

MAY - JUNE / MAI - JUIN • 2011

CGA

MAGAZINE

Five Steps to a Better Market Position

► Les cinq étapes d'un meilleur positionnement sur le marché

Update on New Standards from the IASB

► Mise à jour au sujet des nouvelles normes

Applying Modified Accrual Accounting

► Appliquer la comptabilité d'exercice modifiée



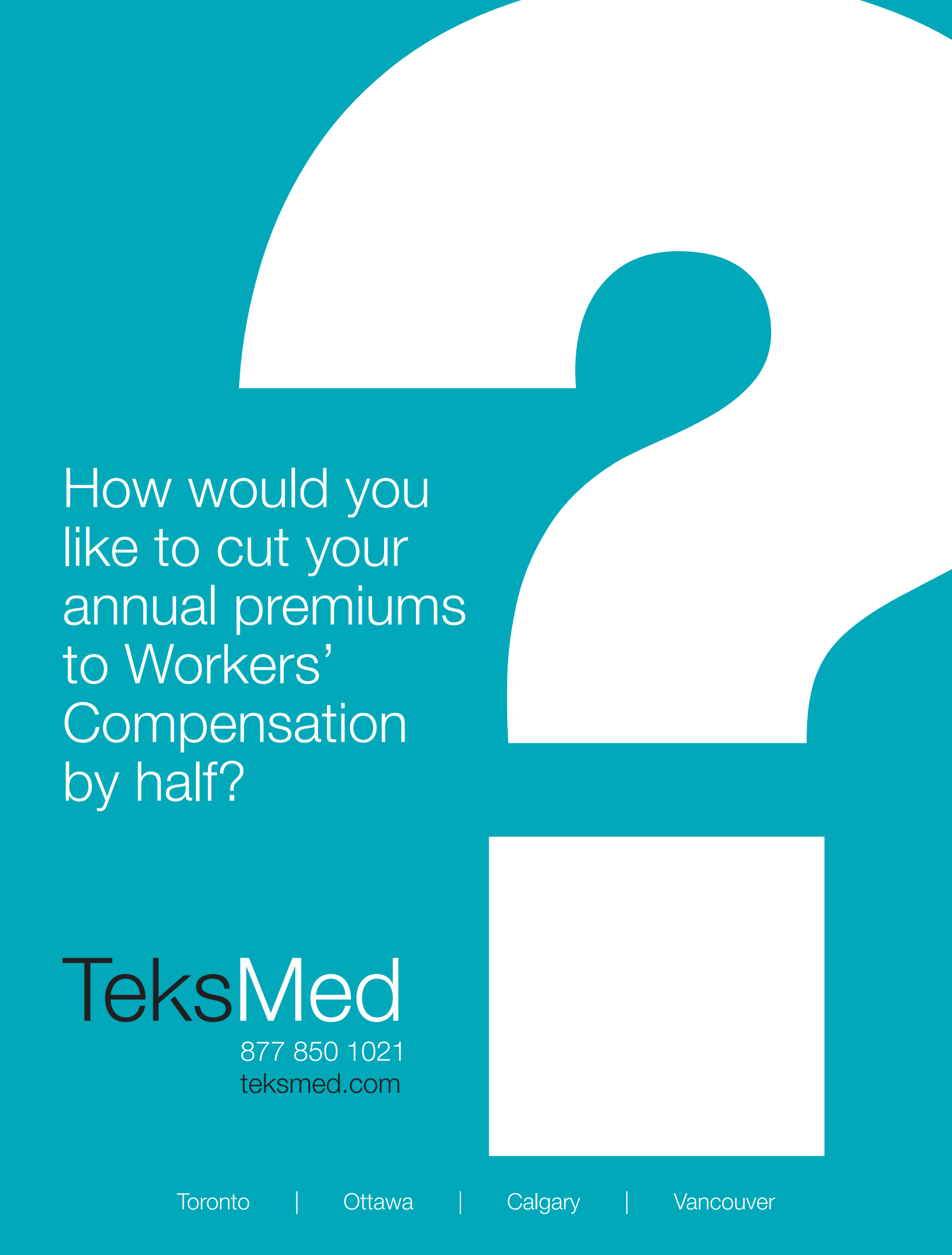
New Views on

Executive Compensation

Plein feu sur la rémunération
des dirigeants

OSC Commissioner
Vern Krishna

Commissaire à la CVMO



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

TeksMed

877 850 1021
teksmed.com

Toronto | Ottawa | Calgary | Vancouver

We see the speed of business.

Interest rate agreements, futures and options	\$ 546,259	\$ 75,678	\$ 32,088	\$ 19,007	\$ 2,289						
Interest rate contracts	862,763	394,980	276,062	209,999	57,893						
Exchange Contracts											
Commodity swaps	1,068	1,025	2,874	3,789	2,482						
Commodity interest	25,873	24,175	18,600	22,814	5,450						
Foreign exchange											
futures and options	162,025	17,652	17,524	599	42						
Foreign exchange contracts,											
and options	188,966	32,852	28,998	27,202	7,974						
Commodity Contracts											
and options	29,200	17,500	3,209	860	335						
Commodity contracts	388,921	159,254	36,547	15	4						
Commodity contracts	418,121	176,754	39,756	875	335						
Commodity contracts	32,102	2,256	2,256	875	875						
Commodity contracts	11,236	25,456	39,456	16,523	84						
Total amount	\$ 1,513,188	\$ 632,253	\$ 387,528	\$ 256,855	\$ 67,919						
(\$ in millions)											
		Gross amount		Specific allowance		General allowance					
		2008	2007	2008	2007	2008	2007				
Mortgages	\$ 53,256	\$ 10,025	\$ 16	\$ 3	\$ 16	\$ 3	\$ 3				
and consumer instalment	38,952	35,065	2	3	330	3	3				
and government loans	63,488	56,265	160	135	550	5	5				
borrowed or purchased											
le agreements	37,098	31,562	-	-	-	-	-				
	192,794	185,917	178	141	896	8	8				
' liability under acceptances	12,532	7,336	-	-	56	56	56				
	\$ 205,326	\$ 193,253	\$ 157	\$ 153	\$ 952	\$ 9	\$ 9				
		Change from 2007		Change from 2007							
	Fiscal 2008	Fiscal 2007	Fiscal 2006	Fiscal 2008	Fiscal 2007	Fiscal 2006	Fiscal 2008				
Income (teb)	3,598	3,691	3,546	(93)	-3%	3,125	3,259	2,785	(134)	-4%	750

Certified General Accountants see more than numbers. We see the bigger picture and what's beyond it. We can provide your business with a financial perspective that identifies opportunities and yields sustainable growth because, as we see it, every aspect of your business has the potential to strike a high return on investment.

cga.org/canada



**CERTIFIED
GENERAL
ACCOUNTANTS**

We see more than numbers.



Contents ■ Sommaire

REGULARS

|||||
RUBRIQUES

7 EDITOR'S NOTE ■ D'ENTRÉE DE JEU

52 CLASSIFIEDS ■ PETITES ANNONCES

54 BACKPAGE ■ LE MOT DE LA FIN
Exchanging Fiscal Information
▶ L'échange de renseignements fiscaux
Vern Krishna

FAST TRACK

|||||
COUP D'ŒIL

8 Top 5 Financial Health Boosters
▶ Le « top 5 » des remontants financiers

9 At a Glance
▶ Vue d'ensemble

10 CyberGuide
▶ Repères W3

NETWORK

|||||
CARREFOUR

24 Perspective
▶ Perspective

26 News from CGA-Canada
▶ Échos de CGA-Canada

30 Associations
▶ Associations

31 Communiqués
▶ Communiqués

33 Reflections
▶ Réflexions

“I was grateful to receive the Order of Canada.”
« Je suis très honoré d’avoir reçu l’Ordre du Canada. »

BUSINESS

ENTREPRISE

Ask an Expert ▪ Consultez l’expert

- 12 **Marketing to Grow Your Firm**
La croissance de votre cabinet grâce au marketing
Five steps to a better market position.
► Les cinq étapes d’un meilleur positionnement sur le marché.
Mark Wardell

Further than Figures ▪ Savoir-être

- 14 **Voicemail Etiquette**
Étiquette en matière de messagerie vocale
Taking productivity from mediocre to masterful.
► Au service d’une productivité accrue.
Merge Gupta-Sunderji

Feature ▪ Article de fond

- 16 **New Views on Executive Compensation**
Pleins feux sur la rémunération des dirigeants
An update on efforts to more closely harmonize the rules surrounding disclosure between the Securities and Exchange Commission and the Canadian Securities Administrators.
► Mesures d’harmonisation des obligations d’information de la SEC et des ACVM.
Ramona Dzinkowski

PROFESSION

PROFESSION

Standards ▪ Normes

- 34 **Update on New Standards**
Mise à jour au sujet des nouvelles normes
Key initiatives from the IASB.
► Principales initiatives de l’IASB.
Stephen Spector

Tax Forum ▪ Fiscalité

- 36 **Insurable Earnings**
Rémunération assurable
Do tips received by restaurant employees count as insurable earnings?
► Les pourboires des employés en restauration représentent-ils une rémunération assurable?
Don Goodison

Tax Strategy ▪ Stratégie fiscale

- 38 **Works in Progress**
Travaux en cours
Applying modified accrual accounting to income.
► Appliquer la comptabilité d’exercice modifiée.
J. Thomas McCallum

CAREER

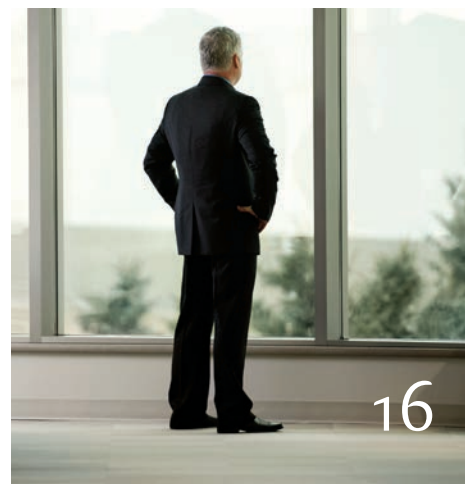
CARRIÈRE

Feature ▪ Article de fond

- 40 **Always Aiming Higher**
Toujours plus haut
Ontario Securities Commissioner and Order of Canada recipient Prof. Vern Krishna continues on his path of excellence.
► Vern Krishna, commissaire à la CVMO et membre de l’Ordre du Canada, continue de progresser sur la voie de l’excellence.
Beverly Cramp

Development ▪ Perfectionnement

- 50 **Managing Gen Y**
La gestion de la génération Y
Allowing generation gaps to work to your advantage.
► Tirer parti du fossé des générations.
Mindy Abramowitz



Order Your Free Trial
and You Could

Win \$500*

Off Your Purchase

Offer ends June 30, 2011

Know more, Mr. Nice Guy

Build your knowledge with expert tax intelligence written by the foremost specialists in their fields. Take a FREE TRIAL of one of CCH Canadian's outstanding tax research and information products—and you could win \$500 off your purchase.*

Here is just a sampling of the exceptional products you can choose from:

- Window on Canadian Tax*
- Window on GST/HST
- Canadian Tax Library Plan

Let your CCH Account Manager help you choose a solution that's right for you.

Call **1.800.268.4522**
and quote Promo Code **WIN003** for your FREE TRIAL today.
Visit www.cch.ca/bizsite for more information.

CCH TAX & ACCOUNTING RESEARCH
A wealth of intelligence.

 **CCH**
a Wolters Kluwer business

In Strategic
Partnership
with
Une alliance
stratégique
avec

 **CGA**
Certified General
Accountants
Comptables généraux
accrédités

CGA
MAGAZINE

Publisher / Éditrice
Barbara Cameron

Associate Publisher / Coéditrice
Editor / Rédactrice en chef
Peggy Homan

Art Director / Directeur artistique
Gavin Carroll

Assistant Art Director / Directrice artistique adjointe
Advertising Co-ordinator / Coordonnatrice de la publicité
Clara Garcia

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

Contributors / Collaborateurs
Rajvir Basra, Janice Turner

Copy Editors / Réviseurs linguistiques
**Jessyka Paul-Ouellet, Doris Hollett, Lidia Maer,
Justine Kurek**

National Advertising Sales Specialist /
Spécialiste, Ventes publicitaires nationales

Ingrid Mueller
imueller@cga-canada.org
416 226 4862
604 605 5123

Classified Advertising / Petites annonces

Doris Hollett
cgamagazine@cga-canada.org
604 605 5091
1 800 663 1529
604 605 5123

Circulation / Diffusion
subscription@cga-canada.org

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

Visit CGA Magazine on CGA-Canada's Web site
www.cga.org/canada

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Printed in Canada / Imprimé au Canada

 **ebp**
L'expert en comptabilité

 **CCAB**
THE ACCOUNTING
BODIES

 **CGA**
Certified General
Accountants
Comptables généraux
accrédités

*For contest rules and regulations, please visit www.cch.ca/public/ContestRules_FreeTrial.pdf.
Window on Canadian Tax is a registered trademark of CCH Canadian Limited.

Securities Commissions Deliberate Over Executive Compensation

Les commissions des valeurs mobilières s'intéressent à la rémunération des dirigeants

THE CANADIAN CENTRE for Policy Alternatives reports that the average salary of Canada's best-paid 100 CEOs in 2009 was \$6.6 million - 155 times more than the average Canadian income. So just what do compensation committees consider when determining CEO compensation and how much relevant, reliable information on this subject is available to investors?

In mid-November 2010, the Canadian Securities Administrators (CSA) published for comment proposed amendments to Form 51-102F6 *Statement of Executive Compensation* designed to improve the disclosure investors receive regarding executive compensation. The CSA considered a number of recent international developments including new compensation and corporate governance disclosure requirements adopted by the U.S. Securities and Exchange Commission (SEC) for the 2010 proxy season.

The comment period ended on February 17, 2011 and Leslie Byberg, director of corporate finance for the Ontario Securities Commission (OSC) confirms that with comment letters in hand, the OSC and other Canadian securities commissions are deliberating over the specific regulatory changes needed to improve the disclosure of executive compensation and associated compensation risks in Canadian companies.

This issue's Business feature (p. 16) takes a look at *New Views on Executive Compensation* and some of the efforts currently underway to harmonize the rules surrounding disclosure between the SEC and the CSA.

OSC Commissioner Professor Vern Krishna, FCGA, is the subject of our cover story and Career feature (p. 40). Prof. Krishna has graced the cover of *CGA Magazine* before, most recently in 2006 when he was presented with one of the Association's highest honours, the John Leslie Award. Several months ago, Prof. Krishna was honoured once again, as he is one of the few commissioners named to the OSC. ■

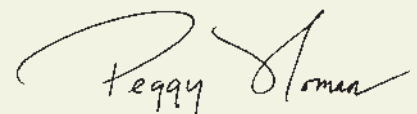
SELON LE CENTRE CANADIEN de politiques alternatives, le salaire moyen des 100 PDG les mieux payés du Canada s'élevait à 6,6 millions en 2009, soit 155 fois plus que le revenu du Canadien moyen. Mais que considèrent au juste les comités de rémunération lorsqu'ils fixent la rémunération des PDG, et à quel point les investisseurs disposent-ils d'information fiable et pertinente à ce propos?

En novembre 2010, les Autorités canadiennes en valeurs mobilières (ACVM) ont publié pour consultation des modifications proposées à l'Annexe 51-102A6 *Déclaration de la rémunération de la haute direction* en vue d'améliorer l'information fournie aux investisseurs sur la rémunération des dirigeants. Elles ont tenu compte de développements récents sur la scène mondiale, notamment les nouvelles obligations d'information relatives à la rémunération et à la gouvernance adoptées par la Securities and Exchange Commission (SEC) des États-Unis pour la saison 2010 des procurations.

