasizes the importance of personal motivation in her job. “Leaders have to understand that how they lead on a day-to-day basis has a huge impact on their ability to recruit and retain people. And leaders need really strong people skills to build relationships, because relationships are the key to getting anything done,” she says.

It is important for leaders to learn about each member of their team; find out what their career goals are, and treat them as individuals so they feel engaged and supported, thereby maximizing the chances they will provide their best effort, emphasizes Poirier.

Leaders also need to enable wellness in the organization, and allow people to balance

health, family, and work. "Healthy people coming to work in healthy organizations outperform people in unhealthy organizations," and that applies to the leaders too, Poirier says.

"I've heard stories about leaders failing because they've maybe focused too much on work; they start to lose the family/friends part of their life; then eventually the work starts to fail as well. People need to make sure they have a life in full balance, and are meeting all of their needs," Poirier emphasizes.

Jeffrey Gandz, a professor and managing director of program design for executive development at the Richard Ivey School of Business at the University of Western Ontario in London, sees leaders as needing five critical sets of competencies: intelligence; organizational skills to understand how an organization functions; business skills to understand both their own business and the competition within their industry; strategic

skills to be able to anticipate what will happen and position their business; and people skills.

On top of personality traits such as openness and transparency, they also need to exhibit solid character traits such as integrity, honesty, temperance, judgment, and virtues, adds Gandz.

The tone at the top is very important, stresses Janne Chung, associate professor of accounting at York University's Schulich School of Business in Toronto, who has studied ethical behaviour in corporations.

"Most organizations have some code of ethics; however when you go to a lot of businesses, you find that while they may have a code of ethics, management doesn't always follow it. That creates a problem for employees, because they tend to follow the leader. So having ethical leaders is important," she emphasizes.

"I feel strongly that one of the more important intangible skills is integrity - being able to make ethical decisions beyond

reproach. Saying what you mean and meaning what you say; doing what you say you're going to do; because to me, a leader has to have integrity in order to gain the respect of others," says Poirier.

Trust is everything, adds Powell. A leader that does something to destroy their trust among the people they're supposed to lead is doomed to fail, because their subordinates will then refuse to march alongside them. "Your word's got to be your bond," he emphasizes.

It is also more important than ever, in a turbulent, fast-paced business environment, for a leader to be able to get everyone on the same page in order to achieve the synergies necessary for growth.

"The pace at which one has to think and manage has clearly accelerated," observes Gandz. "If one goes back, say 10, 15, 20 years, strategic management was all about 'Where are you now? Where do you want to be? What's the gap? How do you fill

Get caught up. Get ahead. Get a life.



Flexible accounting & finance
staffing solutions that add up.

CONTRACT | SEARCH

1-877-859-0444 • lannick.com
register or inquire at: CGA@lannick.com



LANNICK
GROUP of COMPANIES

TORONTO • MISSISSAUGA • NORTH YORK • OTTAWA

Competency Framework Emphasizes Leadership

Leadership has always been a key requirement of the CGA Competency Framework. That attribute has been given even more focus in the new framework, which was revised in July 2009, and is applicable beginning with the 2010 academic year.

“The revised framework puts an even greater emphasis on what it takes to become and remain a business leader,” says Lynda Carson, FCGA, vice-president of Education and Operational Affairs for CGA-Canada. “It dictates our education, certification, and PD programs, and says to members, academics, the business community, and the public that CGAs are taking the initiative and pursuing every opportunity to lead,” she stresses.

Leadership is one of three broad competency groups listed in the new framework, along with professionalism and professional knowledge. The sub-groups are strategic and organizational leadership; organizational effectiveness; and individual and team leadership and development.

“Business expects CGAs to provide the analysis, insight, and leadership to make critical decisions and to solve problems. Our course content and assessment ensure that CGAs have the necessary skills and knowledge.”

Training encompasses hands-on practice scenarios requiring solutions to leadership issues encountered in business. Another key component is the practical experience requirement, whereby students are challenged to accept increasingly senior levels of responsibility in their employment before they can be certified.

In revising the framework, “we acted on the knowledge and insight of a large number of professionals who told us what’s expected of business leaders and what will be needed in the future.”

it?’ Now (leaders) need to be able to build competencies and capabilities and a culture that will allow them to be opportunistic, both in response to positive opportunities and also in response to getting out of the way of tsunamis when they come along,” he adds.

One such tsunami, the recent economic recession and credit crunch, provided valuable leadership lessons, particularly in finance-related areas.

“We learned about the competencies that leaders need to have; and about the cultures some successful companies created, which were cultures of constructive dissent by people who saw that things were not going to work out. They had the opportunity to voice those concerns and influence how their companies approach risk,” emphasizes Gandz.

On the other side of the ledger, “we learned a lot about the requirement of leaders to truly understand how they’re making money, and to simply not do things that they don’t understand, such as investing in incredibly complex derivatives with murky counterparty risk; or on overextending balance sheets based on dubious insurance,” he adds.

“Companies learned much more about how things happening in other parts of the world can have an impact on them,” says Poirier. As a result, there is now a lot more importance placed on understanding global issues and how international operations and events can impact organizations.

She also sees additional focus on enterprise risk management in terms of “understanding where the risks are in your organization, and what strategies you need to put in place to either mitigate or manage those risks.” Furthermore, leaders now have a greater appreciation and “renewed focus on social responsibilities, values, and ethics – making sound decisions as opposed to pursuing their own personal agenda and personal gains,” notes Poirier. “There’s also a lot more focus, I think, on the importance of hiring people with solid values that demonstrate ethical behaviour,” she adds.

Powell, who has experienced three major recessions over the course of his career, says that tough times, while challenging, can provide long-term opportunities for growth because it allows teams to revisit how they are doing things in order to better manage their business.

“Through that comes strength. You can use a recession to hone your team’s skills,

because people tend to resist change. But in a recession, you have no choice. You have to make the right decisions or you don’t survive,” emphasizes Powell.

Leaders also need to be conscious of history, especially in instances where past failure has resulted from factors they could control, say experts. Gandz, for instance, lists negative personal traits such as arrogance, aloofness, coldness, and lack of humility; along with not being politically astute as to what’s going on in the organization, or too political in the sense of being self-serving, as key factors that can lead to failure.

Also high on Gandz’s list of potential downfalls for a leader is an inability to get things done as promised. “All talk and no results; part of what I call the vacuous visionary – constantly having great visions of where the organization ought to be, but not having the wherewithal to drive it in that direction,” says Gandz.

Another red flag for potential downfall is not listening well enough. “The higher one goes in an organization, the bigger the challenges to listen to what is going on around you, and bubbling up through the organization,” stresses Gandz. “There is this myth that the closer you are to the mountaintop, the better the view. It’s nonsense. The closer you are to the mountaintop, the more clouds there are between you and the ground, and so your listening and sensing skills have to be better.”

Powell emphasizes that leaders also have ultimate responsibility for making the correct long-term strategic decisions in spite of outside pressures to compromise in favour of short-term measures. Short-term decisions that are at odds with the firm’s longer-term interests could ultimately hurt the business, he warns.

Another serious red flag is complacency. Nobody can afford to sit on their laurels in a changing world, stress experts.

“I think leaders have a real risk of becoming complacent if they don’t continue to stay abreast of what’s going on in the world around them,” says Poirier. “There’s always a responsibility to stay up to date.” ■

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

Jackie Poirier, FCGA, est au nombre des CGA qui comprennent le leadership et ce qu'il implique pour les professionnels qui gravissent les échelons. « En montant dans la hiérarchie, on en apprend davantage sur les activités des divers secteurs de l'organisation, et on doit tenir compte de beaucoup plus de facteurs dans la prise de décisions », affirme M^{me} Poirier, qui est directrice régionale, Ressources humaines, au bureau d'Halifax de l'Agence du revenu du Canada.

« J'ai constaté que cela nous amène à avoir davantage recours à nos compétences en leadership, car nous devons nous remettre aux compétences techniques de nos subordonnés. Il est en effet impossible de connaître le détail de chacune des tâches qu'ils doivent maîtriser pour faire leur travail. On devient ainsi un peu plus généraliste que spécialiste », ajoute-t-elle.

M^{me} Poirier se distingue aussi par le leadership qu'elle exerce dans ses activités bénévoles. Elle a été présidente de CGA-Nouvelle-Écosse en 1999-2000 et présidente de CGA-Canada en 2006-2007; elle siège actuellement au conseil d'administration de la Confederation of Asian and Pacific Accountants (CAPA), une organisation internationale qui représente plusieurs pays de l'Asie-Pacifique. « Je suis la seule représentante du Canada à ce conseil. J'ai l'occasion de parfaire mes compétences en leadership dans un cadre international, ce qui me plaît beaucoup », dit-elle.

« J'ai aussi fait du mentorat au programme de maîtrise en administration publique à l'Université Dalhousie, car je crois fermement

que les dirigeants ont l'obligation de conseiller ceux qui vont occuper des postes de direction après eux », précise-t-elle.

Le Vancouverois Wynne Powell, FCGA, président et chef de la direction de London Drugs, London Air Services Limited, Sonora Resorts et TLD Computers est aussi un partisan du partage des connaissances et du mentorat. Il aime bien s'adresser aux futurs CGA et aux étudiants de son *alma mater*, le British Columbia Institute of Technology, pour leur faire part de sa « recette » du leadership et du succès.

Il est convaincu que le dirigeant moderne doit posséder quatre grandes qualités : la passion, la connaissance, l'appétit et un grand dynamisme. Il illustre souvent son propos par cette question : « Si le chef n'est pas passionné, pourquoi les autres le seraient-ils? »

M. Powell, qui s'est lancé en affaires dès l'âge de 15 ans en démarrant un studio de photographie, a appris très tôt qu'un bon leadership repose sur le succès.

« Au fond, il s'agit d'obtenir des résultats. On ne peut toujours se rabattre sur des excuses

pour expliquer ses échecs. Le chef doit amener son équipe à atteindre les résultats escomptés; il doit définir les objectifs des membres de son équipe, puis tenir ces derniers responsables de la réalisation de ces objectifs, mais dans une optique positive. Il doit les soutenir, les conseiller, leur donner les outils nécessaires et leur permettre de développer leurs connaissances », souligne-t-il.

M^{me} Poirier parle elle aussi de l'importance de la motivation personnelle au travail. « Un chef doit comprendre que sa façon d'exercer son leadership au quotidien détermine sa capacité à recruter et à conserver du personnel. Le chef doit aussi exceller en relations interpersonnelles. Ces relations sont indispensables, si on veut arriver à quoi que ce soit », dit-elle.

De plus, selon elle, il est important que le chef apprenne à connaître tous les membres de son équipe et leurs aspirations professionnelles, et qu'il les traite de manière qu'ils se sentent membres à part entière et bien appuyés; un tel contexte les aidera à donner le meilleur d'eux-même.

De même, le chef doit favoriser le bien-être au travail et permettre aux employés de concilier

Une compétence clé

Le leadership a toujours été un élément clé du cadre des compétences des CGA. Le nouveau cadre, qui a été révisé en juillet 2009 en vue de l'année universitaire 2010, lui donne encore plus d'importance.

« Le nouveau cadre met davantage l'accent sur ce qu'il faut pour devenir chef d'entreprise et le rester », explique la vice-présidente, Formation et Administration générale à CGA-Canada, Lynda Carson, FCGA. C'est le fondement de nos programmes de formation, d'accréditation et de perfectionnement professionnel; il indique à toutes les parties prenantes que les CGA ne cherchent que l'occasion d'exercer leur leadership. »

Le leadership est l'un des trois groupes de compétences du nouveau cadre, les deux autres étant le professionnalisme et les connaissances professionnelles. Il comprend les sous-groupes suivants : leadership stratégique et organisationnel, efficacité organisationnelle, et leadership et développement - employés et équipes.

« Les entreprises veulent que les CGA fournissent les analyses, l'information et le leadership nécessaires pour la prise de décisions et la résolution de problèmes. Nos cours et nos évaluations donnent aux CGA les compétences et connaissances voulues », souligne M^{me} Carson.

Les étudiants sont appelés à résoudre des problèmes de leadership susceptibles de survenir en entreprise. En outre, avant d'être accrédités, ils doivent occuper des postes de plus en plus élevés au travail.

En révisant le cadre, « nous avons tenu compte des connaissances et opinions d'un grand nombre de professionnels quant aux attentes actuelles et futures en matière de leadership », conclut M^{me} Carson.

santé, famille et travail. « Les personnes en santé qui travaillent dans des organisations saines offrent un meilleur rendement que celles qui évoluent dans des milieux nocifs – et cela vaut aussi pour les chefs », affirme M^{me} Poirier.

« J'ai entendu parler de dirigeants qui ont échoué à force de tout miser sur le travail. Ils commencent par perdre leur famille et leurs amis et, à long terme, cela finit par miner aussi leur travail. Les gens ont besoin d'une vie équilibrée, qui répond à l'ensemble de leurs besoins », soutient-elle.

Jeffrey Gandz, professeur et directeur général de la conception des programmes de perfectionnement des cadres à la Richard Ivey School of Business de l'Université Western Ontario, à London, estime pour sa part qu'un chef a besoin de cinq compétences fondamentales : l'intelligence, des compétences organisationnelles (pour comprendre le fonctionnement de l'organisation), le sens des affaires (pour comprendre l'activité commerciale de son entreprise et la concurrence au sein du secteur), le sens de la stratégie (pour prévoir ce qui va arriver et positionner son organisation en conséquence) et des compétences en relations humaines.

En plus des qualités comme l'ouverture d'esprit et la transparence, il doit posséder des traits de caractère comme l'intégrité, l'honnêteté, la circonspection, le jugement et certaines vertus.

L'exemple que donnent les hauts dirigeants est très important, avance pour sa part Janne Chung, professeure agrégée de comptabilité à la Schulich School of Business de l'Université York, à Toronto, et spécialiste du comportement éthique en entreprise.

« La plupart des organisations se dotent d'un code d'éthique. Toutefois, la direction ne se conforme pas toujours à ce code. Cela pose problème pour le personnel, qui tend à suivre l'exemple de la direction. Il est donc important que les dirigeants aient un comportement éthique », fait-elle valoir.

« Je suis absolument convaincue que l'une des compétences intangibles les plus cruciales est l'intégrité, c'est-à-dire la capacité de prendre des décisions irréprochables sur le plan éthique. Il faut dire ce que l'on entend faire, puis joindre le geste à la parole. À mes yeux, c'est en se montrant intègre qu'un chef s'attire le respect des autres », poursuit M^{me} Poirier.

Tout est question de confiance, selon M. Powell. Un chef qui perd la confiance de ceux qu'il est censé mener se destine à l'échec, car ses subordonnés refuseront de l'appuyer. « Vous ne devez avoir qu'une parole », insiste-t-il.

Comme le monde des affaires est en pleine ébullition, un chef doit plus que jamais être capable de faire travailler tout le monde au diapason, de manière à réaliser les synergies nécessaires à la croissance.