La période de consultation a pris fin le 17 février 2011, et Leslie Byberg, directrice du financement des entreprises à la Commission des valeurs mobilières de l'Ontario (CVMO) confirme que la CVMO et les autres commissions des valeurs mobilières du Canada débattent actuellement des modifications à apporter à la réglementation pour améliorer l'information fournie sur la rémunération des dirigeants et les risques connexes au sein des sociétés canadiennes.

L'article de fond de la section Entreprise (p. 16), *Pleins feux sur la rémunération des dirigeants*, traite des mesures d'harmonisation des obligations d'information de la SEC et des ACVM.

Le professeur Vern Krishna, FCGA, sur lequel porte l'article de la section Carrière (p. 40), a déjà honoré *CGA Magazine* de sa présence en page couverture, notamment en 2006 lorsqu'il a reçu l'une des grandes distinctions de l'Association, le prix John Leslie. Il vient d'être nommé commissaire à la CVMO, un nouvel honneur prestigieux. ■



PEGGY HOMAN, Editor / Rédactrice en chef

Top 5 Financial Health Boosters

Le « top 5 » des remontants financiers

Use the following tips to improve your financial health:

► Suivez ces conseils pour vous refaire une santé financière :

- 1 Calculate your net worth.** Good financial health starts with a checkup.
► Calculez votre avoir net. Pour prospérer, commencez par un bilan de santé financière.
- 2 Prepare a budget.** Many individuals and families can cut five to 10 per cent of their monthly expenses without falling short.
► Établissez un budget. Bien des particuliers et des familles peuvent aisément réduire leurs dépenses mensuelles de 5 à 10 %.
- 3 Manage the money as a family.** Reviewing bills and investments together reduces miscommunication and overspending.
► Adoptez une gestion familiale de l'argent. Revoir ensemble factures et placements réduit les malentendus et les dépenses excessives.
- 4 Continue to learn about investing and financial planning.** No matter how much you know, there is always more to learn, and remember that knowledge is power.
► Continuez à vous renseigner sur les placements et la planification financière. Il y a toujours des choses à apprendre; et savoir, c'est pouvoir.
- 5 Be financially responsible.** Honestly assess what you really need versus what you really want in order to adjust your behaviour.
► Soyez responsable financièrement. Distinguez franchement vos vrais besoins de vos grandes envies et agissez en conséquence.

Source – www.thefinancialphysician.com (en anglais)



“A massive selloff on the Tokyo Stock Exchange wiped out \$287 billion from the market’s value in one day following Japan’s devastating earthquake in March.”

Source – Reuters

► « Un dégage­ment massif a fait perdre à la Bourse de Tokyo 287 milliards de dollars en une seule journée après le tremblement de terre dévastateur de mars. »

Source – Reuters

FAST TRACK • COUP D’ŒIL

■ At a Glance • Vue d’ensemble

My Job Search Pilot

Job seekers can now receive fresh job leads four times a day from a new outplacement service. My Job Search Pilot includes a web toolkit that enables job seekers to manage their entire job search online. The service provides instant access to 35 million LinkedIn members. Managing director Kathy Carpenter says, “We do all the grunt work so job seekers can concentrate on what’s really important – networking.”

► **Outils Web pour la recherche d’emploi**

Les chercheurs d’emploi peuvent désormais recevoir de nouvelles pistes quatre fois par jour de My Job Search Pilot. Ce nouveau service de remplacement propose une trousse d’outils Web pour la gestion de la recherche d’emploi en ligne. Les membres de LinkedIn ont instantanément accès au service. « Nous nous occupons du défrichage pour permettre aux chercheurs d’emploi de se concentrer sur le réseautage », explique la directrice générale Kathy Carpenter.



Measuring Financial Literacy

The Canadian Council of Learning (CCL) has launched an online tool allowing users to measure numeracy literacy – the ability to use basic math skills in everyday life – in more than 52,000 neighbourhoods. Dr. Paul Cappon, president and CEO of CCL, says, “Many Canadians do not have the financial literacy skills needed to make informed decisions related to money and investment.” The tool can be used to identify at-risk communities with a view to improving financial literacy in these areas. View literacy maps at www.ccl-cca.ca.



► **Mesurer la littératie financière**

Le Conseil canadien sur l’apprentissage (CCL) a lancé un outil en ligne permettant d’évaluer la numératie (capacité d’utiliser des connaissances mathématiques de base dans la vie quotidienne) dans 52 000 collectivités canadiennes. Selon le président-directeur général du CCL, Paul Cappon, de nombreux Canadiens « n’ont pas les compétences requises pour prendre des décisions éclairées en matière d’argent et de placements ». L’outil permet de repérer les collectivités à risque pour y améliorer la littératie financière. Les cartes sur la numératie se trouvent à www.ccl-cca.ca



Wealth and Values Survey

PNC Wealth Management’s recent study on relationships and finances found many differences between men and women in how they view financial issues. Forty-one per cent of men describe themselves as high or moderate risk investors versus only 27 per cent of women; 46 per cent of women describe themselves as balanced investors. More men than women say they derive pleasure from wealth accumulation, and more women than men worry about the recession, inflation, and not being able to support lifestyle in retirement.

► **Attitudes en matière de finances**

Une étude récente de PNC Wealth Management sur les relations de couple et les finances révèle de nombreuses différences dans la façon dont les hommes et les femmes envisagent les questions financières. Ainsi, 41 % des hommes, mais seulement 27 % des femmes, se définissent comme des investisseurs prêts à assumer un risque élevé ou modéré; 46 % des femmes cherchent un rendement équilibré. Davantage d’hommes que de femmes prennent plaisir à se constituer un patrimoine, et les femmes sont plus nombreuses à s’inquiéter des récessions, de l’inflation et du train de vie à la retraite.

© ISTOCKPHOTO.COM/RUDYANTO WIJAYA; WINHORSE; DMITRY NAUMOV; GUNNAR PIPPEL; ALVAREZ

Despite an external debt of almost \$14 trillion, the United States continues to have the highest GDP in the world.

Malgré une dette extérieure qui avoisine les 14 billions de dollars, les États-Unis ont toujours le PIB le plus élevé du monde.

Source – MSN.com

by/par Robin Day

Cyber Tip

Outlook 2010 users can save themselves a few mouse clicks by having the system automatically close an original email once you send a reply or forward it to another user. Set this up by clicking the Office Button and then selecting Options. Now click on the Mail section and select the checkbox next to Close original message window when replying or forwarding.

► Cyberconseil

On peut éviter bien des clics de souris dans Outlook 2010 en programmant la fermeture automatique des messages originaux lors de la réponse ou de la réexpédition. Il suffit d'afficher le ruban Fichier, sélectionner Options, puis Courrier et cocher la case Fermer la fenêtre du message d'origine lors de la réponse ou du transfert.

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

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

Not-for-Profit Toolkit

TechSoup Canada is dedicated to providing technology resources to not-for-profit organizations at a minimal cost. Resources include discounted software, training, collaboration, and support. An excellent library of articles is also available.

► Outils pour OSBL

TechSoup Canada fournit aux organismes sans but lucratif des ressources technologiques à un coût avantageux, notamment des logiciels, des services de formation, des partenariats et du soutien. Il met aussi à leur disposition une vaste bibliothèque d'articles.

www.techsoupcanada.ca

(en anglais)

Kept on File

Dropbox is an online file storage and synchronization tool which provides up to 2GB of free storage. All uploaded files are encrypted for security. This is a great solution for anyone accessing files with multiple computers or mobile devices.

► Toujours en dossier

Le logiciel Dropbox permet de stocker en ligne et de synchroniser des fichiers. Le stockage est gratuit jusqu'à 2 Go. Tous les fichiers téléchargés sont chiffrés. Il s'agit d'une excellente solution pour ceux qui gèrent des données à partir de plusieurs ordinateurs ou d'appareils mobiles.

www.dropbox.com

(en anglais)

Business Continuity

Recent natural disasters in New Zealand and Japan have once again highlighted the need for businesses to have an effective business continuity plan in place. This site, operated by Public Safety Canada, is a good starting point for anyone seeking information on this critical topic.

► Continuité des activités

Les récentes catastrophes naturelles en Nouvelle-Zélande et au Japon rappellent aux entreprises la nécessité de se doter d'un plan de continuité des activités efficace. Ce site, mis en ligne par Sécurité publique Canada, est un bon point de départ pour quiconque cherche de l'information sur ce sujet crucial.

www.publicsafety.gc.ca

► www.securitepublique.gc.ca

Get Smart

The proliferation of smart phones and other handheld computing devices has made buying a phone almost as complicated as buying a desktop computer. Thankfully, shoppers can simplify the process by checking out the reviews on the HandHeld Computing site.

► Bien choisir son téléphone

La prolifération de téléphones intelligents et autres appareils informatiques de poche a rendu l'achat d'un téléphone presque aussi compliqué que celui d'un ordinateur. Les analyses publiées sur le site de HandHeld Computing simplifient cette tâche.

www.hhcmag.com

(en anglais)

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.





Five steps to a better market position.

Marketing to Grow Your Firm

La croissance de votre cabinet grâce au marketing

Les cinq étapes d'un meilleur positionnement sur le marché.

by / par Mark Wardell

AS AN ACCOUNTANT, marketing is not likely your number one priority. But marketing is a critical part of running an accounting firm and it requires attention if you're seeking growth. Here's how to bring a little creativity into your marketing plan to make your marketing message unstoppable.

Envision How Your Firm Could Stand Out

Every person is an individual and so, too, is every accounting firm. The world needs variety. It is up to you to discover what is (or could be) the unique value you bring to the marketplace. It is through your market positioning statement that you ultimately declare this to the world.

Understand Why Creativity is Important

There is more to marketing than simply standing out. Awareness, by itself, is not enough. Think of all the dot-com companies that crashed, despite the millions upon millions of dollars spent on advertising. By itself, creativity has limited value. Pointed in the right direction, however, it can be an extremely powerful tool. Before you hire a marketing company for your next big campaign, make sure they understand what makes your firm stand out from the crowd. A good marketing company will creatively shine the spotlight to showcase how you are unique.

Define Market Positioning

What does market positioning really mean? Think about it like this: there is a continuous flow of business happening all around us. People are buying and selling. Market positioning is about aligning your firm within this flow. Your goal is to find your place in the business world around you. You do that by answering this basic question: "Why should someone do business with you?" Within the answer to this seemingly simple question lies the power to shift your firm into high gear in a way you've never experienced before.

A Promise That Reflects You

Your marketing position is a promise that you will fulfill your clients' needs each and every time they do business with you. For example, you might promise to be reliable, to save them time, to save them money...you fill in the blank.

Whatever your core promise is, it is critical that your firm takes it on as its unified purpose. Marketing is not confined to one department; it must permeate your entire firm. In other words, if marketing promises something, your whole team needs to deliver on that promise.

Three Critical Questions

To identify a unique market position for your firm ask yourself three critical questions:

1. What are your clients' greatest concerns/needs and how can you resolve/meet these?
2. What are your clients' greatest complaints about the accounting industry and how can you eliminate these within your firm? What are their negative preconceptions?
3. What problems do your clients have that no one in your industry is addressing? How can you solve them?

Take the time to consider your answers until you settle on a marketing position. Maintain a creative approach throughout this exercise, and I guarantee, once you find it, you will be unstoppable! ■

POUR UN COMPTABLE, LE marketing est rarement la priorité numéro un. C'est pourtant une part essentielle de l'exploitation d'un cabinet et il faut s'y investir si on recherche la croissance. Voici comment mettre un peu de créativité dans votre plan marketing, afin que rien n'arrête le message qu'il véhicule.

Sachez ce qui distingue votre cabinet

Chaque cabinet comptable a sa personnalité propre, et le monde a besoin de variété. À vous

de découvrir quelle est la valeur unique, réelle ou potentielle, de votre cabinet sur le marché. C'est votre énoncé de positionnement qui, fondamentalement, vous permettra de le dire au monde entier.

Saisissez toute l'importance de la créativité

Le marketing ne sert pas qu'à démarquer son cabinet; la notoriété est insuffisante en elle-même. Il n'y a qu'à penser à toutes ces entreprises point-com qui ont périclité malgré les millions de dollars dépensés en publicité. Prise isolément, la créativité aussi a une valeur toute relative. Bien orientée, par contre, elle peut s'avérer un outil extrêmement puissant. Avant de confier votre prochaine grande campagne à une agence de marketing, assurez-vous qu'elle comprend ce qui distingue votre cabinet. Une bonne agence saura le mettre brillamment en valeur avec créativité.

Trouvez la place de votre cabinet sur le marché

Il y a autour de nous un va-et-vient continu d'opérations commerciales. Les gens achètent et vendent. Le positionnement sur le marché, c'est l'harmonisation des activités de votre cabinet avec ce mouvement. Il vous faut trouver la place qui lui convient dans l'environnement

commercial qui l'entoure. Pour ce faire, répondez à cette question essentielle : « Pourquoi voudrait-on faire des affaires avec vous? » Il y a suffisamment de potentiel dans la réponse à cette question apparemment simple pour propulser votre cabinet dans les ligues majeures.

Faites une promesse qui vous ressemble

Votre énoncé de positionnement est une promesse que vous tiendrez chaque fois que vos clients feront appel à vos services. Promettez-vous fiabilité? économie de temps? économie d'argent? C'est à vous d'en décider.

Quelle que soit votre principale promesse, il est essentiel que les membres de votre cabinet fassent de sa réalisation leur objectif commun. Le marketing n'est pas confiné à un seul service; il doit s'étendre à toute votre entreprise. Autrement dit, si le marketing fait une promesse, toute votre équipe se doit de la tenir.

Trois questions essentielles

Pour définir la position unique de votre cabinet sur le marché, répondez aux trois questions suivantes :

1. Quels sont les besoins les plus importants de vos clients et comment pouvez-vous les satisfaire?
2. Quelles sont les principales sources d'insatisfaction chez vos clients en ce

qui concerne les services comptables, et comment pouvez-vous les éliminer de votre cabinet? Quelles sont les idées préconçues de vos clients?

3. Vos clients éprouvent-ils des problèmes dont personne ne s'occupe dans votre industrie? Comment pouvez-vous les résoudre?

Évaluez vos réponses jusqu'à ce que vous puissiez formuler un énoncé de positionnement. Maintenez une approche créative tout au long de cet exercice et, je vous le garantis, une fois que vous l'aurez trouvé, rien ne pourra vous arrêter! ■

.....
MARK WARDELL is president and founder of Wardell Professional Development (www.wardell.biz), an advisory group that helps business owners plan and execute the growth of their companies. The author of seven business books, Mark also writes regularly for Profit Magazine, The Globe and Mail, and CGA Magazine. mark@wardell.biz

► **MARK WARDELL** est président et fondateur de Wardell Professional Development (www.wardell.biz), un groupe de consultants qui aident les propriétaires d'entreprises à planifier et à dynamiser la croissance de leur entreprise. Cet auteur de sept livres sur les affaires écrit régulièrement dans Profit Magazine, The Globe and Mail et CGA Magazine. mark@wardell.biz

So many players. Only one dominates.

Your Winning Choice.

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

Opportunities include:

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

For more information visit us online or call us today!



ptc

accounting
& finance inc.
people that count

PTC sources contract accounting and finance talent.

Toll Free 1 877 303 9550

ptcaccounting.com



Taking productivity from mediocre to masterful.

Voicemail Etiquette

Étiquette en matière de messagerie vocale

Au service d'une productivité accrue.

by / par Merge Gupta-Sunderji

VOICEMAIL CAN and should improve your productivity just like any other business tool: if used appropriately, it can enhance your efficiency. Let's start with your message, the one callers hear. Don't use the automated attendant voice; it implies that you don't care enough to understand how to record a greeting. And if you don't have the time or the intellect to personally record a greeting, what does that say to your callers?

Poor: *Leave a message.*

Better: *Hi, this is Merge. I can't come to the phone right now, but please leave a message and I'll call you back as soon as possible.*

Best: *Hi, this is Merge and I'm sorry I missed your call. This week I'll be in my office on Monday and Tuesday. On Wednesday I'm flying to Kansas City where I'll be speaking at a client event for the balance of the week. Please leave me your name, number, and tell me how I can help you. I pick up messages frequently and I'll make sure that someone gets back to you promptly.*

There are some very significant changes from the first to the last example. Be sure to tell people where you are, not where you're not. Say "I am in the office this week" or "I'll be tied up in sales meetings for most of today." This may seem trivial but is subtly more powerful than you might realize. Your callers know you're not at your desk - that's why they were routed to voicemail - but you

convey yourself in a much more positive and productive light when you say where you are.

Ask your callers to leave specifics. That way you can be prepared when you call back. If your caller simply says "Call me!" you have to phone to find out what the problem is and then call again once you've gathered the required information - not a productive use of anyone's time. You can't *make* your callers leave a detailed message, but asking will definitely improve the odds. Tell callers when they can expect to hear back from you or offer them an alternative number to phone. Say "I'll return all calls tomorrow" or "press zero to be transferred to our receptionist."

Now let's talk about the messages you leave for others.

Poor: *Hi, this is James, call me.*

Better, but not much: *Hi, this is James from Acme Transport. Call me at 905 555 1212.* (Chances are that James rattled off his phone number way too fast - you've heard this before, you know exactly what I mean!)

Best: *Hi Merge. This is James from Acme Transport. I'm calling to confirm your engagement details for this Friday. We're looking forward to seeing you at 8 a.m. in the Stardust room. I'll be waiting for you at the check-in area and we can do a final review of your audiovisual needs then. If you have any questions before then, please call me on my*

cell at 647 484 1212. Again, that's James at 647 484 1212. Talk to you soon.

Note that in the best version James succinctly gave me all the information I needed. Unless there's a problem, I don't need to call him back, thus making us both more productive. And he repeated his telephone number; that gives me a chance to grab a pencil and paper to jot it down without having to replay the message. He closed his message pleasantly. In our day-to-day madness, don't forget that business conversations still have to be polite.

Voicemail can boost your productivity, but you have to give some deliberate thought and structure to both your outgoing recording and the messages you leave for others. ■

COMME TOUT autre outil d'affaires, la messagerie vocale peut et doit permettre d'améliorer votre productivité, si vous l'utilisez convenablement. Commençons par votre message, celui que les gens entendent lorsqu'ils vous appellent. N'utilisez pas le message de standardiste électronique, car vous donnez alors l'impression de ne pas faire l'effort de comprendre comment enregistrer votre propre message d'accueil. Si vous n'avez pas le temps ou la capacité d'enregistrer un message d'accueil personnalisé, quelle impression allez-vous donner aux gens qui vous appellent?

Médiocre : *Laissez un message.*

Mieux : *Bonjour, vous avez joint Merge. Je ne peux pas répondre à votre appel présentement, mais veuillez me laisser un message et je vous rappellerai dès que possible.*

Idéal : *Bonjour, vous avez joint Merge. Je suis désolée d'avoir raté votre appel. Cette semaine, je serai au bureau lundi et mardi. Mercredi, je serai en transit vers Kansas City, où je donnerai des conférences pour un client le reste de la semaine. Veuillez me laisser vos coordonnées et m'indiquer la façon dont je pourrais vous être utile. Je prends souvent mes messages et je ferai en sorte que quelqu'un communique avec vous dès que possible.*

Il existe une grande différence entre le premier et le dernier exemple. Dites aux gens où vous êtes, et non pas où vous n'êtes pas. Dites « je suis au bureau cette semaine » ou « je serai en réunion presque toute la journée ». La différence semble minime, mais il s'agit là d'une formulation plus efficace. Les personnes qui appellent savent que vous n'êtes pas à votre bureau – c'est pourquoi elles ont obtenu votre boîte vocale. Vous donnez une impression beaucoup plus positive et semblez plus efficace lorsque vous indiquez où vous vous trouvez.

Demandez à ceux qui communiquent avec vous de laisser un message détaillé. Vous serez ainsi mieux préparé lorsque vous retournerez leur appel. Si la personne vous demande simplement de la rappeler, vous devez l'appeler

pour lui demander ce qu'elle veut et ensuite communiquer avec elle de nouveau après avoir obtenu l'information nécessaire – il ne s'agit pas d'un emploi du temps productif pour quiconque. Vous ne pouvez pas forcer la personne à laisser un message détaillé, mais en lui demandant, vous augmentez les chances qu'elle le fasse. Indiquez-lui le moment où vous la rappellerez ou donnez-lui un autre numéro. Dites « je vais retourner mes appels demain » ou « appuyez sur le zéro pour parler à la réceptionniste ».

Penchons-nous maintenant sur les messages que vous laissez aux autres. Médiocre : *Bonjour, c'est Charles. Appelez-moi.*

Un peu mieux : *Bonjour, c'est Charles, de Transport ABC. Appelez-moi au 905 555 1212.* (Charles a probablement donné son numéro beaucoup trop vite – je suis certaine que cela vous est déjà arrivé!)

Idéal : *Bonjour Merge. C'est Charles, de Transport ABC. J'appelle pour confirmer les détails de la présentation de vendredi. Il nous fera plaisir de vous rencontrer à 8 h à la salle Stardust. Je vous attendrai à la réception et nous pourrons finaliser ce dont vous avez besoin du point de vue audio-visuel. Si vous avez besoin de renseignements avant vendredi, pouvez-vous m'appeler sur mon cellulaire au 647 484 1212. Encore une fois, c'est Charles, au 647 484 1212. À bientôt.*

Dans la version idéale, Charles m'a donné tous les renseignements dont j'avais besoin, brièvement. À moins qu'il n'y ait un problème, je

n'ai pas besoin de le rappeler. Nous serons donc tous les deux plus productifs. Comme il a répété son numéro, cela me permet de prendre un crayon et un papier et de le noter sans avoir à écouter le message de nouveau. Il a terminé son message sur un ton plaisant. Dans notre vie quotidienne si effrénée, il ne faut pas oublier que les conversations d'affaires doivent demeurer polies.

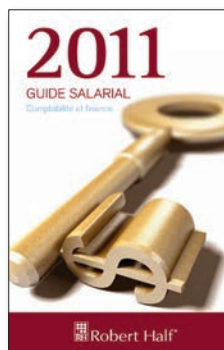
La messagerie vocale peut accroître votre productivité, mais vous devez bien songer aux messages que vous enregistrez et que vous laissez aux autres, et les structurer convenablement. ■

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

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



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



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

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

 **Robert Half**[®]

L'excellence en recrutement spécialisé



THE FINANCIAL CRISES and the discovery of huge executive bonuses and incentive plans, seemingly unrelated to the health and well-being of companies and their shareholders, put a fresh spotlight on the disclosure of executive compensation in recent years. Late in 2009, the U.S. Securities and Exchange Commission (SEC) adopted rules amending compensation and corporate governance disclosure requirements for U.S. companies.

U.S. filers are now required to provide additional details about conducting a risk analysis, the fair value of equity-based awards and services provided by compensation advisors. One of the primary objectives of the new rules is to help investors identify whether companies have established a system of incentives that could lead to excessive or inappropriate risk taking by employees.

Also in 2009, the Canadian Securities Administrators (CSA) conducted a targeted compliance review of disclosure of executive compensation in 70 Canadian public companies, finding that the majority had “significant disclosure issues.” Many of the issues related to performance goals discussed in the continuous disclosure. Most of these companies were asked to improve their disclosures in future filings.

The Ontario Securities Commission (OSC) recently proposed several significant changes to its disclosure requirements to address the issue of poor quality surrounding the disclosure of executive compensation. In the CSA’s Notice and Request for Comments

Proposed Amendments to Form 51-102F6, Statement of Executive Compensation it outlines the substantive disclosure changes under consideration, namely: serious prejudice exemption in relation to the disclosure of performance goals or similar conditions; risk management in relation to the company’s compensation policies and practices; disclosure regarding executive officer and director hedging; and disclosure of fees paid to compensation advisors. The overall objective is to provide investors with better information, says Leslie Byberg, the OSC’s director of corporate finance.

Given that the role of compensation incentives in the financial crises was more pronounced in the U.S., the impact of the rules on Canadian companies is a matter of debate. Some observers, such as the Canadian Coalition for Good Governance and the Pension Investment Association of Canada, applaud the proposed amendments. Others question whether these measures can achieve their respective goals, how much these measures will allow for comparability between companies, the impact on board structure and function, the overall relevance, and the cost-benefit.

Is compensation risk really an issue in the Canadian marketplace? Christopher Chen, national director at the Hay Group, says if you think about most organizations in Canada, they’re not structured like U.S. banks. “Many of my clients have said they’re not sure if these risk rules are designed to tackle their specific industry because

they just don’t have the same risk profile. I often use the analogy that we’re using a sledgehammer to kill a fly,” he says.

“I don’t know if the disclosure that’s going to come forward is going to be as fulsome as some commentators are expecting. You may have the indirect result of having better risk governance surrounding compensation, but I’m not sure the transparency is going to be that much better. The continuous disclosure is more complex than it’s ever been, and is getting to the point where you wonder if you can even use it.” Chen notes that the OSC hasn’t gone as far as the SEC in certain areas. “The U.S. rules are proposing disclosing the ratio of CEO pay to the average worker’s pay,” he says. “We’re not seeing any of that hue and cry from the regulators in Canada.”

From an auditor’s perspective, Laura Moschitto, associate partner at KPMG in Toronto, echoes these sentiments. “I don’t object to what they’re trying to do as we typically favour things that minimize inconsistencies between Canada and the U.S. when reasonable. The rules are consistent with the new requirements that have come out of the SEC in many respects. However, I am concerned when I think of individual companies trying to apply this. I read the list of risks the OSC wants comment on, but I don’t find it clear enough. I think people will struggle with what to write and then it won’t be comparable between companies. I would feel more comfortable if they asked how the board made compensation decisions and gave a description of the company’s

philosophy in setting its compensation policies and practices. I think investors would get more useful information in understanding how the compensation is set.”

What do preparers think of the new rules? The impact on boards could be significant, says Dwayne Dubois, CGA and CFO of Big Rock Brewery. “The big issue as I see it is around disclosure related to the compensation committee. You’re starting to have some specific mandates in assessing the risks of compensation policy and practices. So you may need a special board meeting or compensation committee meeting to assess what risk management processes are going to be taken to form the basis of your disclosure. Also, when you look at who is on the compensation committee and what their direct experience is relevant to their responsibilities, that’s going to become a bit of a risk in itself.”

Historically, says Dubois, audit and finance committees have had an elevated role

based on their technical requirements and the expertise of the members. “Compensation committee members are going to have to bring a similar set of skills and I’m not sure that a lot of companies have that type of composition. Does 20 years’ business experience really give somebody the business acumen to say that they understand executive compensation? I think that’s going to be a big challenge and that’s going to introduce risk.”

But, says Dubois, “I don’t think you’re going to get any more transparency as a result of this disclosure. And that’s the frustrating part. I think the goal of the proposal is to create transparency, but I think all they’re going to do is create costs, confusion, and complexity. I think it would be a good thing for industry to participate in and to really understand what the objectives are. But it will take time before we’ll get to where we really need to be. Perhaps the pendulum’s swung in the wrong direction. I understand the intention that the regulators

are trying to achieve, but I don’t know that this is the best way to do it. I definitely think it needs more work.”

Canadian securities regulators are deliberating over regulatory changes needed to improve the overall disclosure of executive compensation and associated compensation risks in Canadian companies. As Byberg says, “Executive compensation disclosure is important for investors and gives them a sense of whether management incentives are aligned with their interests. That’s really the starting point in how we think about compensation disclosure and how we will proceed. Those were the main drivers for the proposed changes and ultimately, with providing better information to investors as our end goal.” ■

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



JOHN PLANK

COMMANDING PRESENCE

Commanding Presence Two Day Workshop

Advanced Communication and Presentation Skills For Accountants

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

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

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

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

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

TORONTO WORKSHOPS:

May 2-3, May 16-17, June 23-24,
July 11-12.

Visit our website to register now.

www.commandingpresence.com

Only 8 participants in each workshop – reserve early.

For More Information: Call: 416.968.6771

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

LES CRISES FINANCIÈRES et la mise à jour des régimes de primes et de rémunération incitative faramineux offerts aux dirigeants, qui pourraient ne pas sembler liées à la santé et au bien-être des sociétés et de leurs actionnaires, ont jeté un nouvel éclairage sur l'information fournie sur la rémunération des dirigeants au cours des dernières années. Fin 2009, aux États-Unis, la SEC a adopté des règles qui modifient les obligations d'information relatives à la rémunération et à la gouvernance applicables aux sociétés américaines.

Les émetteurs américains doivent désormais fournir des précisions sur leur analyse des risques, la juste valeur de leurs attributions à base d'actions et les services fournis par les conseillers en rémunération. Les nouvelles règles visent notamment à aider les investisseurs à repérer les sociétés qui offrent un régime de rémunération incitative susceptible d'inciter les employés à prendre des risques excessifs.

Toujours en 2009, les Autorités canadiennes en valeurs mobilières (ACVM) ont mené un examen de conformité ciblé sur l'information fournie en matière de rémunération des dirigeants par 70 sociétés ouvertes canadiennes, concluant que la majorité présentait des « problèmes importants touchant l'information ». Bon nombre des problèmes touchaient les objectifs de performance analysés dans les documents d'information continue. La plupart de ces sociétés ont d'ailleurs dû améliorer l'information fournie dans leurs documents ultérieurs.

Récemment, la Commission des valeurs mobilières de l'Ontario (CVMO) a proposé plusieurs changements importants pour pallier la piètre qualité des informations fournies sur la rémunération des dirigeants. Dans leur avis de consultation sur les modifications proposées à

l'Annexe 51-102A6, *Déclaration de la rémunération de la haute direction*, les ACVM font état des modifications de fond envisagées en matière d'information, soit la dispense de l'obligation de présenter les objectifs de performance ou les conditions similaires en cas de préjudice grave, la gestion des risques associés aux politiques et pratiques de la société en matière de rémunération, l'information sur la protection offerte aux membres de la haute direction et l'information sur les honoraires versés aux conseillers en rémunération. Essentiellement, l'objectif consiste à fournir une meilleure information aux investisseurs, souligne Leslie Byberg, directrice du financement des entreprises de la CVMO.

Comme le rôle de la rémunération incitative dans les crises financières a été plus prononcé aux É.-U., l'incidence des règles sur les sociétés canadiennes suscite le débat. Certains observateurs, comme la Coalition canadienne pour une saine gestion des entreprises et l'Association canadienne des gestionnaires de fonds de retraite, saluent les modifications proposées. D'autres se demandent si ces mesures permettront d'atteindre les objectifs visés et favoriseront les comparaisons entre sociétés, ou s'interrogent sur leur incidence sur la structure et le fonctionnement du conseil d'administration, la pertinence générale et le rapport coûts-avantages.