« La vitesse à laquelle les dirigeants doivent réfléchir et agir a indiscutablement augmenté, note M. Gandz. Il y a 10, 15 ou 20 ans, la gestion stratégique se résumait aux questions suivantes : Où en sommes-nous? Où voulons-nous en être? Quel est l'écart à combler? Que faut-il faire pour le combler? De nos jours, les dirigeants doivent favoriser l'acquisition de compétences et de capacités, et nourrir une culture qui va permettre à l'organisation de saisir toutes les occasions, qu'il s'agisse d'occasions favorables ou d'occasions de se mettre à l'abri quand la tempête menace », ajoute-t-il. La récession et la crise du crédit qui ont sévi récemment sont des tempêtes dont les dirigeants, tout particulièrement dans les milieux financiers, ont tiré d'importantes leçons.

Nous en avons appris sur les compétences que les dirigeants doivent posséder, et sur les cultures qui ont aidé certaines entreprises à passer la vague – des cultures qui ont permis à ceux qui voyaient que les choses n'allaient pas bien d'exprimer leur désaccord de façon constructive. Ces personnes ont eu la chance de manifester leur inquiétude et d'influer sur la façon dont leur entreprise a géré les risques », souligne M. Gandz.

« Nous avons constaté qu'il est primordial pour un dirigeant de bien saisir comment son organisation génère des revenus et d'éviter les manœuvres qu'il ne comprend pas, comme investir dans des produits dérivés extrêmement complexes présentant un risque de contrepartie nébuleux ou dépasser ses capacités financières en s'appuyant sur des assurances douteuses », explique-t-il.

« Les entreprises ont appris qu'elles ne sont pas immunisées contre les événements qui surviennent ailleurs dans le monde », affirme M^{me} Poirier. Il devient beaucoup plus important de comprendre les enjeux mondiaux et l'incidence des opérations internationales sur une organisation.

À son avis, les entreprises accordent une attention accrue à la gestion des risques d'entreprise et, surtout, s'emploient à déterminer les risques auxquels est exposée l'organisation et les stratégies à mettre en œuvre pour les atténuer. « Les dirigeants sont plus conscients, maintenant, de la nécessité de ménager une plus grande place aux responsabilités sociales, aux valeurs et à l'éthique, donc de prendre des

décisions judicieuses plutôt que celles qui ne servent que leurs intérêts, souligne-t-elle. Ils attachent beaucoup plus d'importance à l'embauche de personnes qui ont des valeurs solides et affichent un comportement éthique », conclut-elle.

M. Powell, qui a vécu trois grandes récessions au fil de sa carrière, affirme que ces périodes difficiles peuvent se transformer en occasions de croissance à long terme, car elles amènent les équipes à revoir et améliorer leurs façons de faire.

« On peut en ressortir plus fort. Une récession peut être l'occasion de parfaire les compétences de l'équipe. En temps normal, les gens résistent aux changements. Mais pendant une récession, on n'a plus le choix. Pour survivre il faut prendre les bonnes décisions », souligne-t-il.

Des experts affirment également qu'un dirigeant doit connaître l'histoire de l'organisation, notamment les échecs passés imputables à des facteurs qui auraient pu être contrôlés. M. Gandz prétend que les traits de caractère nuisibles comme l'arrogance et une attitude distante ou froide, le manque d'humilité, le manque de flair

politique pour la compréhension des enjeux internes ou, à l'inverse, la propension à ne manœuvrer que dans son intérêt personnel sont des facteurs qui peuvent conduire à l'échec.

L'incapacité d'obtenir les résultats promis figure aussi parmi les principales causes d'échec, selon lui. « C'est ce que j'appelle les belles paroles : la personne qui a toujours des idées grandioses sur l'avenir de l'organisation, mais qui n'a pas ce qu'il faut pour les concrétiser », affirme M. Gandz.

Le manque d'écoute est un autre piège à éviter. « Plus une personne monte dans la hiérarchie, plus elle doit déployer d'efforts pour être à l'écoute des personnes qui l'entourent et de la "rumeur" de l'entreprise, dit-il. On dit souvent qu'au sommet, on a une meilleure vue d'ensemble. C'est absurde. En fait, plus on approche du sommet, plus il y a de brouillard qui empêche de voir en bas. Le sens de l'écoute et l'intuition deviennent encore plus importants. »

M. Powell ajoute qu'au final, c'est aux dirigeants qu'il incombe de prendre les bonnes décisions stratégiques à long terme, et ce,

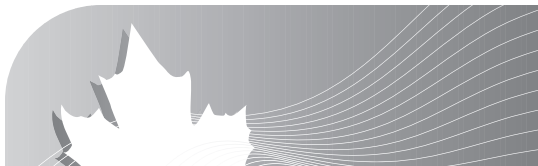
en dépit des pressions externes qui peuvent s'exercer en faveur d'expédients qui peuvent finir par être nuisibles.

Autre écueil potentiel : la complaisance. Nul ne peut se reposer sur ses lauriers dans un monde en constante évolution, disent les experts.

« Un dirigeant peut verser dans la complaisance s'il ne fait pas l'effort de se tenir au courant de ce qui se passe dans le monde qui l'entoure. C'est une de ses responsabilités, à mon avis », affirme M^{me} Poirier.

« J'ai 63 ans et j'en apprend encore tous les jours, dit M. Powell, qui ne rate jamais une occasion de perfectionnement professionnel. L'apprentissage est un processus qui ne se termine jamais », conclut-il. ■

JEFF BUCKSTEIN, CGA, est rédacteur pigiste. Il habite à Ottawa.



Avez-vous besoin d'accéder aux renseignements fiscaux de vos clients?

Utilisez Représenter un client et obtenez l'accès en ligne rapide, facile et sécuritaire aux renseignements fiscaux des particuliers et des entreprises que vous représentez.

En représentant un particulier, vous pouvez visionner l'état des déclarations de revenus et des remboursements. Vous pouvez également accéder à leurs renseignements relatifs aux régimes enregistrés d'épargne-retraite, au compte d'épargne libre d'impôt, à la pension de sécurité de la vieillesse, au Régime de pensions du Canada et aux feuillets de renseignements de l'assurance-emploi, et plus encore. En représentant une entreprise, vous pouvez produire leurs déclarations T4 et vérifier leur état, visionner les soldes de compte et les transactions ainsi que faire le suivi des paiements.

Pour accéder à toutes ces fonctions et plus encore, inscrivez-vous au service Représenter un client au www.arc.gc.ca/representants. Une fois que vous êtes inscrit, vos clients peuvent vous autoriser à accéder à ces services pour eux.

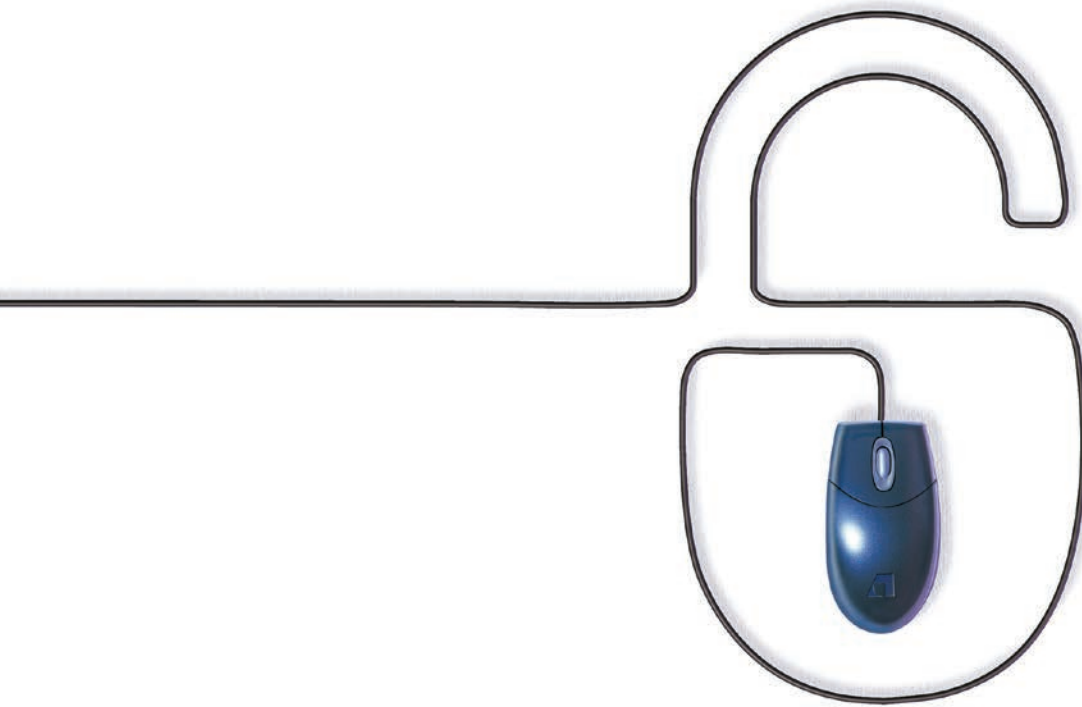
Gagnez du temps, augmentez votre productivité et obtenez les renseignements fiscaux lorsque cela vous convient. Pour en savoir plus et pour vous inscrire comme représentant, allez à : www.arc.gc.ca/representants.



Agence du revenu
du Canada

Canada Revenue
Agency

Canada



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

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

AU MBA. Today's way.

1-800-561-4650 www.mba.athabascau.ca

Research Project Seeks to Measure Work Engagement

Un projet de recherche sur la motivation au travail

The Survey period is from April 1 to July 31 and a package from Air Canada Vacations will be awarded. Read the full story on page 31.

Le sondage a lieu du 1^{er} avril au 31 juillet, et les participants courent la chance de gagner un forfait de Vacances Air Canada. Article en page 31.

28
Perspective

Perspective

30
News from CGA-Canada

Échos de CGA-Canada

34
Associations

Associations

35
Communiqués

Communiqués

37
Reflections

Réflexions



A New Strategic Plan

Un nouveau plan stratégique

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

I AM PLEASED to share with you CGA-Canada's new strategic goals, which form the core of our new strategic plan:

1. Ensure full professional equity while protecting acquired members' rights.
2. Strengthen the recognition of and demand for the CGA brand.
3. Increase CGA membership and market share.
4. Be a value provider to the profession and the public.
5. Enhance our leadership position through innovation in the delivery and assessment of education, certification, and continuing professional development.
6. Strengthen the collaborative relationship among all affiliates to achieve the mission of CGA.

Every one of our corporate strategies and activities will be aligned with our new goals. Targets and tactics continue to be established, and detailed ways to measure success are being refined. So, now, the direction this organization will take in the coming years has been set. CGA will continue to be an accounting designation that combines the best technical skills with breadth of knowledge and experience, the highest level of ethics and professionalism, and crucial leadership skills.

Innovation will continue to drive the content and delivery of our education, certification, and professional development initiatives. A recognized technology leader in distance education, CGA-Canada will persist in providing students and members with what they need – through both content and delivery – to meet the rapidly changing requirements of the marketplace.

I am personally very excited about the association's new goals and I encourage you to take a look at the entire strategic plan, which is available on the CGA-Canada website. Establishing our priorities for the months and years ahead is critically important. Implementation will require participation at every level of the organization, which together must reinforce these overarching goals and help make them relevant and achievable. In other words, every person within the organization must understand how they apply to his or her particular role.

A strong understanding of our new goals, along with prudent planning, execution, and measurement will all be essential. These are challenges we have met successfully in the past and I am confident we will meet again. ■

JE SUIS HEUREUX de présenter les nouveaux objectifs stratégiques de CGA-Canada, lesquels forment la base de notre nouveau plan stratégique :

1. Veiller à l'équité professionnelle complète tout en protégeant les droits acquis des membres.
2. Accroître la reconnaissance et la demande de la marque CGA.
3. Accroître les effectifs de l'Association et la part de marché des CGA.
4. Être un intervenant reconnu et respecté par la profession et le public.
5. Améliorer notre position dominante en innovant dans les modes de prestation et d'évaluation des programmes de formation, d'accréditation et de formation professionnelle continue.
6. Renforcer la collaboration entre toutes les associations affiliées pour réaliser la mission des CGA.

Chacune de nos stratégies et de nos activités sera guidée par ces objectifs. Si l'Association n'a pas encore déterminé toutes les cibles et les tactiques qui permettront de les atteindre, ni les moyens précis de mesurer les résultats, son orientation est néanmoins fixée. Le titre de CGA demeurera un titre comptable alliant les meilleures compétences techniques avec de vastes connaissances et une grande expérience, les plus hauts niveaux d'éthique et de professionnalisme, et des compétences essentielles en leadership.

C'est encore l'innovation qui inspirera le contenu et le mode de prestation des programmes de formation, d'accréditation et de formation professionnelle continue. En tant que chef de file reconnu dans le domaine de la formation à distance assistée par les technologies, CGA-Canada continuera, tant par ses contenus que par ses mode de prestation, de fournir aux étudiants et aux membres ce dont ils ont besoin pour s'adapter aux exigences d'un marché qui évolue rapidement.

Les nouveaux objectifs sont très stimulants. J'encourage tous les CGA à lire le plan stratégique sur le site de CGA-Canada. L'établissement des prochaines priorités de l'Association revêt une importance capitale. Pour mettre en œuvre notre plan, il faudra une participation à tous les niveaux, car c'est ensemble que nous parviendrons à concrétiser nos objectifs globaux, à les rendre pertinents et atteignables. Chacun doit se les approprier et voir comment ils s'appliquent à sa situation.

C'est en comprenant bien nos nouveaux objectifs, et en étant prudents dans leur élaboration, leur application et leur évaluation, que nous les réaliserons, comme nous l'avons toujours fait. ■

Serious Illness. Critical Coverage.



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

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

www.iapacific.com/cga

Or contact Jan Munro Thompson at:

1.800.881.3688

In Québec contact Jacques Leclerc at:

1.800.363.7873



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



■ UPDATE / MISE À JOUR

New Strategic Plan Charts Path for Growth

For CGAs, the worldwide recession that emerged in 2008 will result in two major issues for the profession: The value of accountants will increase in challenging times as they become sought-after business advisors; and the evolving regulatory landscape could affect the manner in which accountants are regulated and how they conduct their affairs.

CGA-Canada's new strategic plan identifies six new strategic goals to guide the association in confronting these issues and other challenges and opportunities. The plan, published in March, builds on the successes of the previous strategic plan published in 2006.

The new strategic goals are:

- Ensure full professional equity while protecting acquired members' rights.
- Strengthen the recognition and demand for the CGA brand.
- Increase CGA membership and market share.
- Be a value provider to the profession and the public.
- Enhance our leadership position through innovation in the delivery and assessment of education, certification, and continuing professional development.
- Strengthen the collaborative relationship among all affiliates to achieve the mission of CGA.

The complete plan is available at cga.org/canada.

► Un nouveau plan stratégique porteur de croissance

La récession mondiale, qui a commencé en 2008, aura deux conséquences majeures pour les CGA et la profession. D'une part, la valeur des comptables augmentera, car en ces temps difficiles, ils deviendront des conseillers en affaires recherchés et, d'autre part, l'évolution de la réglementation pourrait influencer sur leur travail.