Le risque lié à la rémunération pose-t-il réellement problème sur le marché canadien? Christopher Chen, directeur national du Hay Group, précise que la plupart des organisations canadiennes ne sont pas structurées comme les banques américaines. « Bon nombre de mes clients ont indiqué qu'ils n'étaient pas sûrs que ces règles en matière de risques soient utiles dans leur secteur d'activité, car le profil de risque est

différent. On essaie de tuer une mouche avec une masse », souligne-t-il.

« Je ne sais pas si les informations obtenues seront à la hauteur des attentes de certains commentateurs. Indirectement, les règles pourraient rehausser la gouvernance des risques en matière de rémunération, mais je ne suis pas sûr que la transparence sera vraiment accrue. L'information continue est plus complexe que jamais, et on en arrive au point où on peut se demander s'il est même possible de l'utiliser. » M. Chen précise que la CVMO n'est pas allée aussi loin que la SEC à certains égards. « Les règles américaines proposent la communication du ratio de la rémunération du directeur général par rapport à la rémunération moyenne d'un salarié, ajoute-t-il. On n'a pas eu droit au même tollé de la part des autorités de réglementation canadiennes. »

Du côté des auditeurs, Laura Moschitto, associée déléguée chez KPMG, à Toronto, abonde dans le même sens. « Je comprends leurs intentions, car nous cherchons généralement à réduire le plus possible les incohérences entre le Canada et les É.-U., lorsque c'est raisonnable. Les règles cadrent avec les nouvelles exigences imposées par la SEC à de nombreux égards. Toutefois, je crains que les sociétés prises individuellement puissent avoir du mal à appliquer ces exigences. La liste des risques à l'égard desquels la CVMO souhaite obtenir une analyse n'est pas assez claire. Les gens auront probablement du mal à trouver quoi écrire, et les informations ne seront pas comparables d'une société à l'autre. Les autorités devraient plutôt demander aux sociétés d'expliquer comment le conseil prend ses décisions en matière de rémunération et de décrire la philosophie sous-jacente à l'établissement des politiques et pratiques de rémunération de la

société. Les investisseurs disposeraient ainsi d'une information plus utile pour comprendre comment la rémunération est établie. »

Quel est l'avis des préparateurs sur les nouvelles règles? L'incidence sur les conseils d'administration pourrait être significative, indique Dwayne Dubois, CGA et directeur financier de Big Rock Brewery. « La question centrale réside dans l'information à fournir sur le comité de rémunération. On commence à avoir des mandats bien précis d'évaluation des risques liés aux politiques et pratiques de rémunération. Le conseil ou le comité de rémunération devra peut-être tenir une réunion spéciale pour évaluer les processus de gestion des risques à adopter pour jeter les assises de l'information à fournir. En outre, la composition même du comité de rémunération et la pertinence de l'expérience directe des membres par rapport à leurs responsabilités présenteront elles aussi une part de risque. »

Jusqu'ici, souligne M. Dubois, les comités d'audit et des finances ont joué un rôle d'avant-plan en raison des exigences techniques et de

l'expertise de leurs membres. « Les membres de comités de rémunération devront posséder des compétences similaires, mais je crains qu'on ne puisse trouver ce type de profil dans bon nombre de sociétés. Est-ce que 20 ans d'expérience en entreprise suffisent pour permettre à une personne d'acquiescer un sens aigu des affaires et de bien comprendre la rémunération des dirigeants? Il s'agira d'un défi de taille qui créera des risques. »

Cela dit, ajoute M. Dubois, « je ne crois pas que cette information se traduira par une plus grande transparence. Et c'est ce qui est frustrant. Je crois que l'objectif de la proposition consiste à rehausser la transparence, mais qu'en définitive, tout ce qu'il en résultera, ce sont des coûts, de la confusion et de la complexité. Les entreprises devraient jouer un rôle actif dans la détermination des objectifs et s'assurer de bien comprendre ces objectifs. Mais il s'agira d'un long processus. Peut-être que le pendule a basculé du mauvais côté. Je comprends les intentions des autorités, mais je doute qu'il

s'agisse du meilleur moyen pour les réaliser. Une chose est sûre, il y a place à l'amélioration. »

Les ACVM débattent des modifications à apporter à la réglementation pour rehausser l'information fournie en général sur la rémunération des dirigeants et les risques connexes au sein des sociétés canadiennes. Comme le souligne M^{me} Byberg, « l'information sur la rémunération des dirigeants est importante pour les investisseurs, car elle leur permet d'évaluer si les incitatifs offerts à la direction vont dans le sens de leurs intérêts. Il s'agit là du point de départ de nos réflexions sur l'information relative à la rémunération et de notre démarche. Ce sont les principaux moteurs des modifications proposées, et, en définitive, notre objectif consiste à fournir aux investisseurs une meilleure information. » ■

.....
RAMONA DZINKOWSKI est économiste et
journaliste d'affaires canadienne basée à Toronto.
mdresearch@interhop.net



Recommandé par 9 clients sur 10.

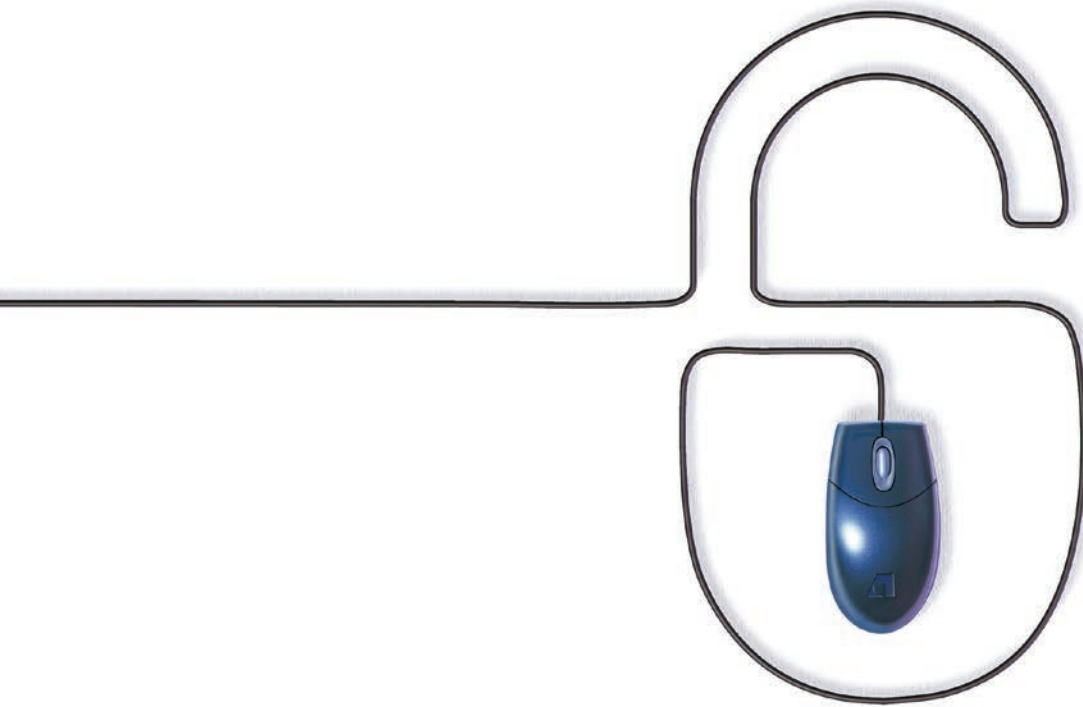
“Robert Half est une entreprise passionnée, qui excelle à trouver la bonne personne pour chaque poste et non pas juste quelqu'un pour occuper un bureau. Nous apprécions leur réponse rapide et l'excellence de leur suivi.”

Chef de projet,
Administration régionale des Aéroports

 **Robert Half**[®]

1.800.803.8367
roberthalf.ca

© 2010 Robert Half 0310-9005



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

**Need an Accountant:
CGA Public Practitioners Online**

Besoin d'un comptable, le site des CGA en cabinet

CGA-Canada is pleased to offer free inclusion in this service to help practitioners bolster their online presence.

CGA-Canada est ravie d'offrir ce service gratuitement afin d'aider les praticiens à accroître leur présence sur le Web.

Read the full story on page 28.

► Article en page 28.

24
Perspective

Perspective

26
News from CGA-Canada

Échos de CGA-Canada

30
Associations

Associations

31
Communiqués

Communiqués

33
Reflections

Réflexions



Financial Literacy for Canadians

La littératie financière des Canadiens

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

A CONCERTED EFFORT to improve the financial literacy of Canadians can't come soon enough. Indeed, immediately after the federally appointed Task Force on Financial Literacy reported its findings earlier this year, CGA-Canada praised its recommendations and called for the quick implementation of a national strategy.

As the federal finance minister pointed out: "Our economy is built on millions of everyday financial decisions by Canadians." And, over time, those decisions have a tremendous impact on the prosperity of individuals and Canada as a whole. So, it's clear that financial literacy is a significant national issue that must be addressed. Much more than a nice-to-have skill, it is, as the task force noted, a necessity.

Of course, financial literacy means not just being aware of key concepts, such as money management, but actually being able to use them. And that requires different knowledge and skill depending on your financial situation and stage in life. Lifelong education is essential if Canadians are to stay well informed, as are clarity and simplicity in the delivery of critical consumer information. There's no doubt that insurance, investment, and retirement products, even mortgages, are all more varied and complex than ever before.

Our association agrees that sharing responsibility as well as efforts and resources is the best way stakeholders can promote and increase financial literacy across Canada. In its submission to the task force, available at cga.org/canada, CGA-Canada called for a single-source website to promote and deliver financial literacy information, including domestic and international best practices. We were encouraged to see this recommended by the task force.

CGA-Canada also supports the need for accountability, as expressed by the task force's recommendation to appoint a financial literacy advocate who would report to Parliament annually. Going forward we hope to see a financial literacy leader named and some additional funding made available to get a national strategy off to a truly strong start.

Lastly, I should point out that our members have their own role to play, in keeping with their duty to protect the public interest. As advisors to businesses and individuals, CGAs are well-positioned to help Canadians make sound financial decisions and better manage their financial affairs. ■

DES EFFORTS CONCERTÉS doivent être faits pour améliorer la littératie financière des Canadiens. Dès la publication du rapport produit par le groupe de travail fédéral sur la littératie financière, CGA-Canada a accueilli favorablement ses recommandations et demandé qu'on instaure sans délai une stratégie nationale.

Comme l'a souligné le ministre fédéral des Finances : « Notre économie repose sur les millions de décisions financières que prennent quotidiennement les Canadiens. » À la longue, ces décisions finissent par influencer notre prospérité. La littératie financière est donc un enjeu national important. Cette connaissance n'est plus seulement souhaitable. Elle est, selon le groupe de travail, indispensable.

Évidemment, la littératie financière ne se résume pas à connaître quelques concepts clés, comme la gestion du budget, mais aussi à savoir les mettre en pratique. Et cette connaissance doit, par l'apprentissage continu, évoluer selon votre situation financière et les étapes de la vie. Pour que les consommateurs Canadiens demeurent bien informés, il faut aussi que les informations essentielles leur soient communiquées clairement et simplement. Cela est d'autant plus nécessaire que l'offre de produits d'assurance, de placements, d'épargne-retraite ou hypothécaires est plus variée et complexe que jamais.

L'Association convient que le meilleur moyen pour les partenaires de promouvoir et de renforcer la littératie financière au Canada passe par un partage des responsabilités, des efforts et des ressources. Dans son mémoire au groupe de travail, affiché sur le site cga.org/canada-fr, CGA-Canada encourageait l'établissement d'un site Web pour promouvoir la littératie financière et diffuser de l'information, notamment sur les pratiques exemplaires. L'Association est heureuse de constater que cela figure parmi les recommandations du groupe de travail.

CGA-Canada soutient le principe de la reddition de comptes, auquel souscrit le groupe de travail, qui recommande de nommer un responsable national ayant l'obligation de rendre compte annuellement au Parlement. Nous espérons à présent voir un responsable de la littératie financière être nommé et des ressources financières supplémentaires accordées pour garantir le lancement réussi d'une stratégie nationale.

J'ajouterai, enfin, que nos membres ont aussi leur rôle à jouer, en étant fidèles à leur devoir de protéger l'intérêt public. En tant que conseillers pour les entreprises et les particuliers, les CGA sont bien placés pour aider les Canadiens à prendre des décisions financières éclairées et à mieux gérer leurs finances. ■

Petite chaussure. Grandes responsabilités.



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

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

www.iapacific.com/cga/français

Ou communiquez avec Jacques Leclerc, au Québec

1.800.363.7873

Jan Munro Thompson, à l'extérieur du Québec

1.800.881.3688



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



■ UPDATE / MISE À JOUR

SMEs a Top Priority for CGA-Canada

CGA-Canada seized the opportunity when asked to participate in a Red Tape Reduction Commission round table meeting in Ottawa this past March. The Government of Canada invited Canadian businesses to discuss irritants stemming from federal regulatory requirements. CGA-Canada talked about regulatory obstacles members see in their everyday work with SMEs, and provided the commission with recommendations to overcome some of those obstacles.

CGA-Canada raised concerns about the current volume, duplication, and complexity of regulatory requirements, coupled with high compliance costs. Together, these add up to a regulatory burden which can put a stranglehold on entrepreneurship, business growth, and job creation. To reduce the regulatory burden in a measurable, accountable, transparent, and sustainable manner, CGA-Canada recommended the commission consider: adopting a pan-Canadian approach to tackle the cumulative regulatory burden; focusing on tax simplification; putting the needs of SMEs first; and creating a standard red tape measurement, setting a national reduction target, benchmarking progress, and reporting publicly.

“We would prefer a pan-Canadian approach which looks beyond federal regulation but the commission still has the opportunity to find effective, lasting solutions to support SMEs and boost

growth, competitiveness, and innovation. We wholeheartedly support the work and look forward to their final report,” says Anthony Ariganello, CGA-Canada’s president and CEO. The commission’s final report is expected this fall.

► Les PME : une priorité majeure pour CGA-Canada

Lorsqu’on l’a invitée à discuter des irritants découlant des exigences réglementaires fédérales à une table ronde organisée à Ottawa par la Commission sur la réduction de la paperasse, en mars dernier, CGA-Canada n’a pas hésité. CGA-Canada a parlé des obstacles réglementaires que ses membres constatent dans leur travail quotidien auprès des PME et a fait des recommandations pour les surmonter.

Elle a exprimé ses préoccupations quant au volume, à la duplication et à la complexité des exigences réglementaires, et au coût de leur observation. Tous ces facteurs représentent un fardeau réglementaire susceptible d’étouffer l’entrepreneuriat, la croissance des entreprises et la création d’emploi. Pour réduire ce fardeau de façon mesurable, responsable, transparente et durable, CGA-Canada recommande ce qui suit : une approche pancanadienne pour réduire le fardeau cumulatif, la simplification du système fiscal, la priorisation des besoins des PME et, enfin, une méthode uniforme d’évaluation des formalités administratives, un objectif de réduction national, le recours à l’analyse comparative pour l’évaluation des progrès accomplis et l’information du public.

« Bien que nous préférons une approche pancanadienne ne se limitant pas à la réglementation fédérale, nous estimons que la

Commission a tout de même la possibilité de trouver des solutions efficaces et durables pour soutenir les PME et stimuler la croissance, la compétitivité et l’innovation. Nous appuyons chaudement sa démarche et attendons avec intérêt la parution de son rapport », affirme le président et chef de la direction de CGA-Canada, Anthony Ariganello. Le rapport doit paraître à l’automne.

CGA-Canada Partners with Anti-Money Laundering Institute

After in-depth discussions and consultations, CGA-Canada has partnered with the Anti-Money Laundering Institute (CAMLI) to give CGAs a fast-track to the CAMLI designation. CAMLI is a Canadian-focused anti-money laundering and terrorist financing compliance organization, designed to recognize the ongoing education, development, and leadership needs of individuals tasked with the control of money laundering and terrorist financing activities and risks facing Canada’s private and public sectors.

“In recognizing the value of the CGA designation, CAMLI is offering CGAs an accelerated path for earning the Institute’s credentials,” says Anthony Ariganello. “This is great news for our members who want a more in-depth understanding of this highly complex field. It is yet another exciting education and training opportunity for CGAs.”

Under this new agreement, CGAs can formalize their knowledge, understanding, and the application of compliance controls



under Canada's Anti-Money Laundering and Terrorist Financing legislation. CGAs can access CAMLI's various training programs and the CAMLI Practicing Associate designation, which recognizes professionals who are qualified to ensure a reporting entity meets its legal responsibilities.

► **Partenariat de CGA-Canada avec un institut de formation**

CGA-Canada a conclu un partenariat avec le Canadian Anti-Money Laundering Institute (CAMLI) pour accélérer l'accréditation des CGA par cet organisme. Le CAMLI s'adresse aux professionnels canadiens qui assurent la conformité à la réglementation sur le recyclage de l'argent et le financement des activités terroristes. Il répond aux besoins de formation, de perfectionnement et de leadership des personnes chargées du dépistage de ces activités illicites et de l'évaluation des risques dans les secteurs privé et public.

« Conscient de la valeur du titre de CGA, le CAMLI offre aux CGA une voie rapide pour l'accréditation, explique Anthony Ariganello. Nos membres ont maintenant une nouvelle occasion de formation pour approfondir cette sphère d'expertise très complexe. »

Les CGA pourront faire officialiser leur connaissance et leur mise en application des moyens de contrôle de la conformité à la législation canadienne sur le recyclage de l'argent et le financement des activités terroristes. Ils pourront suivre les formations du CAMLI pour obtenir le titre de *Practicing Associate* (praticien associé), qui atteste qu'ils ont les compétences voulues pour s'assurer qu'une entité comptable se conforme à ses responsabilités juridiques.

IFAC Proposes Public Interest Framework

CGA-Canada is a well-respected contributor and stakeholder in the development of domestic and international financial reporting standards, and recently responded to an IFAC policy position paper entitled *A Public Interest Framework for the Accountancy Profession*.

CGA-Canada welcomed the opportunity to comment on the exposure draft, seeing the framework as “an important milestone on the continuum of endeavours to conceptualize and define the axiom of public interest.”

The impact of the accounting profession is far-reaching and such a framework facilitates better evaluation of how the profession and its institutions are serving the public interest. The framework conveys the benefits that groups and individuals realize from the services of accountants, whether as consumers, taxpayers, or suppliers. The profession protects a broad range of interests from sound financial reporting to successful organizational performance. The framework proposed by IFAC is built on three key criteria: consideration of costs and benefits for society as a whole, adherence to democratic principles and processes, and respect for cultural and ethical diversity. The exposure draft can be accessed at www.ifac.org and CGA-Canada's full response is available at www.cga.org/canada.

► **L'IFAC propose un cadre définitionnel de l'intérêt public**

CGA-Canada, intervenant respecté contribuant à l'évolution des normes d'information financière à l'échelle nationale et internationale, a présenté récemment ses commentaires sur le document

de position de principe de l'IFAC intitulé *A Public Interest Framework for the Accounting Profession*.

Heureuse d'avoir pu formuler ses commentaires, CGA-Canada estime que le cadre définitionnel proposé « représente un jalon important dans l'ensemble des efforts visant à conceptualiser et à définir l'axiome de l'intérêt public ».

La profession comptable ayant de vastes répercussions, un tel cadre permet de mieux évaluer la façon dont ses membres et ses institutions servent l'intérêt public. Il fait comprendre les avantages que procurent les services de professionnels comptables aux groupes et aux particuliers, qu'ils soient consommateurs, contribuables ou fournisseurs. La profession protège un large éventail d'intérêts, de la qualité de l'information financière à l'efficacité de la performance organisationnelle. Le cadre définitionnel proposé par l'IFAC repose sur trois critères clés : la prise en compte des coûts et des avantages pour la société dans son ensemble, l'adhésion à des principes et processus démocratiques et le respect de la diversité culturelle et éthique. L'exposé-sondage est accessible à www.ifac.org, et l'intégralité des commentaires de CGA-Canada, à www.cga.org/canada-fr.

New Study on Effects of IFRS on Financial Ratios

Investors should be mindful when considering the financial statements of Canadian companies transitioning to International Financial Reporting Standards (IFRS) as the changeover alters accounting figures and therefore financial ratios. CGA-Canada's timely report entitled *The Effects of IFRS on*

Financial Ratios: Early Evidence in Canada examined the key differences between IFRS and pre-changeover Canadian Generally Accepted Accounting Principles (GAAP) and compared audited financial statements of early adopters of IFRS with statements prepared under GAAP. The study specifically looked at the effects of IFRS on financial ratios in the areas of liquidity, leverage, coverage, and profitability.

Comparing financial ratios under the two reporting regimes is not straightforward. Most of the ratios calculated under IFRS are more volatile than those computed under pre-changeover GAAP. For instance, maximum values of several ratios are higher and minimum values are lower under IFRS. The cash flow statement, though, is less influenced by accounting methods and may be a much more reliable assessment tool. The application of fair value accounting and consolidation, among other factors, plays an important role in the differences.

The study recommends that investors be particularly careful in distinguishing between business performance changes caused by the changeover to IFRS and those caused by changes in business. Recommendations presented in the study and detailed background information may help investors

and their representatives to navigate through the IFRS transition phase. This report is available at www.cga.org/canada.

► **Nouvelle étude : effets des IFRS sur les ratios financiers**

Les investisseurs doivent être prudents lorsqu'ils examinent les états financiers de sociétés canadiennes qui basculent aux IFRS, car ce basculement modifie les données comptables et, par ricochet, les ratios financiers. Publié par CGA-Canada, *Les effets des IFRS sur les ratios financiers : premiers signes au Canada* tombe à point nommé. L'étude s'intéresse aux principales différences entre les IFRS et les PCGR du Canada en vigueur avant le basculement, compare les états financiers audités de sociétés ayant opté pour une adoption anticipée avec ceux préparés selon les PCGR, et examine les effets des IFRS sur les ratios financiers visant la liquidité, le levier financier, la couverture et la rentabilité.

On ne peut comparer directement des ratios financiers établis selon ces deux référentiels différents. La plupart des ratios sont plus volatils selon les IFRS que selon les PCGR en vigueur avant le basculement. Par exemple, les valeurs maximales de plusieurs ratios sont plus élevées et les valeurs minimales, plus faibles, selon les IFRS. Le tableau des flux de trésorerie, moins tributaire des méthodes comptables, peut ainsi constituer un outil d'évaluation beaucoup plus

fiable. La comptabilisation en juste valeur et la consolidation sont deux facteurs importants donnant naissance aux différences.

L'étude recommande aux investisseurs de faire la distinction entre les variations de la performance qui résultent du basculement et celles qui résultent de changements touchant l'entreprise. Les recommandations et renseignements détaillés fournis dans l'étude aideront les investisseurs et leurs représentants à s'y retrouver en cette phase de transition. Vous trouverez ce rapport à l'adresse www.cga.org/canada-fr.

Need an Accountant: CGA Public Practitioners Online

In May, CGA-Canada launched a national, searchable directory of public practitioners. Called *Need an Accountant*, the directory lists the contact details of *Public Practice Manual* (PPM) subscribers. Firm administrators can choose to add further details, to offer the public information about their firm's services, website, and social media links. The directory even features an interactive map with driving directions.

The directory is designed to improve visibility for CGA practitioners in search engine results, and has enhanced features not found on other online directories. Free *Need an Accountant* CGA listings are another way for potential clients to find the right CGA to meet their needs.

Online presence is a key part of today's marketing mix. Sixty per cent of practitioners don't have their own website and CGA-Canada is pleased to offer free inclusion in this service to help practitioners bolster their online presence.

► **Besoin d'un comptable, le site des CGA en cabinet**

En mai, CGA-Canada a lancé *Besoin d'un comptable*, un répertoire national interrogeable où les abonnés du *Manuel d'expertise comptable* (MEC) pourront inscrire leurs coordonnées. Les cabinets pourront y ajouter des renseignements sur leurs services ainsi que des liens vers leur site Web et leurs pages dans les médias sociaux. On y trouve aussi une carte interactive avec des indications routières.

Ce répertoire, qui permettra aux CGA qui exercent en cabinet d'accroître leur visibilité dans les moteurs de recherche, se distingue par ses caractéristiques particulières. Un profil gratuit dans *Besoin d'un comptable* offre aux clients potentiels une nouvelle façon de trouver le CGA qui saura répondre à leurs besoins.

De nos jours, la présence sur le Web fait partie intégrante des stratégies marketing. Pourtant, 60 % des praticiens n'ont pas de site Web. CGA-Canada est donc ravie d'offrir ce service gratuitement afin d'aider les praticiens à accroître leur présence sur le Web. ■

CREDIT INSTITUTE OF CANADA
L'INSTITUT CANADIEN DU CRÉDIT est. 1928

IF YOUR CREDIT MANAGER ISN'T A CCP CERTIFIED CREDIT PROFESSIONAL, ASK "WHY NOT?"

A CERTIFIED CREDIT PROFESSIONAL CAN HELP YOUR BUSINESS UNDERSTAND THE GOOD APPLES FROM THE BAD.

Credit Institute of Canada
Providing Professional Credit Ability

www.creditinstitute.org
1-888-447-3324

185 Reasons to be a CPA Member

Payroll is responsible for understanding and complying with the 185 regulatory requirements related to the \$810 billion in wages and benefits, \$230 billion in statutory remittances to the federal and provincial governments, and \$90 billion in health and retirement benefits that Canada's 1.5 million employers annually pay, as well as the 25 million T4s, 9 million T4As, and 7 million RL-1s they annually produce.

185 raisons d'être membre de l'ACP

La paie doit comprendre et se conformer aux 185 exigences réglementaires régissant les 810 milliards de dollars en salaires, 230 milliards de dollars en remises législatives et 90 milliards de dollars en prestations de retraite et de maladie que les 1,5 million d'employeurs canadiens versent chaque année, ainsi que les 25 millions de feuillets T4, 9 millions de feuillets T4A et 7 millions de Relevés 1 qu'ils produisent chaque année.

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

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

CGA Promotional Code – Get the CPA member rate! Enter promo code "CGA11" when registering online (as a non-member) at www.payroll.ca/go/?cga.

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

L'ACP s'engage à fournir aux comptables et leurs clients les services associés à la paie qui leur permettront de demeurer conformes et informés.

- ✓ L'accès illimité à Ligne Info sur la paie, le plus populaire des services de l'ACP
- ✓ Des tarifs réservés aux membres pour les séminaires et Webinaires de perfectionnement professionnel

Code promotionnel pour les CGA : Profitez des tarifs réservés aux membres! Inscrivez-vous en ligne (à titre de non-membre) à l'adresse www.payroll.ca/go/?cga et entrez le code promotionnel « CGA11 ».

- ✓ Des ressources en matière de paie à www.payroll.ca
- ✓ *Les seules accréditations de la paie au Canada : Spécialiste en conformité de la paie (S.C.P) et Gestionnaire accrédité de la paie (G.A.P)*



www.payroll.ca/go/?cga1

CONTACT US / CONTACTEZ-NOUS :
1-800-387-4693 or/ou 416-487-3380

Professional Development
ext. 118 • register@payroll.ca

Perfectionnement professionnel
poste 123 • inscription@payroll.ca

Membership
ext. 118 • membership@payroll.ca

Adhésion
poste 123 • adhesion@payroll.ca

90 of Canada's top 100 companies count on the CPA for their payroll education and knowledge.

90 des 100 meilleures entreprises canadiennes comptent sur l'ACP pour de l'éducation et des connaissances sûres en matière de paie.



© ISTOCKPHOTO.COM/ARPAD BENEDEK

CGA Alberta's chair, Anita Klassen, discusses community involvement.

La présidente de CGA-Alberta, Anita Klassen, parle de la participation communautaire.



Anita Klassen, CGA

What are your goals for the coming year for your association?

Our goals are to provide more opportunities and more value to our members as we continue to grow. We had over 400 graduates in the 2010 ceremony. We are the fastest growing accounting designation in Alberta. We take pride in where we are as an association and we want to continue to make things better for our members.

What advice would you give future CGAs?

Stick with the program, even during difficult days of studying and juggling family, work, and studies, because it's so worthwhile. Take advantage of opportunities to network. Your success in the program will lead to career opportunities it may be hard to envision while you are a student.

Why did you decide to volunteer with CGA?

Since I put so much time and energy into earning my designation, I wanted to make sure I was a support to the association, and I want to contribute to the strategic direction of the association. It takes many volunteers to support any not-for-profit.

What's your day job?

I'm the controller for Catholic Charities – a social service agency that provides support to

improve the quality of life for individuals and families. I like the variety and opportunities within the team to make decisions and set direction for the organization.

How do you choose which community groups to volunteer with?

I enjoy volunteering to support the community. I need to be interested in the vision/mission of the organization. I've worked in the not-for-profit field for the last 20 years, and I find a lot of personal fulfilment in it.

What are your hobbies?

I have four grandchildren I spend a lot of time with. I enjoy physical activity, such as going for long walks. Last year I participated in the Vancouver half marathon. ■

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

Nous avons pour objectifs d'offrir plus de services et plus de valeur aux membres au fur et à mesure que l'association se développe. En 2010, nous avons remis des permis à plus de 400 nouveaux CGA. Le titre de CGA est celui qui connaît la plus forte croissance en Alberta. Nous sommes fiers de nos réalisations et nous voulons continuer à améliorer la situation de nos membres.

Quels conseils donneriez-vous aux futurs CGA?

Ne perdez pas courage, même lorsqu'il est difficile de concilier études, travail et famille, car la réussite du programme en vaut vraiment la peine. Tirez avantage des occasions de réseauter. Le titre de CGA entraîne des possibilités

de carrière qu'il vous est peut-être difficile d'imaginer maintenant que vous êtes étudiant.

Pourquoi avez-vous décidé de faire du bénévolat pour CGA-Alberta?

Puisque j'ai consacré autant de temps et d'énergie à obtenir mon titre, je tenais à soutenir l'association et à contribuer à son orientation stratégique. Il faut beaucoup de bénévoles pour soutenir un organisme sans but lucratif.

Quel est votre emploi actuel?

Je suis contrôleuse pour Catholic Charities, un organisme de services sociaux qui offre du soutien visant à améliorer la qualité de vie des gens et des familles. J'aime la variété et les occasions qui s'offrent à moi dans l'équipe en matière de prise de décision et d'établissement des orientations de l'organisation.

Comment choisissez-vous les groupes communautaires auprès desquels vous faites du bénévolat?

J'aime faire du bénévolat pour appuyer la communauté. Il faut que la vision et la mission de l'organisme m'intéressent. Je travaille avec des organismes sans but lucratif depuis 20 ans et je trouve que c'est très gratifiant sur le plan personnel.

Quels sont vos passe-temps?