Dans son nouveau plan stratégique, CGA-Canada a établi six objectifs qui la guideront et l'aideront à matérialiser les possibilités qui s'offriront à elle. Ce plan, publié en mars 2010, tire parti des réussites du plan stratégique de 2006.

Les nouveaux objectifs stratégiques sont les suivants :

- Veiller à l'équité professionnelle complète tout en protégeant les droits acquis des membres.
- Accroître la reconnaissance et la demande de la marque CGA.
- Accroître les effectifs de l'Association et la part de marché des CGA.
- Être un intervenant reconnu et respecté par la profession et le public.
- Améliorer notre position dominante en innovant dans les modes de prestation et d'évaluation des programmes de formation, d'accréditation et de formation professionnelle continue.
- Renforcer la collaboration entre toutes les associations affiliées pour réaliser la mission des CGA.

La version intégrale du plan stratégique se trouve sur cga.org/canada-fr.

Pension Problems Require Coordinated Response

In testimony to the House of Commons Standing Committee on Finance,

CGA-Canada applauded the government's initiative to pursue pension reform and encouraged legislators to provide adequate time to study and understand the relatively complex challenges related to the issue. A coordinated pan-Canadian approach is needed to address the issue, rather than piecemeal legislation.

"We support fully the implementation of necessary strategic and structural changes that contribute to a fair, responsible, sustainable, and efficient retirement system that secures the future of all Canadians," Rock Lefebvre, vice-president of Research and Standards, told the committee. "Changes that more copiously recognize that earned pension benefits represent deferred compensation – not a conditional game of chance."

Lefebvre shared with the committee results of CGA-Canada research into household savings levels as well as preliminary findings of its latest research into the state of defined benefit pension plans in Canada.

► Coordonner la réforme des régimes de retraite

Dans son témoignage devant le Comité permanent des finances, CGA-Canada a applaudi l'intention du gouvernement de s'attaquer à la réforme des régimes de retraite, et a encouragé les législateurs à prendre le temps qu'il faut pour étudier la question et en comprendre les complexités. Elle estime notamment qu'il faut adopter une approche pancanadienne coordonnée plutôt qu'une approche fragmentée.

« Nous appuyons pleinement les changements stratégiques et structurels qui permettront la mise en place d'un système de retraite juste, responsable, durable et efficient,



© GRAHAM TAYLOR/BIGSTOCK.COM

qui assurera l'avenir de tous les Canadiens », a dit le vice-président, Recherche et normalisation à CGA-Canada, Rock Lefebvre. « Ces changements devront reconnaître davantage que les prestations de retraite sont une rémunération différée et non le résultat d'un coup de dés. »

M. Lefebvre a exposé les résultats des recherches de l'Association sur l'épargne des ménages, de même que les résultats préliminaires de ses récentes recherches sur la situation des régimes de retraite à prestations déterminées au Canada.

Research Project Seeks to Measure Work Engagement

A Saint Mary's University PhD candidate is conducting research into work engagement in the accounting industry and is inviting CGAs to participate in the research project. The short online survey seeks to understand the impact that work engagement has on accountants' well-being, commitment to the organization, and productivity.

The survey period is from April 1 to July 31 and CGAs are invited to participate up to once per month. A package from Air Canada Vacations will be awarded to one survey participant. Participation in the survey is voluntary and responses will be kept anonymous and confidential. Full details are available at smu.ca/engagecga. Questions can be directed to Connie Bygrave, the principle researcher, at connie.bygrave@dal.ca.

► Un projet de recherche sur la motivation au travail

Une doctorante à l'Université Saint Mary's invite les CGA à participer à sa recherche sur la motivation au travail dans le secteur de la comptabilité. C'est grâce à un court sondage en

ligne qu'elle cherche à comprendre l'effet de la motivation sur le bien-être, l'engagement et la productivité au travail.

Le sondage a lieu du 1^{er} avril au 31 juillet, et les CGA sont invités à y participer une fois par mois. Les participants courent la chance de gagner un forfait de Vacances Air Canada. La participation au sondage est volontaire, et les réponses resteront anonymes et confidentielles. Vous trouverez les détails sur www.smu.ca/engagecga-enfrancais et pourrez adresser vos questions à Connie Bygrave (connie.bygrave@dal.ca).

Accounting and Finance Conferences Bask in Olympic Afterglow

Accounting in a Globally Connected Economy is the theme of the Canadian Academic Accounting Association's (CAAA) 2010 conference, being held in Vancouver from May 27 to 29. The conference is primarily aimed at those involved with accounting education and research, but also features a full-day session specifically for PhD students.

Plenary speakers include Kim Goheen, CFO of Saskatchewan-based uranium producer Cameco Corporation speaking on the subject of IFRS transition and the investment community, and Gary Poole of the University of British Columbia addressing the notion of "threshold concepts." Concurrent sessions will feature a variety of research and education topics, as well as an ethics workshop. As well, CGA-Canada's vice-president of Research and Standards, Rock Lefebvre, will deliver a presentation outlining CGA-Canada's applied and academic research activities.

"With Canada's transition to International Financial Reporting Standards and the

after-effects of a global recession, this is a significant year for those involved in accounting education," says Lynda Carson, CGA-Canada's vice-president of Education and Operational Affairs, who is co-chairing the conference with Suresh Kalagnanam of the University of Saskatchewan. "We expect a very good turnout this year, especially since we are following on the excitement the Olympics brought to Vancouver."

The Olympic buzz can be felt in Victoria too, where the Financial Executives International (FEI) Canada conference will take place from June 9 to 11 on the theme Going for Gold. Featuring keynote addresses by Finance Minister Jim Flaherty and Canadian Senator and former Olympian Nancy Greene-Raine, the conference offers presentations on a range of business and finance related matters. CGA-Canada will co-present a session dealing with issues around defined benefit pension plans.

Registration information for the conferences is available at caaa.ca and feicanada.org, respectively. CGA-Canada is a sponsor of both events.

► Congrès professionnels sur fond d'euphorie postolympique

« La comptabilité dans une économie mondialement branchée » est le thème du congrès annuel 2010 de l'Association canadienne des professeurs de comptabilité (ACPC), qui a lieu à Vancouver du 27 au 29 mai. Bien qu'il s'adresse principalement à ceux qui se consacrent à la formation et à la recherche en comptabilité, le congrès comportera toutefois un atelier d'une journée pour les doctorants.

Les conférenciers des séances plénières seront le directeur financier de Cameco Corporation,

Kim Goheen, qui traitera de la transition vers les IFRS pour la communauté financière, et Gary Poole, de l'Université de la Colombie-Britannique, qui parlera des « concepts préliminaires ». Des séances simultanées porteront sur divers aspects de la recherche et de la formation, ainsi que sur l'éthique. De plus, le vice-président, Recherche et normalisation à CGA-Canada, Rock Lefebvre, parlera des activités de recherche appliquée et universitaire de CGA-Canada.

« En raison du passage aux normes internationales d'information financière et des répercussions de la récession mondiale, cette année est très importante pour les intervenants du secteur de la formation comptable », affirme la vice-présidente, Formation et Administration générale à CGA-Canada, Lynda Carson, qui coprésidera le congrès avec Suresh Kalagnanam de l'Université de la Saskatchewan. « Nous prévoyons un excellent taux de participation cette année, dans la foulée des Jeux olympiques et de l'enthousiasme qu'ils ont suscité. »

La fièvre olympique se fait également sentir à Victoria, où la conférence du Financial Executives Institute (FEI) Canada aura lieu du 9 au 11 juin. Le ministre des Finances, Jim Flaherty, et la sénatrice et ancienne athlète olympique, Nancy Greene-Raine prononceront

les discours principaux de cette conférence sur les affaires et la finance. CGA-Canada coprésentera une séance consacrée aux régimes de retraite à prestations déterminées.

Pour vous inscrire aux conférences, visitez caaa.ca et feicanada.org. CGA-Canada commandite ces deux manifestations.

■ INTERNATIONAL / INTERNATIONAL

Accounting Leaders Support SMEs

Support for small and medium-sized enterprises (SMEs) and accounting practices (SMPs) topped the priorities of accounting leaders who met recently to discuss how to ease the challenges resulting from the recent global financial crisis. The International Federation of Accountants (IFAC) brought together the chief executives of more than 40 member bodies who agreed that IFAC should:

- Expand monitoring of global regulatory reform to ensure its suitability for SMEs and SMPs;
- Increase the visibility and voice of SMEs and SMPs; and
- Collaborate with IFAC members to develop guides and resources to provide

practical assistance to SMPs.

“Small and medium-sized businesses around the world, and the accounting practices that serve them, are struggling to recover from the global financial crisis,” says IFAC President Robert Bunting. “IFAC and its member organizations must continue to take the lead in addressing the challenges facing SMEs and SMPs, including the need to avoid over-regulation.”

The chief executives also backed IFAC's proposals on sustainability reporting and corporate governance.

► Les leaders des milieux comptables soutiennent les PME

Le soutien des petites et moyennes entreprises (PME) et des petits et moyens cabinets comptables (PMC) était en tête des priorités des dirigeants de plus de 40 organismes membres de l'International Federation of Accountants (IFAC), qui se sont penchés récemment sur les défis posés par la récente crise financière mondiale et ont convenu que l'IFAC devrait :

- étendre la surveillance de la réforme de la réglementation mondiale pour s'assurer de sa pertinence pour les PME et les PMC;
- permettre aux PME et aux PMC de mieux se faire voir et entendre;

You can count on us.

BMO Bank of Montreal® provides expert service along with comprehensive financial solutions developed exclusively for Certified General Accountants*. We understand that a CGA's client list is often the most valuable aspect of the practice and have developed a financing program that allows us to value the client list for the purposes of acquisition financing or for debt restructuring/consolidation. Our services include:

- Acquisition Financing
- Partnership/Succession Financing
- Operating Lines of Credit
- Equipment/Real Estate Financing
- Cash Management Services
- Employee Group Banking.

For more information, contact the Industry Programs Manager at 416-927-5348 or 1-877-629-6262.



*Some conditions and restrictions apply. ^{TM/®} Trade-marks/Registered trade-marks of Bank of Montreal.

More ways to enjoy CGA Magazine!

CGA Magazine is now available in two formats: print and digitized. Visit cga.org/canada to link to the latest online digitized magazine, and let us know what you think.



Profitez encore mieux de CGA Magazine!

CGA Magazine est maintenant offert en deux formats : imprimé et numérisé.

Visitez le site cga.org/canada-fr pour lire le plus récent numéro numérisé et dites-nous ce que vous en pensez.



cgamagazine@cga-canada.org

- collaborer avec les membres de l'IFAC pour élaborer des guides et des ressources pratiques pour les PME.

« Partout au monde, les PME et les PME qui leur offrent des services se démènent pour se remettre de la crise financière mondiale, affirme le président de l'IFAC, Robert Bunting. L'IFAC et ses membres doivent continuer de prendre les devants pour relever les défis qui se posent aux PME et PMC, notamment celui de la surréglementation. »

Les dirigeants ont aussi appuyé les propositions de l'IFAC sur l'information sur le développement durable et sur la gouvernance d'entreprise.

IFRS Resources Available for SMEs

The International Accounting Standards Committee (IASC) Foundation published in March the second batch of training material for the International Financial Reporting Standard for Small and Medium-sized Entities (IFRS for SMEs). The training material is designed to assist companies and accounting practitioners in applying IFRS, and also to assist educators in teaching how to apply the standard.

The IASC Foundation Education Initiative is developing standalone training modules for each of the 35 sections of the IFRS for

SMEs. As of March, 17 modules had been developed with the remainder to be made available throughout the year. The modules are free of charge and can be downloaded at iasb.org.

As part of the Education Initiative, the IASC Foundation is conducting Train-the-Trainer workshops in conjunction with regional accountancy organizations. With the Confederation of Asian and Pacific Accountants, sessions were held recently in India and Malaysia. Sessions are planned for Latin America and the Caribbean later in the year.

The IASC Foundation is also offering an IFRS for SMEs email alert, providing interested parties with developments related to the standard. Subscribe at www.iasb.org/IASB+Registration.htm.

► Ressources sur les IFRS pour les PME

La Fondation de l'International Accounting Standards Committee (IASC) a publié en mars une deuxième série de matériel didactique sur les IFRS pour les PME. Ce matériel vise à aider les entreprises et les professionnels comptables à appliquer les IFRS, et les formateurs à enseigner l'application.

Dans le cadre de son initiative en matière de formation, la Fondation de l'IASC élabore des

modules de formation autonomes pour chacune des 35 sections des IFRS pour les PME. En mars, 17 modules avaient déjà été élaborés. Les autres devraient suivre au cours de l'année. Les modules sont gratuits et peuvent être téléchargés sur iasb.org.

Toujours dans le cadre de cette initiative, la Fondation organise des ateliers de formation des formateurs, en collaboration avec les organisations comptables régionales. La Confederation of Asian and Pacific Accountants (CAPA) a récemment tenu des ateliers en Inde et en Malaisie, et d'autres séances auront lieu pendant l'année en Amérique latine et dans les Caraïbes.

La Fondation de l'IASC offre également aux PME des avis par courriel sur les IFRS pour les tenir au courant de l'évolution des normes. On peut s'y inscrire sur www.iasb.org/IASB+Registration.htm. ■■



**Vous fournissez
des rapports.**

**Nous fournissons
des rapports directs.**

Aucune entreprise ne détient un réseau de candidats hautement qualifiés d'une aussi grande portée que celui de Robert Half Finance et Comptabilité, avec un accès immédiat à plus de 3 millions de professionnels financiers. Pensez à nous comme votre ligne directe pour des rapports directs.



Robert Half[®]
Finance et Comptabilité

1.800.474.4253
roberthalffinance.ca



JUNCUTA INTERNATIONAL

CGA Manitoba president Jamie Thomas on growing numbers

Le président du conseil de CGA-Manitoba, Jamie Thomas, parle de croissance



Jamie Thomas, FCGA

What are the most pressing issues for Manitoba CGAs?

The big issues are the new public practice entrance standards, the move to IFRS, the need to keep on top of CPD, and succession planning for our ageing population of practitioners wanting to retire.

What are your goals as president for the coming year?

I'm an extroverted person; I want to meet as many people as possible and learn what's working for others so I can bring their comments back to the board and staff. In Manitoba CGA has become the largest accounting designation and we want to keep growing. I've really enjoyed being on the board for the past eight years. The thing that has made it most enjoyable is the great people I work with on staff and on the board.

What's your day job?

I'm a partner at Duncan Sabine Collyer Partners, LLP. I currently work in Brandon and Winnipeg; in public practice but my main focus is on the information technology and management consulting side of our business.

What do you enjoy most about what you do?

Before becoming an accountant I had a fear of having to sit inside and crunch numbers

all the time. Being in public practice was the right way to go for me. Meeting managers and owners, learning about them and their business, and helping them accomplish their goals is what I enjoy most.

Have you had a mentor in your life?

Not officially, but when I was a student I worked with three CGAs: Don Sullivan (now retired), Judy Collyer, and Cindy Solon. I learned a lot from them, and now Judy, Cindy, and I work together as partners.

What do you like to do in your spare time?