J'ai quatre petits-enfants avec qui je passe beaucoup de temps. J'aime l'activité physique comme faire de longues promenades. L'année dernière, j'ai pris part au semi-marathon de Vancouver. ■

Moshe Elhav

BA (Hon.), MA, CGA / B.A. (spécialisé), M.A., CGA
 Has accepted the position of finance director, Knorr Global, with Unilever Best Foods UK Ltd. in London, UK.
 ► A accepté le poste de directeur des finances pour la marque mondiale Knorr à Unilever Bestfoods UK Ltd., à Londres (Royaume-Uni).

Brady S. Jepsen

MBA, CFP, CGA
 Has been promoted to vice president, regional sales western Canada, for the CUMIS Group Ltd.
 ► A été promu au poste de vice-président, ventes régionales de l'Ouest du Canada, à CUMIS Group Ltd.

David Albert Newman

CIA, ACCA (UK), B. Comm. (Hons.) with Distinction, CGA / CIA, ACCA (Royaume-Uni), B. Com. (spécialisé) avec distinction, CGA
 Has been accepted to serve with the Schizophrenia Society of Canada (SSC) board of directors and the SSC education and advocacy committee.
 ► A été accepté au conseil d'administration et au comité d'éducation et de défense des droits de la Société canadienne de la schizophrénie (SCS).

Hsiu Jung "Amy" Wu

BSc, MBA, CPA (ND), CGA / B. Sc., MBA, CPA (ND), CGA
 Has opened HJ Wu & Company, CGA, a full service public practice firm, in New Westminster, BC.
 ► A ouvert le cabinet d'expertise comptable HJ Wu & Company, CGA, qui offre une gamme complète de services, à New Westminster, en Colombie-Britannique.

John Yuen

BA, CGA / B.A., CGA
 Has been elected to the volunteer positions of chairman of the board and president of Chinese Family Services of Ontario, a registered charity in Ontario.
 ► A été élu aux postes bénévoles de président du conseil et de président de la Chinese Family Services of Ontario, un organisme de bienfaisance enregistré de l'Ontario.

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



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

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

Support Project Manager,
 Regional Airport Authority



Robert Half®

1.800.803.8367
roberthalf.com

Little Feet. Big Responsibility.



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

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

www.iapacific.com/cga

Or contact Jan Munro Thompson at:

1.800.881.3688

In Québec contact Jacques Leclerc at:

1.800.363.7873



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



Marketing for Public Practitioners

Le praticien et le marketing

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

LONG GONE ARE THE DAYS when you could put up a sign, advertise in your local phone directory, and clients would come your way. As anyone in public practice knows, the competition for clients can be fierce. Relying on bare-bones advertising and word of mouth can be, well, wishful thinking.

As I noted in an earlier column, you may be absolutely fantastic at what you do, but if you aren't marketing yourself through a proactive strategy, you'll find it increasingly tough to grow your business. That's not just my opinion. An International Federation of Accountants paper on the role of SMPs in providing business support noted that while relying on referrals may have worked in the past, it no longer reflects the realities of the marketplace.

So, what are the more proactive SMPs doing to market their services? They're having websites built and are making those sites a one-stop resource for their clients. They're using social media channels such as LinkedIn, Facebook, Twitter, and YouTube to post seminar dates, share tips, discuss issues, recruit staff, and attract new business. Some are starting blogs to showcase their knowledge and expertise, share others' valuable information, and solicit feedback. They're using short videos to promote their suite of services.

If this all sounds slightly overwhelming, consider enlisting a marketing or social media consultant. Here's where that oft-dreaded expression 'spend money to make money' comes into play. I, for one, however, genuinely believe that there are times when outside advice is indispensable. Recognizing that you don't have the expertise in house is a good start; hiring a professional to develop a plan and help you execute it is even better.

This spring, CGA-Canada launches a national, searchable directory of public practitioners. Called *Need an Accountant*, it lists the contact information of our CGA firms. These days having an online presence should be part of any public practitioner's marketing strategy. This free service will help those who don't yet have a website begin to raise their visibility, and complement the efforts of those who already do. CGA firms will have the ability to add considerable detail about their businesses. An interactive map with driving directions is just one available feature. ■

L'ÉPOQUE OÙ IL SUFFISAIT d'une enseigne et d'une annonce dans le bottin téléphonique local pour bâtir sa clientèle est révolue. Quiconque travaille en cabinet privé peut en témoigner : la concurrence est féroce. La publicité minimale et le bouche à oreille ne suffisent plus.

Je l'ai dit dans une chronique précédente : même si vous avez un talent fantastique, si vous ne faites pas de marketing proactif, il sera difficile de faire croître votre entreprise. Et d'autres le disent. Un document d'information de l'International Federation of Accountants sur le rôle que jouent les cabinets comptables de petite et moyenne taille (PMC) dans le soutien des entreprises montre qu'aujourd'hui, ne se fier qu'aux recommandations n'est plus réaliste.

Alors, que font les PMC les plus proactifs pour faire connaître leurs services? Ils font concevoir un site Web et en font un guichet unique pour leurs clients. Ils utilisent les médias sociaux comme LinkedIn, Facebook, Twitter et YouTube pour faire connaître la date de séminaires, donner des conseils, discuter d'enjeux, recruter du personnel et attirer de nouveaux clients. Certains lancent des blogues pour faire connaître leur expertise, diffuser des renseignements utiles et obtenir de la rétroaction. Ils réalisent de petites vidéos pour faire la promotion de leurs services.

Vous vous sentez un peu dépassé? Songez à faire appel à un consultant en marketing ou en médias sociaux. C'est un cliché, mais voici un cas où il faut dépenser de l'argent pour faire de l'argent. Je crois fermement que, parfois, il est indispensable d'aller chercher de l'aide à l'externe. Reconnaître que l'on n'a pas l'expertise nécessaire à l'interne est un bon point de départ; mais embaucher un professionnel à qui l'on demande d'élaborer un plan, puis de nous aider à l'exécuter, c'est nettement mieux.

Ce printemps, CGA-Canada lance un répertoire national consultable des comptables en cabinet privé. Désigné *Besoin d'un comptable*, il donne accès aux coordonnées des cabinets de CGA. De nos jours, la présence en ligne doit faire partie de la stratégie marketing de tout comptable en cabinet privé. Ce service gratuit permet à ceux qui n'ont pas encore de site Web d'accroître leur visibilité, et vient s'ajouter aux outils de ceux qui en ont déjà un. Les cabinets de CGA pourront ainsi faire connaître une foule de renseignements sur leurs activités. Un exemple des options qui seront offertes : une carte interactive donnant l'itinéraire pour se rendre au cabinet. ■



Key initiatives from the IASB.

Update on New Standards

Mise à jour au sujet des nouvelles normes

Principales initiatives de l'IASB.

by / par Stephen Spector

EIGHT YEARS AGO the International Accounting Standards Board (IASB) added a project on consolidation to its agenda; the objective was to publish a single International Financial Reporting Standard (IFRS) on consolidation to replace the consolidation requirements of IAS 27: *Consolidated and Separate Financial Statements* and SIC-12: *Consolidation - Special Purpose Entities*. The result was a revised version of IAS 27 and IFRS 3, *Business Combinations*, released in 2008.

Then in February 2010, the IASB decided to combine the disclosure requirements for subsidiaries, joint ventures, associates, and unconsolidated structured entities within a comprehensive disclosure standard that would address a reporting entity's interests in other entities. This comprehensive disclosure standard is to include disclosures related to joint operations.

The IASB has decided that a reporting entity controls another entity when it is exposed, or has rights, to variable returns from its involvement with the other entity and has the ability to affect those returns through its power over the entity. Furthermore, a reporting entity has power over another entity when it has existing rights that give it the ability to direct activities that significantly affect the entity's returns. As I write this, the IASB expects

to issue a final standard on consolidation, IFRS 10: *Consolidated Financial Statements*, and the comprehensive disclosure standard referred to above, IFRS 12: *Disclosure of Interests in Other Entities*, before the end of June.

Joint Ventures

In December 2005, the IASB agreed to consider the accounting in joint ventures within what was then called "the short-term convergence" project. The scope of the project was focused on two key issues:

- the major difference between IAS 31: *Interests in Joint Ventures* and US GAAP, namely the option in IAS 31 of accounting for joint venture entities using proportionate consolidation. The IASB decided to remove the option of accounting for jointly controlled entities using proportionate consolidation; and
- the existing definition of a joint venture and the differences between a joint venture entity and direct interests in assets and liabilities of a joint arrangement.

In May 2009, the IASB agreed:

- to merge "joint operations" and "joint assets" into a single type of joint arrangement called "joint operation";
- a joint arrangement could comprise both a joint operation and a joint venture, but each needs to be a complete

arrangement in its own right and not merely a residual; and

- for a joint arrangement established in a separate entity, it is necessary to consider all relevant facts and circumstances to assess whether the arrangement is a joint operation or a joint venture. There should not be a presumption that the arrangement is a joint venture. In December 2009, the IASB further agreed:
- the transaction must have commercial substance if there is to be any recognition of gains and losses arising from contributions of non-monetary assets;
- to retain the IAS 31 requirement of full recognition of losses when the contribution, sale, or purchase provides evidence of a reduction in the net realizable value or recoverable amounts of the assets contributed, sold, or purchased; and
- when a joint operation is structured through an entity, transactions between the parties and the joint operations are, in essence, transactions between the parties themselves.

Over the past 15 months, a number of other issues have been addressed and the IASB expects to issue a final standard on joint ventures/joint arrangements, IFRS 11: *Joint Ventures*, by the end of June. ■

LY A HUIT ANS, l'IASB a ajouté à son programme un projet sur la consolidation, avec l'intention de publier une IFRS unique sur la consolidation qui remplacerait les dispositions d'IAS 27 *États financiers consolidés et individuels* et de SIC-12 *Consolidation – Entités ad hoc*. Il en est résulté une version révisée d'IAS 27 et d'IFRS 3 *Regroupement d'entreprises*, publiée en 2008.

En février 2010, l'IASB a décidé de regrouper les obligations d'informations concernant les filiales, les coentreprises, les entreprises associées et les entités structurées non consolidées dans une norme générale d'information concernant les participations d'une entité comptable dans d'autres entités. Cette norme générale doit comprendre les informations à fournir relatives aux activités communes.

L'IASB a déterminé qu'une entité comptable contrôle une autre entité lorsqu'elle est exposée aux rendements variables du fait de l'exercice d'un rôle dans l'autre entité, ou a des droits sur ces rendements, et qu'elle a la capacité d'influer sur ces rendements du fait de son pouvoir sur l'entité. De plus, une entité comptable a un pouvoir sur une autre entité lorsqu'elle détient des droits lui donnant la capacité de diriger les activités qui ont une incidence significative sur les rendements de l'entité. Au moment où j'écris ces lignes, l'IASB prévoit publier avant la fin de juin une norme définitive sur la consolidation, IFRS 10, et la norme générale susmentionnée sur les informations à fournir concernant les participations dans d'autres entités, IFRS 12.

Coentreprises

En décembre 2005, l'IASB a accepté de se pencher sur la comptabilisation des coentreprises dans le cadre d'un « projet de convergence à court terme ». Le projet a porté sur deux questions clés :

- la principale différence entre IAS 31 *Participations dans des coentreprises* et les PCGR américains, à savoir la possibilité d'appliquer la consolidation proportionnelle pour comptabiliser les coentreprises en vertu de la norme internationale. L'IASB a décidé d'éliminer cette option pour les entités contrôlées conjointement;
- la définition alors en vigueur d'une coentreprise et les différences entre une coentreprise et une participation directe dans des actifs et des passifs d'un partenariat. En mai 2009, l'IASB a convenu de ce qui suit :
- les « activités communes » et les « actifs communs » sont regroupés en un seul type de partenariat, appelé « activité commune »;
- un partenariat pourrait comprendre à la fois une activité commune et une coentreprise, mais chaque élément doit constituer une entente en bonne et due forme et non pas seulement un élément résiduel;

- dans le cas d'un partenariat établi dans une entité séparée, il est nécessaire de tenir compte de tous les faits et circonstances pertinents pour déterminer s'il s'agit d'une activité commune ou d'un reliquat. On ne doit pas présumer que le partenariat est une coentreprise. En décembre 2009, l'IASB a aussi convenu de ce qui suit :
- la transaction doit avoir une substance commerciale pour qu'il soit possible de comptabiliser des profits ou des pertes découlant de l'apport d'actifs non monétaires.
- la disposition d'IAS 31 concernant la comptabilisation du montant intégral des pertes lorsque l'apport, la vente ou l'achat révèle une diminution de la valeur nette de réalisation ou de la valeur recouvrable des actifs apportés, vendus ou achetés est maintenue;
- lorsqu'une activité commune est structurée par l'entremise d'une entité, les transactions entre les parties et l'activité commune sont, en substance, des transactions entre les parties elles-mêmes. Au cours des 15 derniers mois, un certain nombre d'autres questions ont été abordées et l'IASB prévoit publier une norme définitive sur les coentreprises et les partenariats, IFRS 11, avant la fin de juin. ■■

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. 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

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

Three great choices.
One smart way to go.

There's always a **Cantax T2 solution** made for you:

1) Unlimited filing

2) File 3 or less

3) File 1 or 2



"Cantax always produces accurate results and links well with other CCH products."

Michael Bishop, CGA
Kingston, Nova Scotia

Cantax T2 — The go-to corporate tax software
CGAs save 15% on selected packages

To order, contact CCH Customer Service at **1.800.262.4522**.

Download our guide today to see our full range of products.
www.cantax.com/GetTheGuide



 **CCH**
a Wolters Kluwer business

In Strategic Partnership with **CGA**™ Certified General Accountants / Comptables généraux accrédités

"Cantax" is a registered trademark of CCH Canadian Ltd.

1021

Promo Code CAN409



Do tips received by restaurant employees count as insurable earnings?

Insurable Earnings

Rémunération assurable

Les pourboires des employés en restauration représentent-ils une rémunération assurable?

by / par Don Goodison

WHEN I HEAR someone say about tax “I’ve seen it all,” I have to resist the urge to say, “No, you haven’t.” After over 40 years working with tax, I still find things that I’ve never seen before. Most of the time it’s nothing really new, it’s just new to me. For example, I have never had to consider whether tips received by servers in a restaurant or other such facility may be insurable earnings. So when I came across the case of *Tampopo Garden Ltd. v. The Minister of National Revenue*, 2011 TCC 110, it caught my interest.

The appellant is a Japanese restaurant. Servers were required to pay tips of five to six per cent of sales to the appellant and an additional twenty five percent to the bus persons. A former employee, who had worked for the appellant from May 6, 2008 until November 12, 2009, complained that the tips she received had not been included in determining her EI insurable earnings, and therefore, her benefits were lower than what she felt they should be. Her complaint led to a review by the Canada Revenue Agency. The appellant’s record of tips covered January 1 to November 12, 2009.

The CRA used an average to calculate that the former employee received \$566 per month in employer controlled tips, totalling \$11,461 for the period of time she had been

employed. The CRA determined that these were “employer controlled” tips, and are considered insurable employment. The decision was issued under subsection 93(3) of the *Employment Insurance Act*, based on paragraph 2(1)(a) of the *Insurable Earnings and Collection Premiums Regulations* which states:

2.(1) For the purposes of the definition “insurable earnings” in subsection 2(1) of the Act and for the purposes of these Regulations, the total amount of earnings that an insured person has from insurable employment is
(a) the total of all amounts, whether wholly or partly pecuniary, received or enjoyed by the insured person that are paid to the person by the person’s employer in respect of that employment...

The CRA determined that these were “employer controlled” tips, and are considered insurable employment.