I like sports. I stay as active as I can, playing hockey and golfing. I have grown step-kids, and now my spouse and I have two more "kids" - our Norfolk terriers. We like to take them out to the dog park and for walks. ■

Quelles sont les questions les plus pressantes pour les CGA du Manitoba?

Les grandes questions de l'heure sont celles des nouvelles normes d'accès à l'exercice en cabinet privé, du passage aux IFRS, du besoin de se tenir à jour en matière de FPC et de la planification de la relève pour les praticiens qui songent à prendre leur retraite.

Quels sont vos objectifs, en tant que président, pour l'année qui vient?

Je suis un extraverti. Je veux rencontrer le plus de gens possible pour savoir ce qui fonctionne bien ailleurs et transmettre ces commentaires au conseil et au personnel. Au Manitoba, le titre de CGA occupe maintenant le premier rang, et nous voulons continuer de grandir. J'ai beaucoup aimé faire partie du conseil ces huit dernières années.

Je dois cela en grande partie aux personnes extraordinaires avec qui j'ai travaillé au conseil et au bureau de l'association.

Quel est votre emploi actuel?

Je suis associé chez Duncan Sabine Collyer Partners, LLP. Je travaille à Brandon et à Winnipeg. J'exerce en cabinet, mais je me concentre surtout sur l'aspect consultation dans les domaines des technologies de l'information et de la gestion.

Qu'aimez-vous le plus dans votre travail?

Avant de devenir comptable, j'avais peur que mon travail se résume à traiter des chiffres toute la journée. Exercer en cabinet a été le bon choix pour moi. Ce que j'aime par-dessus tout, c'est rencontrer des gestionnaires et des propriétaires, apprendre à les connaître et à connaître leur entreprise, et aider ces personnes à atteindre leurs objectifs.

Avez-vous eu un mentor?

Pas comme tel, mais lorsque j'étais étudiant, j'ai travaillé avec trois CGA : Don Sullivan (qui est à la retraite), Judy Collyer et Cindy Solon. Ils m'ont beaucoup appris. Aujourd'hui, Judy, Cindy et moi sommes associés.

Que faites-vous de vos temps libres?

J'aime le sport. Je suis aussi actif que possible; je joue au hockey et au golf. Maintenant que les enfants de ma conjointe sont grands, nous avons adopté deux « bébés » : des terriers de Norfolk. Nous aimons les amener au parc pour chiens et faire des promenades avec eux. ■

Ron Colucci

MBA/M.B.A., FCCA

Has been appointed to the Compliance Audit Committee of the City of Vaughan, Ontario.

- A été nommé au comité de vérification de conformité de la Ville de Vaughan (Ontario).

Brenda Crookshank

MBA/M.B.A., CGA

Has been appointed chief financial officer with the Boiler Inspection and Insurance Company of Canada in Toronto.

- A été nommée au poste de directrice financière à La compagnie d'inspection et d'assurance chaudière et machinerie du Canada, à Toronto.

Ken Deeth

CGA

Has been promoted to director, financial reporting at The Independent Order of Foresters in Toronto.

- A été promu au poste de directeur, Information financière, à l'Ordre indépendant des Forestiers, à Toronto.

Shina Sherry Harripersad

MBA/M.B.A., FCCA, CGA

Has received an MBA from Oxford Brookes University in Oxford U.K.

- A obtenu un M.B.A. de l'Université Oxford Brookes, à Oxford (Royaume-Uni).

Joanne Herman

CGA

Has accepted the position of director for finance and accounting at Professional Excavators L.P. in Calgary.

- A accepté le poste de directrice des finances et de la comptabilité à Professional Excavators L. P., à Calgary.

Phil Russo

CH.e., P.Mgr., F.CIM, FCAM, FICIA, O.M.C., CGA /

Ch. E., P. Mgr., F. CIM, FCAM, FICIA, OMC, CGA Of Toronto, has received the Quality Service Award from the Canadian Institute of Management.

- De Toronto, a reçu de l'Institut canadien de gestion un prix pour la qualité du service.

Steve Zadra

CFP, CIM, CGA

Has accepted the position of senior vice president and portfolio manager at HSBC Securities in Vancouver.

- A accepté le poste de premier vice-président et gestionnaire de portefeuille à Valeurs mobilières HSBC, à Vancouver.

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

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

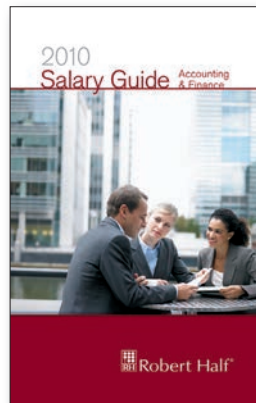
Communiqués, CGA Magazine

☎ 604 605 5123

✉ cgamagazine@cga-canada.org



Top financial talent is always your best investment.



Call today for your **FREE 2010 Salary Guide.**

Accountemps, Robert Half Finance & Accounting and Robert Half Management Resources are the leaders in specialized financial and accounting staffing for temporary, full-time and project placement, respectively.

1.800.803.8367
accountemps.com

1.800.474.4253
roberthalffinance.com

1.888.400.7474
roberthalfmr.com



Une maladie bouleversante. Une protection rassurante.



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

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

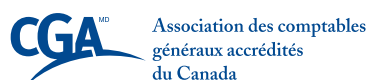
www.iapacific.com/cga/français

Ou communiquez avec Jacques Leclerc, au Québec

1.800.363.7873

Jan Munro Thompson, à l'extérieur du Québec

1.800.881.3688



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



Developing Critical Thinking Skills

L'esprit critique, une compétence à cultiver

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

STUDENTS LEARNING FINANCE and accounting also need to learn how to think critically and creatively. It's what fosters leadership, innovation, and progress. I'm not the first to propose that idea. The man who originated it is Roger Martin, dean of the University of Toronto's Rotman School of Management.

A decade ago, when Martin suggested that critical thinking belonged in business schools, it was considered revolutionary. Students, he said, need to learn how to view problems from multiple perspectives and various approaches. And they need to be truly open-minded - free of biased or predetermined conclusions.

As a CEO, and a former CFO, I couldn't agree more. Today's business leaders are required to make the right decisions in increasingly complex markets. What does an effective decision maker look like? She or he is someone who can readily problem-solve and select the best solution from many. Or, as importantly, it's someone who can envision an entirely new option.

But how do you get there? You have to want to. You must consciously make the effort to become more analytical. Check out what the experts have to say. And practice, as they say, makes perfect.

Another big thinker I admire is leadership consultant John Baldoni. He says that if you want to think critically you must:

- Question assumptions: Critical thinkers look for the what and the why behind every proposition.
- Adopt different perspectives: An accountant trained in Asia may not view a problem the way someone trained in Canada will. Their different experiences can provide valuable insights.
- See potential: Assumption-busting and harnessing multiple perspectives are key skills. Critical thinkers should also have a creative bent that allows them to see opportunities where others see obstacles.
- Manage ambiguity: The speed and complexity of business today means that you will never know all the variables. You need to get comfortable in an environment where change is constant and quick decisions are required.

In a world of growing uncertainty, Baldoni adds, one thing is certain. Sharp, critical thinkers will be in high demand. If you want more, check out his website at johnbaldoni.com. ■

LES ÉTUDIANTS QUI APPRENNENT la finance et la comptabilité doivent également apprendre à cultiver leur esprit critique et leur créativité, des qualités qui favorisent le leadership, l'innovation et le progrès. Je ne suis pas le premier à le dire. L'homme qui a mis de l'avant ce concept est Roger Martin, doyen de la Rotman School of Management de l'Université de Toronto.

Il y a 10 ans, lorsque M. Martin a avancé que l'esprit critique avait sa place dans les écoles de gestion, l'idée semblait révolutionnaire. Les étudiants, disait-il, doivent apprendre à examiner les problèmes sous différents angles et adopter diverses approches. Ils doivent avoir l'esprit véritablement ouvert et libre de toute conclusion partisane ou préétablie.

En tant que chef de la direction, et ancien directeur financier, je souscris pleinement à cela. Les leaders d'aujourd'hui doivent savoir prendre les bonnes décisions dans des marchés de plus en plus complexes. Qu'est-ce alors qu'un décideur efficace? C'est une personne qui peut régler un problème facilement, en choisissant la meilleure solution. C'est également une personne capable d'imaginer des options tout à fait nouvelles.

Comment devenir un décideur efficace? Il faut en avoir *la détermination*. Il faut s'efforcer, consciemment, d'adopter une approche analytique, et ne pas négliger l'avis des experts. Un autre grand penseur que j'admire est le consultant en leadership John Baldoni, qui propose la démarche suivante pour développer un esprit critique :

- Remettre en question les postulats : On doit s'interroger sur les fondements et les motivations de chaque proposition.
- Adopter différentes perspectives : Un comptable formé en Asie pourrait ne pas avoir la même perspective qu'un comptable formé au Canada. Leurs expériences respectives peuvent ouvrir des horizons.
- Voir le potentiel : La remise en question des postulats et la prise en compte de perspectives variées sont des compétences essentielles. En développant ses aptitudes pour la créativité, il est possible de voir des possibilités là où les autres voient des obstacles.
- Évoluer dans l'ambiguïté : Vu la vitesse et la complexité qui caractérisent l'actuel monde des affaires, nul ne peut connaître toutes les variables. Il faut s'habituer à travailler dans un environnement où le changement est constant, et où il faut prendre des décisions rapidement.

Dans un monde où l'incertitude va croissant, ajoute M. Baldoni, une chose est certaine. Les personnes dotées d'un esprit critique et pénétrant seront très recherchées. Plus de détails sur johnbaldoni.com. ■

Image is no longer available for viewing.
Cette image ne peut plus être affichée.

Leading with Vision

by / par Andrew Allentuck

Des dirigeants engagés

The importance of leading with passion, commitment, and focus.

Diriger avec passion, engagement et une vision claire.

GOOD LEADERSHIP is good business, even when it's not so much about making money as it is about developing and guarding the public interest. Applying their skills in fields as diverse as environmental protection, sports, efficiency in domestic government, and accountability in global government, CGAs are showing that their discipline and exemplary leadership skills can take them as far as their vision can foresee.

Leading the Way in Environmental Protection

A lot of people talk about the environment, but only a few, such as Halifax executive Corey Miller, CGA, use their skills to save it. In addition to leading Tirecraft Atlantic – a family business with 130 employees – Miller is vice president of the Nova Scotia Nature Trust and will become president next year.

He is an activist for preserving Nova Scotia's seashore and other habitats for salmon, turtles, and future generations of people. "We work with private landowners to protect their land from future development. We approach them to determine if they share a vision for the property to remain in its wild state. We may buy the land or create an easement as a way to conserve it," he says.

The process requires stewardship. "We do annual inspections; visit each property to make sure it is not used improperly. That

work is backed up by estimating what it costs to look after the land. It's a balance of human capital and land acquisition. I draw on my background as an accountant to ask questions about how money is managed and how the resources are allocated. You could call the process putting good wishes into policy and performance."

What the Trust achieves is tangible. It has aided the survival of species such as the wood turtle, now at risk from loss of habitat and capture for the pet market. There are also intangible gains in spending money now to ensure the legacy of land for the future. A modest man, Miller gives credit for what the Trust does to his colleagues on the board of directors, but it's clear that his leadership is instrumental to the Trust's achievements.

While the work Miller does is vital, much of it is unseen by the public. "As you can imagine, it takes funds and fundraising to pay for land acquisition, legal work, and maintenance. What we do translates into the quality of the environment we help to maintain."

Funding projects to preserve the environment has become the focus of the work of lawyer Catherine Emrick, FCGA. Based in Calgary and with a legal practice that includes environmental law in Alberta and Nunavut, she lists her position as senior associate for aquaculture innovation at Tides Canada at the top of her professional

profile. Tides Canada, an organization that helps philanthropists achieve objectives without the cost of running their own charitable foundations, is both a financial concept and a commitment to helping make a better world.

She works with government, industry, other environmental organizations, and First Nations to encourage such things as the adoption of methods of raising salmon in closed tanks rather than in open nets in the ocean. It's a leading role in which she brings good business together with good environmental custodianship.

"For me, aquaculture innovation is about achieving environmental objectives by fostering the development of new technologies to create economic opportunities. The model solutions that Tides may help to achieve will move the aquaculture industry, which now uses the sea at virtually no cost, to a new model in which costs are known, contained, and in which the ocean is not squandered as a free resource."

Parliamentary Leadership

Not every CGA in a leadership role gets to focus on one group of issues. Some have to be generalists in coping with a wide range of public policy issues. In Ottawa, Yasmin Ratansi, FCGA, and MP for Don Valley East, is Chair of the Standing Committee of



Government Operations and Estimates. First elected to the Commons in 2004, she was born in Tanzania and came to Canada in 1972, attracted by what she calls the “beacon” of the government of Pierre Trudeau.

“I did my undergraduate training at the University of North London in the U.K., then earned my CGA designation in Canada. I worked as a management consultant and accountant, specializing in receiverships and turnarounds for PricewaterhouseCoopers. But the opportunity to achieve change arose and I seized it.”

In her half dozen years in Parliament, she has chaired the Committee on the Status of Women, the National Liberal Caucus Committee on Government, and has been a member of the Liberal Caucus Committee on Global Affairs. She attributes her success in public service in part to her training as a CGA.

“CGA has strong courses on public finance,” she explains. “That training has helped me to understand how the Employment Insurance fund’s surplus can be used. I bring my training to reviewing the statements of the Auditor General from many perspectives – value for money, financial accounting, and improvements in efficiency. Today, as chair of Government Operations and Estimates, it is easy for me to see accruals and funding

issues and to decide what to ask and what is not relevant.”

Ratansi sees forward-looking issues as well, and is interested in gender-based budgeting, which is involved in the way government aid for working women is administered. “We need to ask if benefits cutoffs for women are right,” she says, acknowledging that there may have to be ways to adjust benefits for women who live in expensive cities compared to national averages. “Perhaps there should be cost of living allowances,” she suggests. The concept, which is based on examining costs and cash flows, is a novelty in government programs, many of which are written as one size fits all. She has taken the lead in what could be an important change in making public policy more sensitive to individual needs.

Budgeting for Outcomes in Sport

Far from the public policy battles that Ratansi wages, Jim Bell, CGA, and president of the Winnipeg Football Club, heads the business side of the Blue Bombers. Born and bred in Winnipeg, he grew up in a family of football fans, is married to a fan, and has three children who are Blue Bombers supporters. For all that, his job is to make sure the team pays its bills. He has tools to make that happen, but there are challenges,

he admits. “About three-quarters of the club’s revenues come from ticket sales and sponsorships,” he explains. “When we win, we sell more tickets and if we are lagging, sales go down.”

If the game is about winning, running the club on a sound financial footing is every bit as important. Bell oversees a \$13 million annual budget, two-thirds of which goes directly to football operations. And in contrast to the few hours of play in which the club’s athletic fortunes are made or lost, the back office work is about planning. There’s more than ticket sales, of course. There’s merchandise sales, sales of hot dogs and beer, and revenue from league head office distributions. But the add-ons don’t change the fact that football is a volatile entertainment business.

“I work on current year plans as well as a five-year plan,” Bell notes. “I have to estimate revenue streams and they in turn depend on reasonable assumptions regarding ticket prices and corporate sponsorships. We have to make decisions based on assumptions that include collective bargaining agreements with players, indexation of salaries, stadium operations, as well as capital budgeting; and all that still turns on the successes of the team.

“CGA training allows me to do this work with discipline, to do the cost controls and

the other elements of strategic planning. We can't get away from the fact that this business is gate driven. But we can budget for the range of outcomes."

Battling Government Corruption Globally

The biggest show, of course, is not on playing fields. It's global government, which runs with varying degrees of disclosure and honesty. John Williams, FCGA, left federal politics in 2006 after 13 years representing Edmonton-St. Albert. "In Parliament, I was assigned to the Public Accounts Committee and served as critic of the Treasury Board," he recalls. "My accounting background in the provincial government and in public practice helped, of course. I got the idea that there should be a conference to help parliamentarians from all over the world deal with corruption. I was at a conference sponsored by the World Bank in New Delhi as Chair of the Public Accounts Committee

and realized that we should carry the idea forward."

That idea became the Global Organization of Parliamentarians Against Corruption, GOPAC for short. The House of Commons staff helped, Parliament provided a grant to make the conference in Ottawa take place, and Canada's department of Foreign Affairs swung into gear to deliver invitations to Parliamentarians all over the world. There were delegations from countries in Asia, Africa, and Latin America as well as Europe, Williams says.

"No matter how corrupt a Parliament may be, there is always someone who wants to see things done properly," he says. "It can be dangerous to do it, however. We have a member from Zimbabwe who was beaten for his efforts. His house and business were burned down too. But we are trying to build a nucleus of parliamentarians. We have some successes, such as Serbia, where one

of our members, now vice president of her parliament, is building a coalition for honest government."

Today, GOPAC has a thousand parliamentarians around the world supporting its work. There are members in many countries including some in the Middle East, in Latin America, and in Europe, Williams notes.

"Democracy means that government is accountable to the people," he says. "We are here to make that accountability happen. You could say that I projected my accounting training into the political arena. Our goal is to end the diversion of public funds for personal benefit. That's my mission." ■

.....
ANDREW ALLENTUCK's latest book, *When Can I Retire? Planning Your Financial Life After Work*, was published in 2009 by Viking Canada.

So many players. Only one dominates.

Your Winning Choice.

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

Opportunities include:

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

For more information visit us online or call us today!



ptc

accounting
& finance inc.
people that count

PTC sources contract accounting and finance talent.

Toll Free 1 877 303 9550

ptccounting.com



© EDWARD BOCK/DREAMSTIME.COM

UN BON LEADERSHIP, c'est bon pour les affaires, même lorsqu'il s'agit de protection de l'intérêt du public plutôt que de profits. En mettant leurs compétences au service de l'environnement, du sport, de l'efficacité gouvernementale au pays et de la reddition de comptes par les gouvernements partout au monde, des CGA montrent que par la discipline et un leadership exemplaire, on peut concrétiser les visions les plus ambitieuses.

Protection de l'environnement

Nombreux sont ceux qui parlent de la protection de l'environnement, mais rares sont les personnes qui y consacrent leurs talents, comme Corey Miller, CGA, de Halifax. En plus de diriger l'entreprise familiale Tirecraft Atlantic, qui compte 130 employés, M. Miller est vice-président de la Nova Scotia Nature Trust, dont il deviendra président l'an prochain. Il milite pour la préservation des rivages et autres habitats naturels des saumons et des tortues de la Nouvelle-Écosse. « Nous collaborons avec les propriétaires fonciers qui partagent notre volonté de maintenir ces terrains dans leur état naturel, dit-il. Nous allons parfois jusqu'à acheter un terrain, ou à y instituer une servitude. »

« Chaque année, nous inspectons tous les terrains pour nous assurer qu'ils ne sont pas utilisés de façon inappropriée. Il faut aussi estimer ce qu'il en coûte de prendre soin d'un terrain et maintenir un juste équilibre entre le capital humain et les acquisitions. Ma formation de comptable me permet de poser des questions

sur la gestion des fonds et l'affectation des ressources. Il s'agit finalement de transformer de bonnes intentions en politiques et en actions. »

La Nature Trust obtient des résultats concrets. Elle a ainsi favorisé la survie d'espèces comme la tortue des bois, menacée par la disparition de son habitat et souvent capturée pour le marché des animaleries; et c'est sans parler des avantages intangibles que les sommes que la Nature Trust investit aujourd'hui procureront aux générations futures qui hériteront demain de ces terres. De nature modeste, M. Miller attribue le mérite des réalisations de son organisme à ses collègues du conseil d'administration. Il est toutefois clair que son leadership n'y est pas étranger.

Ce travail indispensable est toutefois peu connu du public. « Je ne vous apprendrai rien en disant qu'il faut de l'argent et des activités de financement pour payer les terrains et le coût de leur entretien, de même que les frais juridiques, souligne M. Miller. Notre travail assurera la qualité de l'environnement que nous aidons à préserver. »

Le financement de projets de préservation de l'environnement est aussi le point central du travail de l'avocate de Calgary Catherine Emrick, FCGA, qui exerce en droit de l'environnement en Alberta et au Nunavut. Son poste d'associée principale responsable de l'innovation en aquaculture à Tides Canada figure en effet au premier rang dans son profil professionnel. Tides Canada aide les mécènes à atteindre leurs objectifs sans avoir à mettre sur pied leur propre

organisme de bienfaisance; c'est à la fois une nouvelle approche financière et l'expression d'une volonté d'améliorer le monde.

M^{me} Emrick collabore avec les pouvoirs publics, les entreprises, les organismes environnementaux et les Premières nations pour encourager, par exemple, l'adoption de méthodes d'élevage du saumon en bassin plutôt qu'à filets ouverts dans l'océan. Elle a ainsi l'occasion de conjuguer saines méthodes de gestion et protection de l'environnement.

« À mes yeux, l'innovation en aquaculture mène à l'atteinte d'objectifs environnementaux, tout en créant de nouvelles technologies propices au développement économique. Grâce à l'appui de Tides Canada, on pourrait élaborer des solutions qui aideront le secteur de l'aquaculture, qui utilise actuellement l'océan pour ainsi dire sans frais, à passer à un nouveau modèle dans lequel les coûts seront calculés et comprimés, et l'océan ne sera plus une ressource gratuite que l'on peut gaspiller. »

Leadership parlementaire

Les CGA n'ont pas tous l'occasion de se concentrer sur un domaine en particulier. Certains sont des généralistes qui composent avec un large éventail d'enjeux liés aux politiques gouvernementales. À Ottawa, Yasmin Ratansi, FCGA et députée de Don Valley-Est depuis 2004, est présidente du Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires. Originaire de Tanzanie, elle a

émigré au Canada en 1972, attirée par ce qu'elle appelle le « phare » que constituait le gouvernement de Pierre Elliott Trudeau.

« J'ai fait mes études de premier cycle à l'Université de North London, au Royaume-Uni, avant d'obtenir le titre de CGA au Canada. J'ai été consultante en gestion et comptable spécialisée en mises sous séquestre et redressements d'entreprise à PricewaterhouseCoopers. Quand l'occasion de faire bouger les choses s'est présentée, toutefois, je l'ai saisie. »

En six ans au Parlement, elle a présidé le Comité permanent de la condition féminine et le comité libéral sur l'administration gouvernementale, et a fait partie du comité des affaires internationales du caucus libéral. Elle attribue une partie de sa réussite parlementaire à sa formation de CGA.

« CGA-Canada a de très bons cours sur les finances publiques, explique-t-elle. Cette formation m'a aidée à comprendre comment l'excédent de la caisse d'assurance-emploi pouvait être utilisé et à examiner les rapports de la vérificatrice générale sous divers angles : optimisation des ressources, comptabilité et efficacité. Dans mes fonctions actuelles, cela me permet de faire la distinction entre les questions à approfondir et l'information non pertinente. »

M^{me} Ratansi se penche aussi sur les enjeux d'avenir, notamment la budgétisation sexospécifique pour l'aide gouvernementale consentie aux femmes qui sont sur le marché du travail. « Il faut se demander si les seuils de suppression des prestations sont adéquats pour les femmes », dit-elle, en précisant qu'il pourrait y avoir des moyens de majorer les prestations pour les femmes qui vivent dans des agglomérations où le coût de la vie est plus élevé que la moyenne nationale. « Il faudrait peut-être établir des indemnités de vie chère », avance-t-elle. Ce concept, fondé sur l'analyse des coûts et des flux de trésorerie, est nouveau dans la sphère des programmes gouvernementaux. En effet, la plupart de ces programmes s'appliquent de la même façon à tous. M^{me} Ratansi a pris les rênes de cette importante initiative qui pourrait permettre de mieux adapter les politiques gouvernementales aux besoins de chacun.

Budgétisation en fonction de résultats sportifs

Très loin de l'arène politique, Jim Bell, CGA et président des Blue Bombers de Winnipeg, s'occupe des affaires de ce club. M. Bell a grandi à Winnipeg dans une famille d'amateurs de football, et sa femme et ses trois enfants sont aussi des partisans des Blue Bombers. Mais au-delà du football, il doit s'assurer que l'équipe

est en mesure de remplir ses engagements financiers. Il dispose des outils nécessaires, mais avoue que la tâche comporte son lot de défis. « Les trois quarts environ des revenus de l'équipe proviennent de la vente de billets et de commandites, explique-t-il. Lorsque nous gagnons, nous vendons plus de billets; sinon, les ventes baissent. »

Si la victoire est primordiale, la santé financière de l'équipe l'est tout autant. M. Bell gère un budget annuel de 13 millions de dollars dont les deux tiers sont consacrés au football. Et alors que sur le terrain, le sort de l'équipe se règle en quelques heures de jeu, le travail administratif, lui, nécessite beaucoup de planification. Aux produits de la vente des billets se greffent ceux de la vente de marchandises, de hot-dogs et de bière ainsi que les sommes reçues du siège social de la ligue. N'empêche que le football demeure une activité commerciale hautement imprévisible. Réussir tant sur le terrain que financièrement n'est pas une mince tâche.

« Je travaille à la fois à la planification de l'exercice en cours et à la planification quinquennale, précise M. Bell. Pour estimer les rentrées de fonds, je dois m'appuyer sur des hypothèses raisonnables quant aux prix des billets et aux commandites. Nos décisions sont fondées sur des hypothèses au sujet de la convention collective avec les joueurs, de l'indexation des salaires, de l'exploitation du stade et du budget des investissements, hypothèses qui sont toutes assujetties aux succès de l'équipe sur le terrain.

« Ma formation de CGA me permet de faire ce travail de façon structurée, en appliquant le contrôle des coûts et les autres éléments de la planification stratégique. Mais dans notre secteur d'activité, on n'en sort pas : tout se joue au tourniquet. Ce que nous pouvons toutefois faire, c'est établir des budgets en fonction des divers scénarios possibles. »

Lutte contre la corruption des pouvoirs publics à l'échelle mondiale

Bien entendu, ce n'est pas dans un stade que se jouent les plus grands enjeux. C'est dans les bureaux des gouvernements d'États dont le degré de transparence et d'honnêteté peut fluctuer. John Williams, FCGA, a quitté la politique fédérale en 2006 après avoir été député d'Edmonton-St. Albert pendant 13 ans. « Au Parlement, j'étais affecté au Comité des comptes publics et j'étais porte-parole de mon parti pour les activités du Conseil du Trésor, explique-t-il. Mon travail en comptabilité dans la fonction publique provinciale et en cabinet privé m'a été d'un grand secours,

souligne-t-il. Il m'est venu l'idée d'organiser une conférence internationale pour permettre aux parlementaires de partout dans le monde d'unir leurs forces pour faire échec à la corruption. J'étais alors président du Comité des comptes publics, et c'est au cours d'une conférence parrainée par la Banque mondiale, à New Delhi, que je me suis rendu compte qu'il fallait que mon idée se concrétise. »

Cette idée a donné naissance à l'Organisation mondiale des parlementaires contre la corruption, ou GOPAC. Elle a vu le jour grâce au travail du personnel de la Chambre des communes, à une subvention du Parlement pour la tenue de la conférence à Ottawa et à des invitations lancées dans le monde entier par Affaires étrangères Canada. « Nous avons reçu des délégations d'Asie, d'Afrique, d'Amérique latine et d'Europe, de dire M. Williams. »

« Même dans les parlements les plus corrompus, il se trouve toujours quelqu'un qui cherche à rectifier la situation, ajoute-t-il, quoique cela puisse se révéler dangereux. Un parlementaire du Zimbabwe a été battu pour avoir voulu changer les choses. Sa maison et son entreprise ont été incendiées. Nous cherchons à former un noyau de parlementaires. Nous avons déjà enregistré des succès, notamment en Serbie, où l'un de nos membres, qui est maintenant vice-président du parlement, met sur pied une coalition pour un gouvernement honnête. »

M. Williams fait remarquer que la GOPAC regroupe actuellement un millier de parlementaires favorables à sa mission dans de nombreux pays, dont certains pays du Moyen-Orient, d'Amérique latine et d'Europe.

« Dans une démocratie, l'État doit rendre des comptes au citoyen, ajoute-t-il. C'est à cela que travaille notre organisation. En quelque sorte, j'ai appliqué ma formation comptable à l'arène politique. Notre objectif, c'est de mettre fin au détournement de fonds publics à des fins personnelles. J'en ai fait ma mission. » ■

.....
ANDREW ALLENTUCK a publié son plus récent livre, *When Can I Retire? Planning Your Financial Life After Work*, aux éditions Viking Canada en 2009.



A look at the proposed “expected loss” approach.

Financial Instruments - Impairment

Instruments financiers : dépréciation

Le modèle des pertes attendues.

by / par Stephen Spector

THE MARCH-APRIL 2010 Standards column reported on the IASB’s release of IFRS 9. The standard was the first part of a comprehensive project to replace IAS 39, *Financial Instruments – Recognition and Measurement*. In November 2009, the IASB issued ED/2009/12, *Financial Instruments: Amortized Cost and Impairment*. This proposed standard is the second part of that project, and it deals with the principles underlying the measurement of financial instruments at amortized cost. The ED applies to all financial instruments measured at amortized cost. Perhaps most importantly, it introduces a new impairment methodology based on expected losses.

The objectives of the exposure draft are threefold:

- to improve the usefulness of financial statements by improving the transparency of provisions for losses on loans and the credit quality of financial assets;
- to improve the accounting for provisions for losses on loans by taking into consideration expected losses, resulting in more timely recognition of losses; and
- to reflect the economic reality of lending by recognizing interest revenue as a credit cost adjusted return, which eliminates the front-loading of interest revenue.

Under the proposed measurement principles, an entity would determine the initial carrying amount of a financial asset or portfolio of financial assets. This would be measured at

amortized cost, on the basis of the present value of the future expected cash flows from the asset, and take into consideration expectations about future credit losses (referred to as the “expected loss” approach).