Tampopo Garden Ltd. appealed the decision to the Tax Court of Canada, arguing that they did not control the tips received by their employees. They argued that the tip sharing formula had been implemented

by the employees themselves and not the appellant. Further, the company had no control over the amounts received by employees in the form of gratuities.

The Minister responded that the appellant did determine the tip sharing formula and the employee was required to turn her tips over to the appellant for distribution. The Minister relied heavily on the court’s decision in *Canadian Pacific Ltd. v. Canada*, which stated in part “...one must give a broad meaning to the word ‘paid’” and “...a law dealing with social security should be interpreted in a manner consistent with its purpose. We are not concerned with a taxation statute...”

The court also looked at *S & F Philip Holdings Ltd. v. Canada*. In this case, all tips were placed in a pool for distribution in

accordance with certain percentages to all persons involved in food service. The court held that the tips were pecuniary in nature, arose within the context of employment, and therefore were insurable earnings.

The appeal was dismissed. The court held that Tampopo Garden Ltd. did control the tips, and they were insurable earnings for EI purposes.

I believe most restaurants have a policy of dividing up gratuities received by servers so that employees not directly involved with customers get a share for their part in the service. It would appear that in situations where the employer takes control of the tips and distributes them to the employees, the tips become insurable earnings. If the employees themselves make the distribution, it seems the tips would not be insurable earnings because the employer has no control over them. But, would that be so if there is a set formula for distribution? It may depend on who set the formula, the employees or the employer.

It came out in the trial that the employee who had lodged the complaint had not reported her tips on her tax returns. Hopefully the CRA has followed up and reassessed her accordingly. It would be interesting to know if the increase she received in EI benefits is greater than the tax, penalties, and interest she will have to pay.

Having found that tips are insurable earnings, the appellant will have to remit premiums on the amounts, not just for this employee, but for all employees. Something tells me the real winner here will be the CRA. ■

QUAND J'ENTENDS quelqu'un dire, au sujet de l'impôt : « J'ai tout vu », je me retiens de ne pas répliquer « Non, vous n'avez pas tout vu ». Après plus de 40 ans en fiscalité, je trouve encore des choses que je n'avais encore jamais vues. Ce n'est généralement rien de véritablement nouveau; c'est simplement nouveau pour moi. Ainsi, je n'ai jamais eu à déterminer si les pourboires reçus par les serveurs dans un restaurant ou autre établissement semblable pourraient représenter une rémunération assurable. D'où mon intérêt pour la cause *Tampopo Garden Ltd. c. Le ministre du Revenu national*; 2011 TCC 110.

L'appelante est un restaurant japonais. Les serveurs devaient lui remettre des pourboires correspondant à 5 % à 6 % des ventes et un pourcentage additionnel de 25 % pour les aides-serveurs. Une ancienne employée, qui avait travaillé pour l'appelante du 6 mai 2008 au 12 novembre 2009, se plaignait que ses pourboires n'avaient pas été inclus dans le calcul de sa rémunération assurable aux fins de l'assurance-emploi (AE) de sorte que ses prestations étaient, selon elle, inférieures à ce qu'elles auraient dû être. L'Agence du revenu du Canada (ARC) a examiné la plainte. Les dossiers

de l'appelante relatifs aux pourboires couvraient la période du 1^{er} janvier au 12 novembre 2009.

L'ARC a utilisé une moyenne pour déterminer que l'ancienne employée avait reçu 566 \$ par mois en pourboires sous l'autorité de l'appelante, pour une somme de 11 461 \$ pour la période où elle avait été son employée. L'ARC a déterminé qu'il s'agissait de pourboires sous l'autorité de l'employeur et qu'ils étaient considérés comme une rémunération assurable. Le jugement a été rendu en vertu du paragraphe 93(3) de la Loi sur l'assurance-emploi, sur la base de l'alinéa 2(1)a) du Règlement sur la rémunération assurable et la perception des cotisations qui se lit comme suit :

2.(1) Pour l'application de la définition de « rémunération assurable » au paragraphe 2(1) de la Loi et pour l'application du présent règlement, le total de la rémunération d'un assuré provenant de tout emploi assurable correspond à l'ensemble des montants suivants :

a) le montant total, entièrement ou partiellement en espèces, que l'assuré reçoit ou dont il bénéficie et qui lui est versé par l'employeur à l'égard de cet emploi...

Tampopo a interjeté appel devant la Cour canadienne de l'impôt (CCI), alléguant que les pourboires n'étaient pas sous son autorité et que ce sont les employés qui avaient établi la formule de répartition des pourboires et non lui. En outre, la société n'avait aucune autorité sur les montants reçus par les employés sous forme de gratifications.

Le ministre prétendait que c'est l'appelante qui avait établi la formule de répartition des pourboires et que l'employée devait les lui remettre pour distribution. Le ministre a cité l'extrait suivant de l'arrêt *Canadian Pacific Ltée c. P.G. (Can.)*, « ... il faut aussi donner une signification large au mot "payer" » et « ... une loi ayant pour objet la sécurité sociale doit être interprétée de façon à atteindre ce but. Il ne s'agit pas d'une loi fiscale... ».

Le tribunal a aussi cité l'arrêt *S & F Philip Holdings Ltd. c. Canada*, où tous les pourboires étaient mis en commun pour distribution, selon certains pourcentages, à toutes les personnes faisant partie de l'équipe de restauration. Il a conclu que les pourboires étaient de nature pécuniaire, qu'ils étaient gagnés dans le contexte d'un emploi et qu'ils représentaient donc une rémunération assurable.

L'appel a été rejeté. La CCI a conclu que les pourboires étaient bel et bien sous l'autorité

de Tampopo et qu'ils représentaient une rémunération assurable aux fins de l'AE.

Je crois que la plupart des restaurants ont pour politique de diviser les pourboires reçus par les serveurs pour que les employés qui ne sont pas en contact direct avec la clientèle obtiennent leur part. Il semblerait que les pourboires qui sont sous l'autorité de l'employeur qui en fait lui-même la distribution aux employés deviennent une rémunération assurable. Si la distribution est faite par les employés, il semble que les pourboires ne constituent pas une rémunération assurable parce que l'employeur n'a aucune autorité sur ces montants. Serait-ce toutefois le cas en présence d'une formule préétablie pour la distribution? Cela pourrait dépendre de la personne qui établit la formule, à savoir l'employé ou l'employeur.

Il a été révélé au procès que l'employée qui avait déposé la plainte n'avait pas ajouté ses pourboires à sa déclaration de revenus. Il est à souhaiter que l'ARC lui a émis une nouvelle

L'ARC a déterminé qu'il s'agissait de pourboires sous l'autorité de l'employeur et qu'ils étaient considérés comme une rémunération assurable.

cotisation. Il serait intéressant de savoir si l'augmentation de ses prestations d'AE est supérieure à l'impôt, aux pénalités et aux intérêts qu'elle aura à payer.

Comme le tribunal a conclu que les pourboires représentent une rémunération assurable, l'appelante devra verser les cotisations sur les sommes en cause, non seulement pour cette employée, mais pour tous les autres. J'ai l'impression que le grand gagnant dans cette cause, c'est l'ARC. ■

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

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

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

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



Applying modified accrual accounting to income.

Works in Progress

Travaux en cours

Appliquer la comptabilité d'exercice modifiée.

by / par J. Thomas McCallum

MOST PROFESSIONALS do not use full accrual accounting in reporting their professional practice income for tax purposes. Instead they use a modified accrual method that excludes the value of their work in progress. As confirmed in subsection 10(5) of the *Income Tax Act*, work in progress is really a form of inventory. The basis for valuing a professional's inventory is found in subsection 10(4). It's "the amount that can reasonably be expected to become receivable in respect thereof after the end of the year." In other words "billable hours × hourly rate."

This ability to exclude work in progress is found in section 34 of the *Act* and it applies only to accountants, dentists, lawyers, medical doctors, veterinarians, and chiropractors (including their professional corporations). The exclusion can also be made by partnerships at the partnership level and not by the individual partners. The exclusion is not automatic and once made, it cannot be revoked without permission.

There is no formal election form. The CRA's bulletin IT-457R advises attaching a letter to the taxpayer's return, or clearly indicating in the financial statements, or in an income reconciliation submitted with the return that the election has been made. Anything short of that and you might find yourself in an unenviable position, as was the case in *Srougi v. Her Majesty the Queen*, 2007 TCC 186.

Srougi did not provide any indication in his tax return that he was excluding his work in progress, and the Tax Court held that he had to use full accrual accounting. The *Srougi* case is useful as an indicator that the CRA's guidance should always be followed, even if the work in progress isn't considered material. The amounts involved in the case were merely \$8,500 and \$4,000 in the two years at issue.

This modified accrual basis almost invariably flows through to the professional's financial reporting, resulting in no work in progress asset on the balance sheet. However, just because it's not on the balance sheet doesn't mean it isn't an existing asset. Be cautious that it is not overlooked when an accounting is required. Examples include tax accounting at the time of the professional's death and transfer of the professional practice to a corporation.

When a professional who has made the election dies, the value of the work in progress is income in his final tax return. However, it is considered a "right or thing," and as such, it can be reported in a separate tax return. This alternative might result in substantial tax savings by avoiding the marginal tax rates otherwise applicable in the terminal T1 return and/or the doubling up of many personal tax credits.

When a professional who has made the election transfers his/her practice to a corporation, the work in progress asset is treated the same as any other asset, and it

is deemed to be realized at fair market value (section 23 of the *Act*). This unfavourable result can be avoided by filing an election under section 85 to transfer the asset at its tax-carrying value: zero - its "cost amount" under subsection 248(1). With such an election there is no income to be recognized.

But if you elect the proceeds as zero you must still indicate that in the T2057 (section 85 rollover form). If you do not, there's no election and the CRA can assess a disposition at fair market value. Some might prefer to use a dollar in place of zero in the election to formalize the line item. It's advisable to ensure that the purchase/sale agreement drafted by the lawyer refers to the work in progress as a transferred asset.

Section 34 is a splendid example of an *Act* provision that can come back to bite you if not handled correctly. With clients in an industry sector that has "special rules" the only pre-emptive treatment is to ensure awareness of those rules. ■

LA PLUPART des membres de professions libérales n'utilisent pas la comptabilité d'exercice intégrale pour déclarer au fisc le revenu qu'ils tirent de leurs activités professionnelles, mais plutôt une comptabilité d'exercice modifiée qui exclut la valeur des travaux en cours. Selon le paragraphe 10(5) de la Loi de l'impôt sur le revenu (LIR), les travaux en cours constituent un bien à porter à

l'inventaire. C'est le paragraphe 10(4) qui régit l'évaluation de ce bien, à savoir le « montant dont on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'il devienne à recevoir par l'entreprise après la fin de l'année », autrement dit, « heures facturables × taux horaire ».

L'exclusion des travaux en cours est prévue à l'article 34 de la LIR, qui ne s'applique qu'aux comptables, dentistes, avocats, médecins, vétérinaires et chiropraticiens (incluant leur entreprise de profession libérale). Une société de personnes peut aussi bénéficier de l'exclusion, mais non les associés à titre individuel. L'exclusion n'est pas automatique et elle ne peut être révoquée sans autorisation.

Aucun formulaire de choix n'est prévu à cette fin. Dans son bulletin IT-457R, l'Agence du revenu du Canada (ARC) conseille aux contribuables de joindre à leur déclaration une lettre indiquant que le choix a été fait ou de l'indiquer clairement dans les états financiers ou un état de rapprochement du revenu. Autrement, les contribuables risquent de se retrouver dans une position peu enviable, comme ce fut le cas dans l'affaire *Srougi c. La Reine*, 2007 CCI 186.

M. Srougi n'avait pas indiqué sur sa déclaration de revenus qu'il excluait ses travaux en cours, et la Cour canadienne de l'impôt a conclu qu'il devait utiliser la comptabilité d'exercice intégrale. L'arrêt *Srougi* nous montre que l'on devrait toujours suivre les instructions

de l'ARC, même si la valeur des travaux en cours est négligeable. En l'espèce, ils s'élevaient simplement à 8 500 \$ et 4 000 \$ dans les deux années en cause.

La comptabilité d'exercice modifiée a presque toujours une incidence sur l'information financière, de sorte que les travaux en cours ne figurent pas au bilan. Mais ce n'est pas parce qu'ils ne s'y trouvent pas qu'ils n'existent pas. Et il ne faut pas les oublier dans des circonstances comme la comptabilisation aux fins de l'impôt au décès et le transfert du cabinet à une société.

Au décès du membre d'une profession libérale qui a fait le choix, la valeur des travaux en cours représente un revenu dans sa dernière déclaration de revenus. Elle est cependant considérée comme « un droit ou un bien » qu'on peut inclure dans une déclaration distincte. Cette solution pourrait se traduire par des économies d'impôt substantielles, car on évite les taux d'impôt marginaux applicables autrement dans la déclaration T1 finale et/ou on double les nombreux crédits d'impôt personnels.

Si le membre d'une profession libérale a fait le choix de transférer son cabinet à une société, les travaux en cours seront considérés comme tout autre bien, et seront réputés avoir été vendus à la juste valeur marchande. Ce résultat défavorable peut être évité si l'on produit le choix prévu à l'article 85 de transférer le bien à sa valeur comptable aux fins de l'impôt, à

savoir zéro, qui est le « coût indiqué » en vertu du paragraphe 248(1). Aucun revenu ne sera alors constaté.

Mais si le contribuable choisit un produit égal à zéro, il doit quand même l'indiquer sur le formulaire T2057. Autrement, il n'y a pas de choix et l'ARC peut déterminer qu'il y a eu disposition à la juste valeur marchande. Certains préféreront indiquer un dollar plutôt que zéro dans le choix. Un conseil : les travaux en cours doivent être inclus dans les biens transférés dans le contrat d'achat/de vente préparé par l'avocat.

L'article 34 est un bel exemple des dispositions de la LIR qui peuvent venir vous hanter si elles ne sont pas respectées. Pour les clients œuvrant dans un secteur d'activités qui applique des « règles spéciales », la seule mesure préventive consiste à vous assurer de connaître ces règles. ■

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

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

Time to get social?

Join the conversation.



www.cga.org/canada



CERTIFIED
GENERAL
ACCOUNTANTS

We see more than numbers.

Always Aiming Higher

by / par Beverly Cramp

Toujours plus haut

Ontario Securities Commissioner and Order of Canada recipient Prof. Vern Krishna continues on his path of excellence.

Vern Krishna, commissaire à la CVMO et membre de l'Ordre du Canada, continue de progresser sur la voie de l'excellence.



Trust. A small word with massive implications. For one, the basic foundation of healthy capital markets is based on the trust people have in these markets, says Professor Vern Krishna, C.M., Q.C., LL.D., FRSC, FCGA. Prof. Krishna recently joined a dozen other commissioners when he was appointed by the lieutenant-governor in council to the Ontario Securities Commission (OSC) in November 2010. The chair and two vice-chairs are full-time employees; the commissioners are part-time.

“At the end of the day, does the investor have confidence to put their investments into capital markets?” Prof. Krishna rhetorically asks. “How can they confidently invest their dollars and where can others go to find investment dollars when they are looking for capital? Given the financial debacle that occurred in 2008 in the United States and spread around the world, it has become that much more important to maintain, preserve, and enhance efficient capital markets. They are the lifeblood of the business and investment communities and corporations.”

Regulators such as the OSC play a major role in investor confidence, and Prof. Krishna is a big part of the team whose mandate is to

“provide protection to investors from unfair, improper, or fraudulent practices and to foster fair and efficient capital markets and confidence in capital markets.”