Subsequent to initial recognition an entity would be required to revise its estimates of expected cash flows at each measurement date. Any resulting adjustment to the carrying amount of the financial instrument would be recognized in profit or loss.

The proposed expected loss approach is designed to result in earlier loss recognition compared to the ‘incurred loss’ approach

If adopted, the expected loss model would involve significant costs and an extended period of implementation.

currently in IAS 39. This would be accomplished by taking into account future credit losses expected over the life of the financial asset measured at amortized cost. Under the incurred loss model, loans may only be written down (impaired) when evidence is available that a loan or portfolio of loans will not be repaid in full. Under the expected loss approach, the initial estimate of expected future losses is gradually recognized over the life of the instrument as it is incorporated into the effective interest rate.

Specifically, the proposed expected loss model requires an entity to:

- determine the expected credit losses on a financial asset when that asset is first obtained;
- recognize contractual interest revenue, less the initial expected credit losses, over the life of the instrument;
- build up a provision over the life of the instrument for the expected credit losses;
- reassess the expected credit loss each period; and
- recognize immediately the effects of any changes in credit loss expectations.

The proposed impairment method would apply to non-interest bearing assets, such as trade receivables; however, the exposure draft recommends a simplified approach to such assets, more or less ignoring the interest component. Instead, the anticipated recoveries on the receivable would be estimated and an interest component need not be identified.

The ED also includes comprehensive presentation and disclosure requirements that would enable users of the financial statements to evaluate the financial effects

of interest revenue and interest expense as well as the quality of financial assets including credit risk. Therefore, the ED proposes separate presentation of the contractual interest allocation of initial expected credit losses as well as economic interest income after allocation of initial expected credit losses. In addition, the effect of changes in loss expectations would be presented separately in the statement of profit and loss.

If adopted, the expected loss model would involve significant costs and an extended period of implementation given the expected significant changes required to financial systems, particularly in the financial services industry. The ED proposes a transition method that would adjust the effective interest rate to approximate the rate that would have been determined at inception using an expected cash flow method.

The effective date of the proposed standard is the same as IFRS 9 - annual periods beginning on or after January 1, 2013, with early adoption permitted. ■

DANS notre chronique de mars-avril 2010, nous avons parlé de la publication de l'IFRS 9 par l'IASB, premier volet de la refonte de l'IAS 39, *Instruments financiers : Comptabilisation et évaluation*. En novembre 2009, l'IASB a publié l'exposé-sondage ED/2009/12, *Instruments financiers : Coût amorti et dépréciation*. Ce projet de norme, qui s'inscrit dans le deuxième volet de la refonte, porte sur les principes qui sous-tendent l'évaluation des instruments financiers au coût amorti. La norme proposée s'applique à tous les instruments financiers évalués au coût amorti. Qui plus est, elle introduit une nouvelle méthode de dépréciation basée sur les pertes attendues.

L'exposé-sondage vise les trois objectifs suivants :

- accroître l'utilité des états financiers en améliorant la transparence de l'information sur la provision pour pertes sur créances et la qualité du crédit des actifs financiers;
- améliorer la comptabilisation de la provision pour pertes sur créances en tenant compte des pertes attendues, de manière que les pertes soient comptabilisées plus rapidement;
- refléter la réalité économique des activités de prêt en comptabilisant les intérêts créditeurs comme un rendement ajusté en fonction du coût du crédit, ce qui éliminerait l'anticipation des produits d'intérêts.

Selon les principes d'évaluation proposés, l'entité déterminerait la valeur comptable initiale d'un actif financier ou d'un portefeuille d'actifs financiers. Cette évaluation se ferait au coût amorti, d'après la valeur actualisée des flux de trésorerie futurs attendus de l'actif, et

tiendrait compte des attentes de pertes futures sur créances. (C'est ce que l'on appelle le modèle des « pertes attendues ».)

Après la comptabilisation initiale, l'entité serait tenue de réviser ses estimations des flux de trésorerie attendus à chaque date d'évaluation. Tout ajustement de la valeur comptable de l'instrument financier qui en résulterait serait comptabilisé en résultat net.

Le modèle des pertes attendues doit permettre de comptabiliser les pertes plus rapidement que ne le permet le modèle des « pertes encourues » de l'IAS 39. Ainsi, on prendra en compte les pertes futures sur créances attendues sur la durée de vie de

Si le modèle des pertes attendues est adopté, il faut s'attendre à des coûts considérables et à une période de mise en application prolongée.

l'instrument financier évalué au coût amorti. Selon le modèle des pertes encourues, les prêts ne peuvent être dépréciés que lorsqu'il est établi qu'un prêt ou un portefeuille de prêts ne sera pas entièrement remboursé. Selon le modèle des pertes attendues, l'estimation initiale des pertes futures attendues est comptabilisée graduellement sur la durée de vie de l'instrument puisqu'elle est intégrée au taux d'intérêt effectif.

Suivant le modèle des pertes attendues, l'entité doit :

- déterminer les pertes sur créances attendues relativement à un actif financier au moment de l'obtention initiale de cet actif;
- comptabiliser les produits d'intérêts contractuels, déduction faite de l'estimation initiale des pertes sur créances attendues, sur la durée de vie de l'instrument;
- établir sur la durée de vie de l'instrument une provision pour les pertes sur créances attendues;
- réévaluer à chaque période les pertes sur créances attendues;
- comptabiliser immédiatement les effets de tout changement des estimations relatives aux pertes sur créances attendues.

La méthode de dépréciation proposée s'appliquerait aux actifs ne portant pas intérêt, par exemple les créances clients. L'exposé-sondage recommande toutefois, pour de tels actifs, une méthode simplifiée qui ne tient essentiellement pas compte des intérêts, en vertu de laquelle l'entité estimerait plutôt les recouvrements prévus pour ces créances. L'exposé-sondage fait aussi état, en ce qui a trait à la présentation et aux informations à fournir, d'exigences détaillées qui permettraient aux utilisateurs des états financiers d'évaluer l'effet financier des produits et charges d'intérêts ainsi que la qualité des actifs financiers, y compris leur risque de crédit. Par conséquent,

on y propose la présentation distincte des produits d'intérêts bruts, de l'effet de la répartition des pertes sur créances initialement attendues, ainsi que des produits d'intérêts nets après la répartition des pertes sur créances initialement attendues. En outre, l'effet des changements d'estimations des pertes sur créances serait présenté séparément dans l'état des résultats.

Si le modèle des pertes attendues est adopté, il faut s'attendre à des coûts considérables et à une période de mise en application prolongée en raison des changements importants qui devront être apportés aux systèmes financiers, particulièrement dans le secteur des services

financiers. L'exposé-sondage propose une méthode de transition selon laquelle le taux d'intérêt effectif serait ajusté pour correspondre approximativement au taux qui aurait été déterminé initialement selon une méthode basée sur les flux de trésorerie attendus.

Comme l'IFRS 9, la norme proposée s'appliquerait aux exercices ouverts à partir du 1^{er} janvier 2013, et son application anticipée serait permise. ■

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

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



Can one person claim both the medical tax credit and the disability deduction?

Claiming Credit Where Credit is Due

À chacun son dû

Un contribuable peut-il demander à la fois le crédit d'impôt pour frais médicaux et la déduction pour personnes handicapées?

by / par Don Goodison

MANY OF US in the profession become so used to certain rules and regulations we don't think to look beyond the obvious. We all know that a taxpayer cannot claim both the disability deduction and the medical tax credit for attendant care (notwithstanding the \$10,000 rule) or care in a nursing home. We claim one or the other. Then there are those who think outside the box. In *Kathleen Greenaway v Her Majesty The Queen*, Docket: 2008-1545(IT), heard in the Tax Court of Canada (TCC), the taxpayer argued that she was entitled to claim both the medical tax credit and the disability deduction.

The taxpayer, who suffered from multiple sclerosis, was unable to perform most basic life functions. She lived at the Huron Lodge Home for the Aged in Windsor, Ontario. In 2006, she paid \$24,896.43 to the home and claimed this amount as medical expenses. She also claimed the disability tax credit. The Minister allowed the medical expenses credit, but disallowed the disability tax credit on the grounds that the medical expenses were incurred for attendant care or nursing home expenses. Greenaway argued that she had not claimed the amounts paid to the Home as attendant care under paragraph 118.2(2)(b), but under paragraph 118.2(2)(e), which states:

(e)[school, institution, etc.] - for the care, or the care and training, at a school, institution or other place of the patient, who has been

certified ... to be a person who, by reason of a physical or mental handicap, requires the equipment, facilities or personnel specially provided by that school, institution or other place for the care, or the care and training, of individuals suffering from the handicap suffered by the patient;

When the Minister refused to budge, Greenaway appealed to the TCC.

The court first looked at the conditions necessary to claim expenses under paragraph 118.2(2)(e). The decision of the Federal Court of Appeal in *Canada v Scott*, 2008 FCA 286, which reiterated the decision of the TCC in *Collins v Canada*, TCJ 396, set out that:

1. *The taxpayer must pay an amount for the care or care and training at a school, institution or other place.*
2. *The patient must suffer from a mental handicap.* [Author's note - I believe this should also read physical handicap.]
3. *The school, institution or other place must specially provide to the patient suffering from the handicap, equipment, facilities or personnel for the care or the care and training of other persons suffering from the same handicap.*
4. *An appropriately qualified person must certify the mental or physical handicap is the reason the patient requires that the school specially provide the equipment, facilities or personnel for the care or the care and*

training of individuals suffering from the same handicap.

The court was satisfied that Greenaway met the first two conditions; however, did Huron Lodge meet the conditions described in points three and four? The court noted that paragraph 118.2(2)(e) requires that the care and equipment be provided to patients suffering from the same handicap as the taxpayer. However, the French version of the *Act* only requires that the handicap be similar. The court decided that the English version be interpreted to mean a similar handicap. Clearly, Huron Lodge met both conditions.

The Minister advanced the argument that if 118.2(2)(e) applied, the portion of the expenses relating to accommodation would not be eligible. The court disagreed, citing the Federal Court of Appeal decision in *Lister v Canada*, 2006 FCA 331, in which the court held that accommodation incidental to the care was eligible.

In allowing the appeal, the court made the point that the CRA, in an external interpretation, acknowledged that some claims made under paragraph 118.2(2)(e) may also be claimed under paragraph 118.2(2)(b). If the conditions of paragraph 118.2(2)(e) were met, the disability deduction could be claimed.

Unfortunately, this case was heard under the Informal Procedure and does not become

precedent. But it might be worthwhile for those of us who prepare returns for taxpayers confined to such institutions to dig deeper to see if the expenses could be claimed under paragraph 118.2(2)(e). We have to strive to think outside the box. ■

BEAUCOUP DE COMPTABLES sont tellement habitués à certaines règles qu'ils les appliquent sans se poser de question. Nous savons tous qu'un contribuable ne peut pas demander à la fois le crédit d'impôt pour personnes handicapées ou le crédit d'impôt pour frais médicaux, ainsi que la déduction pour frais de préposé aux soins (nonobstant la limite des 10 000 \$) ou de soins dans un établissement. Or, dans l'affaire *Greenaway c. la Reine*, [dossier : 2008-1545(IT)], entendue à la Cour canadienne de l'impôt (CCI), la contribuable a fait valoir qu'elle avait droit aux deux.

La contribuable, qui souffrait de sclérose en plaques, était incapable d'accomplir la plupart des activités courantes de la vie quotidienne. Elle habitait un foyer pour personnes âgées, le Huron Lodge Home for the Aged, en Ontario. En 2006, elle a déboursé 24 896,43 \$ pour son hébergement et a réclamé ce montant à titre de frais médicaux. Elle a aussi demandé le crédit d'impôt pour personnes handicapées. Le ministre a refusé de lui accorder ce crédit, sous prétexte que les frais médicaux étaient engagés pour des soins fournis par un préposé ou dans un établissement, mais a accordé le crédit d'impôt pour frais médicaux. Selon M^{me} Greenaway, elle ne réclamait pas le montant en vertu de l'alinéa 118.2(2)(b), mais en vertu de l'alinéa 118.2(2)(e), qui stipule :

« pour le soin dans une école, une institution ou un autre endroit – ou le soin et la formation – du particulier, de son époux ou conjoint de fait ou d'une personne à charge visée à l'alinéa a), qu'une personne habilitée à cette fin atteste être quelqu'un qui, en raison d'un handicap physique ou mental, a besoin d'équipement, d'installations ou de personnel spécialisés fournis par cette école ou institution ou à cet autre endroit pour le soin – ou le soin et la formation – de particuliers ayant un handicap semblable au sien; »

Comme le ministre n'en démordait pas, M^{me} Greenaway en a appelé devant la CCI.

La cour a d'abord examiné les conditions nécessaires au remboursement des frais en vertu de l'alinéa 118.2(2)(e). La décision de la Cour d'appel fédérale (CAF) dans l'affaire *Canada c. Scott* [2008 CAF 286], qui citait celle de la CCI dans l'affaire *Collins c. Canada* [1998 A.C.I. no 396], énonçait quatre conditions :

1. *Le contribuable doit payer des frais pour le soin dans une école, une institution ou un autre endroit – ou le soin et la formation – du particulier.*

2. *Le particulier doit avoir un handicap mental. [Note de l'auteur : Je crois qu'on a aussi voulu dire « handicap physique ».]*
3. *L'école, institution ou autre endroit doit fournir au particulier ayant le handicap de l'équipement, des installations ou du personnel spécialisés pour le soin – ou le soin et la formation – de particuliers ayant le même handicap.*
4. *Une personne habilitée à cette fin doit attester que le handicap physique ou mental est la raison pour laquelle le particulier a besoin que l'école fournisse l'équipement, les installations ou le personnel spécialisés pour le soin – ou le soin et la formation – de particuliers ayant le même handicap.*

Selon la cour, M^{me} Greenaway répondait aux deux premières conditions; cependant, le Huron Lodge remplissait-il les conditions décrites aux points trois et quatre? La cour a noté que l'alinéa 118.2(2)(e) exige que les soins et l'équipement soient fournis aux particuliers ayant le même handicap que l'appelante. Toutefois, la version française de la Loi de l'impôt sur le revenu exige seulement que le handicap soit semblable. La cour a décidé que la version anglaise devait être interprétée selon la française. Évidemment, Huron Lodge répondait aux deux conditions.

Le ministre a argué que si 118.2(2)(e) s'appliquait, la partie des frais liée à l'hébergement ne serait

pas admissible. La cour a alors cité la décision de la CAF dans l'affaire *Lister c. Canada* [2006 CAF 331], dans laquelle la Cour a stipulé que les frais d'hébergement étaient admissibles.

En accueillant l'appel, la cour a fait remarquer que l'ARC, dans une interprétation indépendante, avait reconnu que certains remboursements demandés en vertu de l'alinéa 118.2(2)(e) peuvent également l'être en vertu de l'alinéa 118.2(2)(b). Si les conditions de l'alinéa 118.2(2)(e) étaient remplies, le crédit d'impôt pour personnes handicapées pourrait être réclamé.

Malheureusement, cette affaire a été entendue en procédure informelle et ne constitue pas un précédent. Cependant, les comptables qui préparent des déclarations dans pareils cas devraient approfondir le sujet afin de s'assurer que les frais d'hébergement peuvent être réclamés en vertu de l'alinéa 118.2(2)(e). N'hésitez pas à sortir des sentiers battus. ■

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

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



HST Coming Soon — Are You Ready?

On July 1, 2010, sales tax will change in BC and Ontario. Your systems, invoicing, and processes need to change too. Don't be caught unprepared.

HST Webcasts on PD Net
HST Implementation for Business
Live May 27, 2010

HST Implementation for the MUSH (Municipalities, Universities, Schools, Hospitals, Charities, Non-Profits) Sector
Live June 15, 2010

To register, visit PD Net at www.cga-pdnet.org.



Navigate the perils of Section 84.1.

Careful Sales of Shares

Prudence quand vous vendez des actions

Évitez les écueils de l'article 84.1.

by / par Brian Robson

IF PART OF YOUR DAY involves the practice of tax you are likely familiar with the perils of Section 84.1 of the *Income Tax Act*. In fact, it is difficult to attend a professional seminar on tax deferred reorganizations, estate planning, or similar topics without hearing “Watch out for Section 84.1!” However, despite this familiar harbinger, 84.1 continues to be the bane for a significant number of the errors and omissions claims that CGAs and other professional accountants face. So why do we continue to get trapped? It's likely because the far reaching application of 84.1 is not always intuitive.

Tax practising CGAs can easily spot the evils associated with an owner-operator taxpayer conveying property to a related corporation in return for non-share consideration. For example, Dave, the owner-operator of Big Dave's Opco Inc., wishes to transfer his shares to a newly incorporated Holdco as part of an estate freeze. The shares of Opco have a fair value of \$2.5 million and a paid up capital and adjusted cost base (ACB) of \$1,000. Dave takes back one preferred share in Holdco and a promissory note for \$750,000. With a view to avoid paying tax on the capital gain, he files a roll-over election under Section 85, which attributes the agreed upon amount of \$750,000 to the note. However, because Dave took back non-share consideration, as part of a non-arm's length transfer of shares where Holdco and Opco are connected immediately following the transfer, 84.1

comes into play. The upshot: an otherwise innocuous, tax sheltered capital gain becomes a \$749,000 deemed dividend. In the absence of a court granted rectification order, this little train wreck is going to cost somebody some money.

However, here is where 84.1 becomes a bit insidious. What if Dave had capital losses and he sold his shares in Opco to Holdco for a \$2.5 million promissory note thinking he could simply offset the gain with his losses? He didn't take back any share consideration. Subsection 84.1(1) talks about new shares and a dividend. Could there be a dividend if no shares were issued by Holdco? If Aristotle or Socrates were still alive they may postulate that the answer is no. However, if the CRA or a court opines, the answer will be yes. Section 84.1 applies regardless of whether Dave takes back any shares.

Probably the best way to think about 84.1 is to remember that its application has three principal conditions. First, a resident Canadian taxpayer other than a corporation (seller) must dispose of shares in the share capital of a corporation resident in Canada (subject corporation) to a corporation (purchaser). Second, the seller and the purchaser must deal at non-arm's length. Third, immediately after the sale the purchaser and subject corporation must be connected. If all three of the foregoing apply, then a closer review of the specifics, including relevant definitions and tax jurisprudence, becomes necessary.

The other key to staying clear of 84.1 and its nasty little ambit is to never make assumptions about the taxpayer's ACB. Caution is always prudent where the taxpayer acquired the shares from a person with whom he or she was not dealing at arm's length.

Returning to our example, assume Dave purchased the shares from his father, Big Dave Sr., in 1998 for \$500,000. Dave Sr.'s ACB in the shares was nominal. To shield the capital gain on the sale to his son, Big Dave Sr. used his lifetime capital gains exemption. By operation of subsection 84.1(2.1), Dave Jr. will, in effect, inherit his father's nominal ACB on the shares, notwithstanding the amount that he actually paid. As such, if he transfers the shares to a holding company and takes back a promissory note for \$500,000, it will trigger a deemed dividend. According to subsections 84.1(2) and 84.1(2.01), similar rules apply if the ACB of the shares was stepped up owing to a V-day adjustment or an election in the wake of the \$100,000 lifetime capital gains exemption being repealed. ■

SI LA FISCALITÉ fait partie de vos activités professionnelles, vous connaissez probablement les dangers de l'article 84.1 de la Loi de l'impôt sur le revenu. Malgré tous les avertissements reçus à son sujet lors de séminaires, cette disposition demeure une source importante de réclamations d'assurance d'erreurs et d'omissions pour les CGA et les

autres professionnels comptables. Nous continuons à tomber dans le piège probablement parce qu'il n'est pas toujours évident de se sortir du dédale de l'article 84.1.

Les fiscalistes reconnaissent facilement les écueils lorsqu'un propriétaire exploitant cède des biens à une société liée pour une contrepartie autre qu'en actions. Un exemple : David, le propriétaire exploitant d'Opco ltée, souhaite transférer ses actions à une société nouvellement constituée, Portefeuille ltée, dans le cadre d'un gel successoral. Les actions d'Opco ont une juste valeur de 2,5 M\$, et leur capital versé et prix de base rajusté (PBR) sont de 1 000 \$. David reçoit en contrepartie une action privilégiée de Portefeuille ltée et un billet de 750 000 \$. Afin d'éviter de payer de l'impôt sur le gain en capital, il fait un choix en vertu de l'article 85, pour attribuer la somme convenue de 750 000 \$ au billet. Toutefois, comme David a reçu une contrepartie autre qu'en actions dans le cadre d'un transfert d'actions avec lien de dépendance où Portefeuille et Opco sont rattachées immédiatement après le transfert, l'article 84.1 entre en jeu. Résultat : un gain en capital, autrement anodin et à l'abri de l'impôt, devient un dividende réputé de 749 000 \$. Faute d'ordre de rectification, cette erreur sera assez coûteuse.

Voici où l'application de l'article 84.1 devient insidieuse. Que se passerait-il si David avait des pertes en capital et qu'il vendait ses actions d'Opco ltée à Portefeuille ltée pour un billet de 2,5 M\$ en pensant qu'il peut tout simplement neutraliser le gain en utilisant ses pertes? Il n'a reçu aucune contrepartie en actions. Dans le paragraphe 84.1(1), il est question de nouvelles actions et d'un dividende. Peut-il y avoir un dividende si Portefeuille ltée n'a émis aucune action? On pourrait penser que non, mais l'ARC et les tribunaux diront le contraire. L'article 84.1 s'applique, nonobstant que David reçoive des actions ou non.

Il importe de retenir que l'application de l'article 84.1 repose sur trois grandes conditions. Premièrement, c'est un contribuable résident canadien autre qu'une société (vendeur) qui doit disposer des actions du capital-actions d'une société résidant au Canada (société en cause) en faveur d'une société (acheteur). Deuxièmement, le vendeur et l'acheteur doivent avoir entre eux un lien de dépendance. Troisièmement, immédiatement après la vente, l'acheteur et la société en cause doivent être rattachées. Si ces trois conditions sont réunies, il faut alors se pencher sur des aspects particuliers, dont les définitions pertinentes et la jurisprudence.

L'autre élément clé pour éviter les écueils de l'article 84.1 consiste à ne jamais formuler

d'hypothèses au sujet du PBR du contribuable. Il faut toujours être prudent lorsque le contribuable achète des actions d'une personne avec laquelle il avait un lien de dépendance.

Prenons pour hypothèse que David a acheté les actions de son père en 1998 pour 500 000 \$. Le PBR des actions du père était nominal. Pour mettre le gain en capital à l'abri lors de la vente des actions à son fils, le père a utilisé son exonération cumulative des gains en capital. Comme le paragraphe 84.1(2.1) s'applique, David héritera du PBR nominal de son père, nonobstant le montant réel versé pour l'achat des actions. Ainsi, si David transfère les actions à une société de portefeuille et reçoit un billet de 500 000 \$ ceci entraînera un dividende réputé. Selon les paragraphes 84.1(2) et 84.1(2.01), des règles semblables s'appliquent si le PBR des actions a été majoré en raison d'un ajustement de la valeur au jour de l'évaluation ou d'un choix produit dans la foulée de l'abrogation de l'exonération cumulative des gains en capital de 100 000 \$. ■

.....
BRIAN ROBSON, LL.M., CGA, is a director of Tax and Accounting at a large manufacturer based in Mississauga.

► **BRIAN ROBSON, LL. M., CGA**, est directeur, Fiscalité et comptabilité dans une grande entreprise de fabrication située à Mississauga.

IFRS convergence is closer than you think.

CCH Canadian's International Financial Reporting Standards for Canada is a unique online service, developed to be the best research tool available on IFRS in Canada. Designed to make your accounting research as easy and efficient as possible, this resource **combines both official IFRS documents with extensive explanatory commentary in one convenient source.**

Your online subscription includes the complete International Financial Reporting Standards and all related documents issued by the International Accounting Standards Board (IASB)—**updated continually as new documents are released.**

Annotated throughout with comprehensive commentary and practical guidance on **Canadian and international interpretations** of IFRS, no other research tool keeps you as up-to-date to make your research fast, accurate and convenient.



Free Trial: www.cch.ca/ifrs_free_trial | **Phone:** 1 800 268 4522

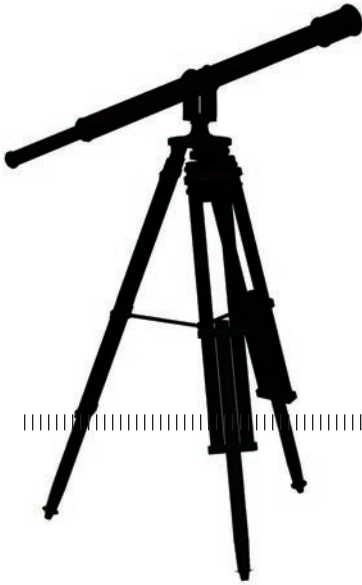
 **CCH**
a Wolters Kluwer business

In Strategic
Partnership
with
Une alliance
stratégique
avec

 **CGA**™
Certified General
Accountants
Comptables généraux
accrédités

Register now for a free trial at
www.cch.ca/ifrs_free_trial

0926



Keeping up with endless changes to IT services.

Green Clouds on the Horizon

Nuages verts à l'horizon

Ou comment suivre le rythme de l'évolution perpétuelle des services TI.

by / par Mindy Abramowitz

AS THE DELIVERY models for IT services evolve, end users will need to familiarize themselves with the business tools and practices that have entered the mainstream. The tech community's enthusiastic embrace of all things Web 2.0 has given birth to a next generation of thought and practice related to networks and other aspects of business computing.

Cloud Computing

In early 2010, Web 2.0 players HP and Microsoft unveiled a three-year deal to invest \$250 million in cloud computing. This collaboration between IT industry giants goes a long way toward dispelling arguments that the cloud is a passing fad.

Cloud computing refers to services and applications hosted online. Here, the cloud is the Internet. Businesses that adopt cloud computing use pay-as-you-go web-based software to manage and store their own data remotely without having to make costly outlays for hardware, IT staff, and other technology infrastructure. Under this model, former capital expenditures are transformed into operating expenses.

The existing powerhouses of cloud computing such as Google Apps, Amazon, Microsoft, and IBM are being joined by a wide range of others, including, tentatively, some accounting applications. Intuit's

QuickBooks Online Edition (available in the U.S. only) represents a stripped down version of its flagship product accessible by any device with an Internet connection. The online version of the software does not handle inventory, purchase orders, or online bill payment, and its rollout has encountered setbacks. On February 2, 2009 the QuickBooks Online Edition suffered an extended outage that left users without access to their data.

Downtime and data security rank among the most pressing questions about cloud computing. What happens if the cloud service provider's server fails? Who has access to users' unencrypted data? What happens to customer data if the cloud provider goes out of business? Furthermore, many cloud providers operate in multiple legal jurisdictions and do not necessarily meet the physical and network security standards established in the end users' jurisdiction.

An assortment of obstacles preventing the audit of cloud providers' data security protocols introduce elements of uncertainty and mistrust to the debate over their sustainability as long-term business solutions. However, advocates argue that these issues will be overcome once the cloud computing paradigm garners sufficient

adherents to warrant dedicating adequate resources to these areas of concern.

Green IT

Another important issue to emerge in post-Web 2.0 IT is environmental sustainability, or green computing. The study of how to manage computing resources and their impact on the environment is closely linked to corporate social responsibility initiatives, and the implementation of a green IT strategy contributes to a strong economic, environmental, and social triple bottom line.

Design, manufacturing, use, and disposal comprise the main components of green computing. From an accounting perspective, it is a matter of stewardship - it is easy to make a compelling business case for green IT. A sound green IT policy aims to reduce the consumption of energy and water, the production of waste and their attendant costs; it seeks to meet regulatory standards and eligibility requirements for tax incentives available to green organizations; it establishes a framework within which to monitor, evaluate, and promote continuous progress.

Some key approaches to greening IT involve power management, virtualization, telecommuting, and recycling:

- Programs that shut down hardware after a pre-determined period of inactivity or that allow users to adjust

the power supplied to their CPUs can effect significant decreases in energy consumption.

- Through virtualization, efficiencies are created by combining more than one set of physical computer systems into virtual machines housed on a single set of hardware, thereby eliminating the need to continue running the virtualized hardware.
- The use of technologies like teleconferencing and voice-over-Internet protocol enable people to work together from remote locations, which in turn results in less travel and reduced overhead requirements for shared office space.
- Safe and responsible disposal of obsolete or defunct electronic equipment plays an instrumental role in keeping their sometimes toxic and carcinogenic constituent materials from poisoning the environment. Many charities and non-profit organizations have developed programs to connect consumers with organizations in need of computers, recyclers, and refurbishers. Some IT firms have introduced takeback programs to recycle their customers' old equipment.

Additionally, some predict that a green IT boom will be fuelled in large part by a growing movement to harness networks to optimize the use and consumption of scarce resources. The energy and spirit of cooperation embodied by the Web 2.0 phenomenon will intersect with business models that evolve to accommodate joint action on a variety of fronts. ■■

FACE À L'ÉVOLUTION des modèles de prestation de services TI, les utilisateurs finals devront s'adapter et se familiariser avec les outils et les pratiques de gestion devenus standards. L'adoption enthousiaste par la communauté technologique de tout ce qui touche au Web 2.0 a donné naissance à une nouvelle génération de pratiques et de schémas de pensée associés aux réseaux et à d'autres aspects de l'informatique de gestion.

L'informatique en nuage

Au début de 2010, HP et Microsoft, acteurs majeurs du Web 2.0, ont dévoilé une entente de trois ans visant à investir 250 millions de dollars dans l'informatique en nuage. Cette collaboration entre les géants des TI met à mal bon nombre d'arguments négatifs prétendant que ce nuage ne ferait que passer.

L'informatique en nuage fait référence aux services et aux applications hébergés en ligne. Ici, le nuage, c'est Internet. Les entreprises qui adoptent l'informatique en nuage exploitent un logiciel Web payable à l'utilisation pour gérer

et stocker leurs propres données à distance sans avoir à engager d'importantes sommes pour le matériel, le personnel TI et d'autres infrastructures technologiques. Ce modèle permet de convertir les dépenses en capital en frais d'exploitation.

Aux meneurs actuels de l'informatique en nuage, tels que Google Apps, Amazon, Microsoft et IBM, se joignent une large palette de nouveaux venus, y compris, à titre expérimental, quelques applications comptables. Intuit propose QuickBooks Online Edition (uniquement aux États-Unis), une version dépeuplée de son produit phare, accessible à partir de n'importe quel appareil doté d'une connexion à Internet. La version en ligne de ce logiciel ne gère pas les stocks, les bons de commande ni le paiement de factures en ligne, et son déploiement a frappé quelques écueils. Le 2 février 2009, QuickBooks Online Edition a connu une panne prolongée qui a laissé les utilisateurs sans accès à leurs données.

L'indisponibilité et la sécurité des données figurent justement parmi les questions les plus brûlantes sur l'informatique en nuage. Que se passe-t-il en cas de défaillance du serveur du fournisseur de services? Qui a accès aux données non chiffrées des utilisateurs? Et que deviennent les données des clients si le fournisseur cesse ses activités? De plus, de nombreux fournisseurs opèrent dans différents territoires et ne satisfont pas forcément les exigences de sécurité physique et réseau qui ont cours dans celui de l'utilisateur final.

Une série d'obstacles à la vérification des protocoles de sécurité des données des fournisseurs instille incertitude et méfiance dans le débat concernant la durabilité à long terme de telles solutions de gestion. Cependant, les défenseurs du concept arguent que ces difficultés disparaîtront lorsque le paradigme de l'informatique en nuage aura gagné suffisamment d'adhérents pour garantir l'affectation de ressources adéquates pour résoudre ces points problématiques.

Des TI vertes

Un autre enjeu important qui émerge avec les TI post-Web 2.0 est la durabilité environnementale, ou l'informatique verte. L'étude de la gestion des ressources informatiques et de leur impact sur l'environnement est étroitement liée à des initiatives de responsabilité sociale, et la mise en œuvre d'une stratégie de TI vertes contribue à la solidité de la performance financière, environnementale et sociale de l'entreprise.

La conception, la fabrication, l'utilisation et la mise au rebut sont les principaux axes de l'informatique verte. D'un point de vue comptable, c'est une question de gérance : il est facile de monter une étude de cas favorable pour des TI vertes. Une politique saine de TI vertes vise à réduire la consommation d'énergie et d'eau, la production de déchets et les coûts

inhérents; elle cherche à répondre aux normes réglementaires et aux critères d'admissibilité aux incitatifs fiscaux offerts aux entreprises vertes; elle définit un cadre permettant de suivre, de mesurer et de favoriser une progression continue.

Plusieurs approches clés pour des TI plus vertes reposent sur la gestion de l'énergie, la virtualisation, le télétravail et le recyclage :

- Des programmes qui éteignent le matériel après une période d'inactivité prédéterminée ou qui permettent aux utilisateurs d'adapter l'alimentation de leur UC peuvent entraîner une diminution considérable de la consommation d'énergie.
- Grâce à la virtualisation, le rendement est amélioré par la combinaison de plusieurs ensembles d'ordinateurs physiques en machines virtuelles hébergées sur un seul matériel, éliminant ainsi le besoin de poursuivre l'exploitation du matériel virtualisé.
- Des technologies comme la téléconférence et le protocole VoIP (voix par IP) permettent la collaboration à distance, ce qui réduit les déplacements et les coûts indirects générés par les espaces de bureaux partagés.
- La mise au rebut sûre et responsable du matériel électronique obsolète ou défectueux joue un rôle déterminant dans la protection de l'environnement, en empêchant que des composants parfois toxiques et cancérigènes ne l'empoisonnent. De nombreux organismes de charité ou sans but lucratif ont mis en place des programmes visant à mettre en relation les consommateurs avec des entreprises à la recherche d'ordinateurs, de recycleurs ou de reconditionneurs. Certaines entreprises de TI proposent des programmes de reprise pour recycler l'ancien matériel de leurs clients.

Certains prédisent que l'explosion des TI vertes sera alimentée en grande partie par une volonté croissante d'optimiser l'utilisation et la consommation des ressources rares par l'exploitation de la puissance des réseaux. L'énergie et l'esprit de coopération concrétisés par le phénomène du Web 2.0 se croiseront avec les modèles de gestion évolutifs visant à assurer une action conjointe sur divers fronts. ■■

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

Career Opportunity

■ SMITH AND ROBY CHARTERED ACCOUNTANTS, a two-partner firm located in Lloydminster, Alberta has a career opportunity for a Certified General Accountant with a specific goal towards succession within the partnership. The successful candidate would have a minimum of three years experience in public practice subsequent to obtaining their designation. Training and experience would include the preparation of working papers, financial statements and income tax returns for small to medium sized corporate clients on a Notice To Reader and Review basis. Experience in the preparation of personal income tax returns would be a definite asset. Our firm has clients in all industries with the majority being oilfield service and farming industry. For further information or to submit a resume, contact Richard Roby, CA at:

Smith & Roby Chartered Accountants
5102 - 48 Street, Box 99
Lloydminster, AB S9V 0X9
Phone: 780 875 7433
Fax: 780 875 5304
rick@smithandrob.com

■ ENTREPRENEURIAALLY ORIENTED CGA REQUIRED as general manager/COO for a medium sized retail chain of grocery stores in British Columbia. The applicant must have financial and organizational skills. Must be able to direct a management team of 6 to 8 individuals. Emphasis on using financial skills to manage and grow an already successful business. Experience in the grocery or retail area would be an asset. A generous salary package is available. Send resumes to:

resumesnfm@gmail.com

Practice for Sale

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

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

Practice for Sale

■ ACCOUNTING PRACTICE SALES CURRENT LISTINGS:

Ottawa, ON – \$275,000
Vancouver, BC – \$190,000
Southwest of Lloydminster, AB – \$725,000
Central Interior, BC – \$205,000 Gross Revenues
Toronto, ON – \$99,500
Central Interior, BC – \$975,000

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

www.accountingpracticesales.com

■ SQUAMISH-WHISTLER, BC – Fast growing city, well established practice (25 years), price:\$150,000, net earnings 2009 – \$65,000. A great place to live and work. Please reply to:

happyday1946@hotmail.com

■ WELL ESTABLISHED CGA PRACTICE in Calgary for sale. The firm's client base is balanced between corporate reviews and compilations, some NFP audits, personal taxes and bookkeeping services. Gross billings \$790,000+. The owner intends to retire and is open to a flexible transition plan. Reply to:

Box 591, CGA Magazine

Practice Wanted

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

accounting@firstleaside.com

Professional Services

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

www.AlanCohenCGA.com



NORTH AMERICA'S LEADER IN PRACTICE SALES

LOOKING FOR
A CHANGE OF
SCENERY?

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

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

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

CGA Magazine

100 - 4200 North Fraser Way, Burnaby, BC, V5J 5K7
cgamagazine@cga-canada.org

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

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

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

STOP WAITING FOR YOUR MONEY



SR&ED
FINANCING
RS&DE

OFFERING YOU:

Personal service from industry experts
Quick turn around time **ENGLISH 866-272-3704**

FRANÇAIS 514-312-2651 **NOUS VOUS OFFRONS:**
Un service personnalisé par des experts de l'industrie
Avance de fonds rapide

WITH ADVANCE RATES UP TO **80%** **POUVANT ALLER JUSQU'À**

N'ATTENDEZ PLUS POUR VOTRE ARGENT

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

we'll help you find the "1".

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

Discover yours at
www.masongroup.ca

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

t5fghna7i
qprv2u%tl
nw theasvh
lfxmason
ctbgroupm
+oqz1fe3u
a0e8cndot

(strategic search partners)

THE 2010 WORLD CONGRESS OF ACCOUNTANTS IN KUALA LUMPUR

CONGRÈS MONDIAL DE LA COMPTABILITÉ DE 2010 À KUALA LUMPUR

For more on the 2010 World Congress of Accountants visit www.wcoa2010kualalumpur.com

Pour obtenir plus de renseignements sur le Congrès mondial de la comptabilité de 2010, consultez le site www.wcoa2010kualalumpur.com (en anglais).

CGA
MAGAZINE

Display Advertising
Publicité par grande annonce

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

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

Contact / Contactez : Ingrid Mueller
☎ 416 226-4862
✉ imueller@cga-canada.org

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

Apply now.

www.yorku.ca/mfac

YORK
UNIVERSITY
UNIVERSITY
redefine THE POSSIBLE.



Whistle Blowing

Dénonciation

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

EXCHANGE OF INFORMATION laws combined with whistle blower legislation are powerful tools in the arsenal of tax authorities. As global economies and international trade expand, so also do the problems of tax compliance and administration. The Union Bank of Switzerland (UBS) versus United States legal saga illustrates that one man's meat is another man's poison.

The so-called Revenue Rule prevents countries from using conventional judicial channels to enforce their tax laws in a foreign jurisdiction. Thus, countries use tax treaties to override the common law by providing for exchange of information and assistance through administrative channels.

For example, the United States used the U.S.-Swiss treaty to extract banking information from UBS. The Swiss government and UBS must hand over names of 4,450 U.S. taxpayers believed to be hiding assets in secret bank accounts. Fourteen thousand UBS clients stepped up to plead and negotiate tax-evasion charges as a result of Birkenfeld's information. The whistle blower was sentenced to 40 months in a plea bargain.

The *Canada-U.S. Tax Treaty* also allows the Canada Revenue Agency and the Internal Revenue Service of the United States to request information from each other so that they can properly administer their taxes. However, there are legal constraints on the exchange of information rules. Under American law, the IRS will not honour summonses unless it can show that the summons was issued in good faith. The critical question is not whether the investigation by the foreign tax authority is legitimate, but whether the compliance of the IRS with the request of the foreign tax authority is legitimate.

Taxpayers who engage in international trade and commerce can expect greater scrutiny from tax administrations. We will see more exchange of information legal issues as the CRA requests files on Canadians from foreign governments with whom we have tax treaties.

Birkenfeld's fortunes change when he completes his federal prison sentence. Under the whistle-blower law, he can collect 15-30 per cent of the taxes, fines, penalties, and interest that the IRS ultimately stands to collect. The payoff will run into the billions. The tax collector and the whistle blower are both smiling at their meat as the taxpayers drink their poison. ■

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.

L'EXPANSION DE L'ÉCONOMIE mondiale entraîne des problèmes d'observation de la législation fiscale et d'administration de l'impôt, mais les lois relatives à l'échange de renseignements et à la dénonciation sont des armes puissantes dans l'arsenal du fisc. La saga juridique entre l'Union Bank of Switzerland (UBS) et les États-Unis illustre à quel point le bonheur des uns fait le malheur des autres.

La « règle sur le revenu » (*Revenue Rule*) empêchent les États de s'adresser aux tribunaux pour faire appliquer leurs lois fiscales à l'étranger; ils ont donc recours aux conventions fiscales, qui leur permettent de déroger aux lois ordinaires pour échanger de l'information avec les autres gouvernements et obtenir leur aide.

Par exemple, pour extraire à l'UBS des renseignements, les États-Unis ont invoqué leur convention fiscale avec la Suisse. Le gouvernement suisse et l'UBS doivent donc lui fournir les noms de 4 450 contribuables étatsuniens soupçonnés de cacher des actifs dans un compte en banque secret. Des renseignements fournis par un dénonciateur nommé Birkenfeld ont incité 14 000 clients de l'UBS à s'adresser à l'Internal Revenue Service (IRS) pour négocier un aveu de fraude fiscale. Le dénonciateur a reçu une peine de 40 mois de prison, au terme d'une transaction pénale.

La Convention entre le Canada et les États-Unis permet à l'Agence du revenu du Canada (ARC) et à l'IRS de se demander mutuellement des renseignements afin de pouvoir administrer leurs impôts convenablement. Toutefois, les règles qui régissent l'échange de renseignements sont soumises à des contraintes légales. En vertu des lois étatsuniennes, l'IRS ne donnera pas suite à une sommation à moins qu'il soit démontré qu'elle est délivrée de bonne foi. La question n'est pas d'établir la légitimité de la vérification menée par une administration fiscale étrangère, mais la légitimité de l'acquiescement de l'IRS à la demande de l'administration concernée.

Les contribuables engagés dans le commerce international peuvent s'attendre à plus de surveillance du fisc. L'échange de renseignements sur des questions judiciaires augmentera, à mesure que l'ARC demandera aux gouvernements étrangers concernés par les conventions fiscales de voir les dossiers de contribuables canadiens.

La chance de M. Birkenfeld tournera lorsqu'il sortira de prison. En vertu des lois sur la dénonciation, il pourrait toucher de 15 à 30 % du total des impôts, amendes, pénalités et intérêts que l'IRS tirera de l'affaire. On parle ici de milliards de dollars. Le percepteur des impôts et le dénonciateur exultent, mais les contribuables, eux, se désolent. ■

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.

We see the pressures of a global economy.

rate contracts	862,763	394,980	276,062	209,999
ange Contracts				
ty swaps	1,068	1,025	2,874	3,789
ty interest				
	25,873	24,175	18,600	22,814
gn exchange				
ures and options	162,025	7,652	7,524	599
exchange contracts,				
ptions	188,966	32,852	28,998	27,202
Contracts				
	29,200	17,500	3,209	860
ptions	388,921	159,254	36,547	15
idity contracts	418,121	176,754	39,756	875
acts	32,102	2,562	3,256	2,256
acts	11,236	25,689	39,456	16,523
amount	\$ 1,513,188	\$ 632,837	\$ 387,528	\$ 256,855
(in millions)				
	Gross amount		Specific allowance	Gener
	2008	2007	2008	2007
ortgages	\$ 53,256	\$ 64,025	\$ 16	\$ 3
consumer instalment	38,952	38,065	2	3
government loans	63,488	55,265	160	135
orrowed or purchased				
agreements	37,098	31,562	-	-
	192,794	185,917	178	141
ability under acceptances	12,532	7,336		
	\$ 205,326	\$ 193,253	\$ 157	\$ 153

Certified General Accountants see more than numbers. We see implications and opportunities behind the numbers. Whether as an employee or trusted consultant, your CGA looks beyond the balance sheet to help every player on your team find efficiencies, create opportunity and maximize value. That's because they've learned that in a global economy, success isn't a moving target, it's a moving market. For a look beyond the numbers, choose a CGA.

cga-more.org



**CERTIFIED
GENERAL
ACCOUNTANTS**

We see more than numbers.



You are just a click away from finding your best new employee.



George Brown College's online job posting tool, GBCareers, gets you your next candidate easily and quickly and at no cost to you. Connect with workplace-ready business students, recent graduates, and experienced alumni who are:

CUSTOMER-FOCUSED

CRITICAL THINKERS

ADAPTABLE

TEAM PLAYERS



Make it happen.

Find your best new employee today!
Visit gbcareers.georgebrown.ca