Compared to what has happened in the world’s major markets over the past few years, the OSC and Canadian legislation appears to have done many things right. “We’ve had our difficulties but our banks weren’t as reckless in their lending activities as other nations’ financial institutions were,” says Prof. Krishna. “Our exposure to risk was not that high. But it doesn’t mean that because we survived the worldwide financial problems relatively unscathed, we can let our guard down. For example, there has been

the advent of two or three Ponzi schemes in Canada,” he adds, referring to the fraudulent investment schemes named after Charles Ponzi who became infamous in 1920 for using the technique.

Fostering investor confidence is a complex undertaking, easier to talk about than to actually achieve. Having commissioners the calibre of Vern Krishna goes a long way toward attaining a well-respected, fully functioning capital market. He brings vast intellectual knowledge and expertise, and has been widely recognized in a variety of ways (see sidebar summary).

When *CGA Magazine* profiled Prof. Krishna five years ago, CGA-Canada had just

presented him with the John Leslie Award for exceptional service. As one of the country's top tax law and international taxation experts he is held in high esteem in both the accounting and legal professions – a rare feat. Back in 2006, he taught law at the University of Ottawa, practised law at Borden Ladner Gervais, headed the CGA Tax Research Centre, wrote regular features in newspapers and magazines, and authored a number of legal texts that are frequently cited by the Supreme Court of Canada and the Tax Court of Canada.

How much higher could he go? At the age of 67, when most people are in retirement enjoying the fruits of a lifetime of work, Prof. Krishna continues at a breakneck speed fulfilling several professional roles. "I'm still a professor of law at the University of Ottawa. I'm still the tax counsel at BLG LLP. I still wear different hats and do different things," he says. "A snapshot of my day would be

teaching law school in the morning, going to my BLG office in the afternoon, and then later you might catch me on a plane to Toronto in the evening for OSC meetings the next day."

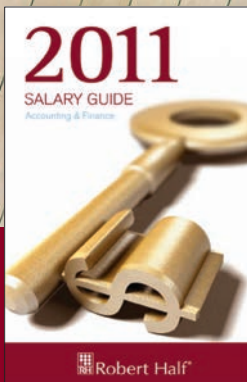
As Prof. Krishna sees it, the OSC has two functions: (1) policy and rule-making; and (2) adjudicative. "At policy meetings, the commissioners discuss policies and related matters that have been researched by staff and review policy papers that may be sent out for comment and input from the public," he says. "And the OSC is an administrative tribunal that hears proceedings brought by the Enforcement Branch for violations of securities laws. In this role, we perform a quasi-judicial function as an administrative body. Both aspects are satisfying in very different ways. Policy making is looking to future developments and improving the system to make our capital markets stronger and more efficient. The tribunal hearings

are looking at transgressions of the past, but with a view to sanctioning misconduct, so that we have a better system going forward and we discourage future violations."

The OSC meetings and tribunals can be time-consuming, but Prof. Krishna still manages to find time to enjoy the good life. When he travels for business, he works to make time for leisure and amusements. At a recent tax conference in India, he took some extra time to do a bit of sightseeing with his wife, Linda. "I was working but that's not to say I didn't enjoy myself a little. I always try to mix business with pleasure, otherwise my schedule and work demands would become overwhelming."

Prof. Krishna knows how to balance the work/life equation. When time permits, he is fond of cooking and photography. Last year Prof. Krishna and Linda vacationed near Venice at an Italian cooking school. "We had hands-on experience in the kitchen

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



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

 **Robert Half**[®]
Excellence in Professional Staffing

1.800.803.8367

© 2010 Robert Half. 0910-9009

for three days. Italy is one of my favourite countries and we go every year.” Part of Prof. Krishna’s balance comes from exercise being a major part of his day. “I work out regularly, often a couple of hours in the morning, usually swimming.” He can often be seen walking his golden retriever, Biggie.

A man with an active curiosity, he has wide-ranging interests. “I have my pleasures which I enjoy very much,” he admits. “I go to movies, live theatre, and the opera. I play bridge and have dinner parties with good friends. I probably don’t have as much time as I would like for light reading such as fiction,” he says. Prof. Krishna is very modest and has to be pushed to talk about his major achievements. “In each field of endeavour I’ve engaged in, I would like to think I’ve left some small contributions,” he states. When asked about specific achievements, he points to his time as treasurer (the de facto president role) of the Law Society of Upper Canada from 2001 to 2003. “I was instrumental in making the legal profession more mobile,” he says.

Upon further consideration, he adds, “My principal passion is teaching, which I have done for more than 35 years. I find it enormously exciting and stimulating. Many of my students have gone on to have brilliant careers in Canada and abroad. At

last count, there are at least 20 judges on various courts whom I taught. Hence I was grateful to receive the Order of Canada for my contribution to academic work in Canada.” He regularly runs into students who approach him to thank him for what he taught them. “They often say they remember my tax law course all these years later and

minimum without losing the essence of their meaning. Teaching does the same thing – it creates the situation where I have to explain things in a simple way. This is useful for courtroom action too. At the end of the day, when I’m in court, I’m an advocate for a position and I have to convince the judge.”

My principal passion is teaching, which I have done for more than 35 years. I find it enormously exciting and stimulating.

how valuable it has been for them. That kind of recognition is its own reward.”

Not only does Prof. Krishna receive ongoing recognition for his teaching and mentorship, his byline is well known to regular readers of the *National Post*’s business pages where he contributes a regular column on law. This is in addition to many legal trade magazines that he writes for. And of course there is his *CGA Magazine* column, Backpage (page 54).

“I find writing a wonderful discipline,” he says. “It forces me to focus my ideas into a small amount of space. It makes me reduce complex ideas and theories to their

Charming and persuasive, Prof. Krishna has written many highly regarded law texts. His title *The Fundamentals of Canadian Income Tax* is in its 10th printing. All this adds up to a powerful commissioner on the OSC. One of the commission’s current challenges is reviewing the recently announced plans to merge the Toronto Stock Exchange with the London Stock Exchange. “We will have input into that decision,” says Prof. Krishna. “We will likely hold hearings, and develop some ideas about how to proceed with such a merger, if indeed it is deemed a good idea. When we express our opinions, the government is most likely to pay attention to what we have to say.”

Prof. Krishna and his fellow commissioners are committed to enforcing the OSC regulations with rigour. “As our chairman has said publicly, we will become much more aggressive in enforcing the *Securities Act*. If that means we have to pursue people in the criminal courts, we are prepared and ready to do that.”

Such tenacity is no surprise to those closest to Prof. Krishna. They know that one of the secrets of his brimming energy for professional commitments is that he enjoys it all immensely. “There are certain things that interest me – like tax law – and when my interests coincide with fulfilling a societal role such as being on the OSC – then it is a very rewarding experience for me.”

To sum up, he quotes the poet Browning: “A man’s reach should exceed his grasp, or what’s a heaven for?” ■

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

Selected Recognition and Achievements

- 2011 – Selected by peers for inclusion in the 2011 edition of *The Best Lawyers in Canada* (Tax Law, Trusts and Estate)
- 2006 – CGA-Canada John Leslie Award
- 2005 – Doctor of Laws, Law Society of Upper Canada
- 2005 – CGA Ontario Ivy Thomas Award for public and community service
- 2004 – Order of Canada
- 1989 – Queen’s Counsel
- 1989 – FCGA

Educational Accomplishments

- 1986 – Diploma of Comparative Corporate Law, Cambridge University
- 1975 – Masters in Law, Harvard University
- 1974 – Bachelor of Laws, University of Alberta
- 1971 – CGA designation
- 1969 – MBA, University of Alberta



La confiance... c'est un mot tout simple, mais ses répercussions sont énormes. Par exemple, selon le professeur Vern Krishna, C.M., c.r., LL. D., MSRC, FCGA, la santé des marchés financiers repose sur la confiance des gens à leur égard. En novembre 2010, le professeur Krishna a été nommé commissaire par le lieutenant-gouverneur en conseil de la Commission des valeurs mobilières de l'Ontario. À ce titre, M. Krishna s'est joint aux douze autres membres de la Commission, dont le président et les deux vice-présidents sont des employés à temps plein et les autres membres exercent leurs fonctions à temps partiel.

« Au bout du compte, de dire le professeur Krishna, les questions sont les suivantes : L'investisseur a-t-il assez confiance dans les marchés financiers pour y placer son argent? Comment le placer en toute confiance? Et, pour ceux qui cherchent à mobiliser des capitaux, où en trouver? Compte tenu de la crise qui a secoué d'abord les États-Unis en 2008, puis le reste du monde, il est devenu plus important encore d'assurer, de préserver et d'améliorer l'efficacité des marchés. C'est en effet d'eux que dépend la vitalité du monde économique et financier. »

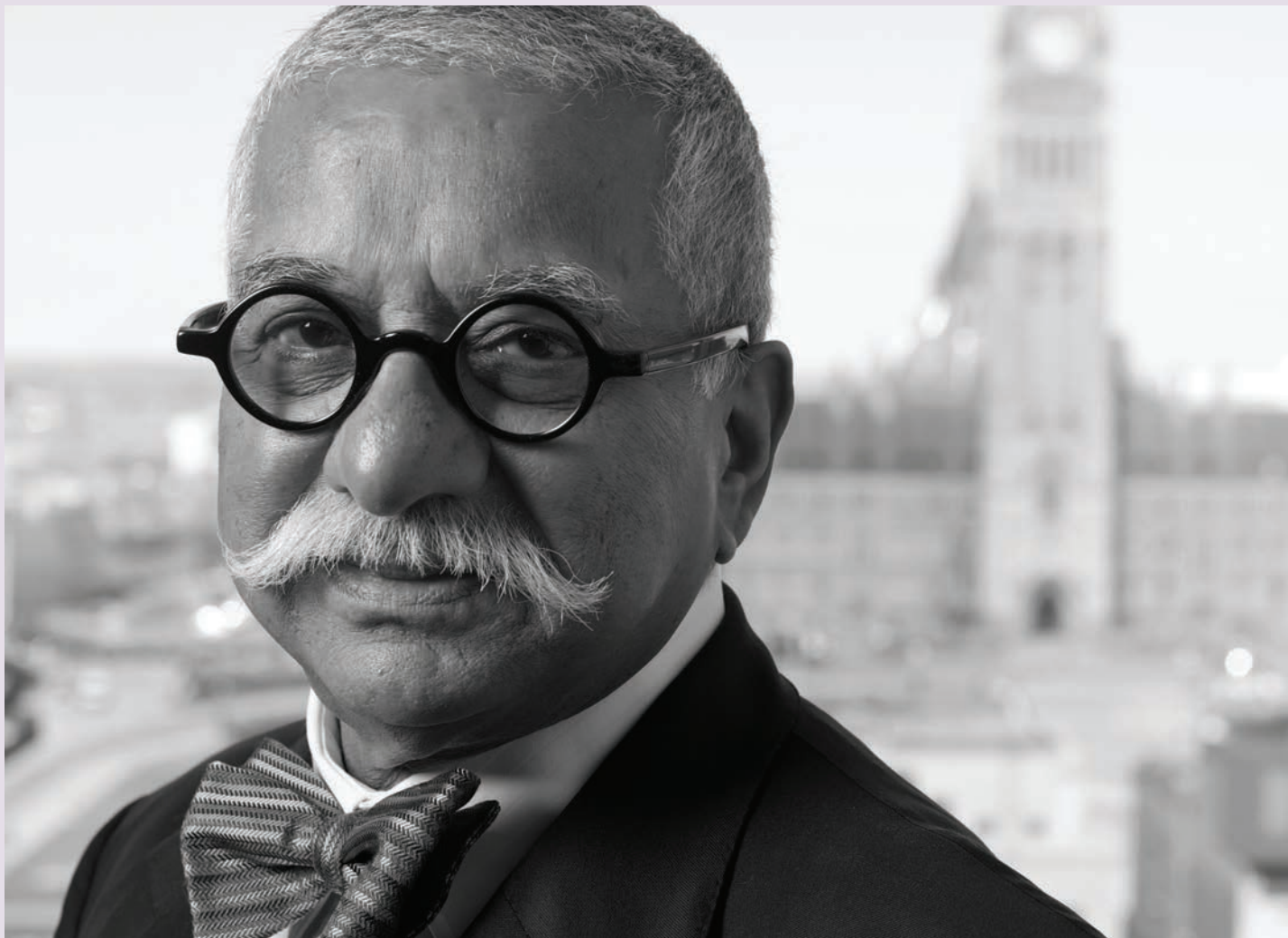
Les organismes de réglementation comme la Commission jouent un rôle déterminant dans la confiance des investisseurs. Et le professeur

Krishna occupe un poste clé au sein d'une équipe dont le mandat est de « protéger les investisseurs contre les pratiques déloyales, irrégulières ou frauduleuses et favoriser des marchés financiers justes et efficaces en plus de promouvoir la confiance en ceux-ci. »

À en juger par ce qui s'est produit dans les principaux marchés du monde ces dernières années, il est permis d'affirmer que la Commission et la législation canadienne ont donné beaucoup de bons résultats. « Nous avons eu notre lot de difficultés, mais nos institutions prêtes n'ont pas été aussi imprudentes que celles d'autres pays, affirme M. Krishna. Elles n'ont pas pris autant de risques. Cependant, le fait

que nous ayons essuyé la tourmente mondiale sans subir trop de contrecoups n'est pas une raison pour nous reposer sur nos lauriers. Par exemple, nous avons été témoins de quelques combines à la Ponzi, au Canada », ajoute-t-il, en faisant allusion à la technique d'investissement frauduleuse appliquée en 1920 par Charles Ponzi.

Il n'est pas facile de gagner la confiance des investisseurs, mais le fait de pouvoir compter sur des commissaires du calibre de Vern Krishna aide grandement à faire en sorte que les marchés financiers soient efficaces et dignes de respect. M. Krishna met au service de la Commission ses connaissances étendues et sa vaste expertise (voir l'encadré).



Quand *CGA Magazine* a publié le profil du professeur Krishna, il y a cinq ans, CGA-Canada venait de lui remettre le prix John Leslie en reconnaissance de la qualité exceptionnelle de sa prestation. Il est l'un des plus grands experts en droit fiscal et en fiscalité internationale au Canada, et il est considéré comme une sommité tant en comptabilité qu'en droit, ce qui est rare. En 2006, il enseignait le droit à l'Université d'Ottawa, travaillait comme avocat chez Borden Ladner Gervais (BLG), dirigeait le Centre de recherche en fiscalité des CGA, rédigeait souvent des articles de fond pour des journaux et des magazines, et avait publié un certain nombre de textes juridiques cités fréquemment à la Cour suprême du Canada et à la Cour canadienne de l'impôt.

À quoi pouvait-il aspirer de plus? À 67 ans, âge auquel la plupart profitent d'une retraite bien méritée, le professeur Krishna continue de cumuler plusieurs fonctions professionnelles et de maintenir une cadence d'enfer. « J'enseigne toujours le droit à l'Université d'Ottawa. Je suis toujours avocat fiscaliste chez BLG s.r.l. Bref, je continue de porter plusieurs chapeaux, dit-il. Dans une journée de travail typique, je donne un

cours de droit le matin, je me rends à mon bureau de BLG l'après-midi, et il arrive que je prenne ensuite l'avion pour Toronto afin d'assister à une réunion de la Commission le lendemain.

De l'avis du professeur Krishna, la Commission remplit deux rôles, l'un en matière d'établissement de politiques et de règles et l'autre, en matière juridictionnelle.

Ma vraie passion, c'est l'enseignement. Je suis professeur depuis plus de 35 ans. C'est un métier que je trouve des plus stimulants.

« Dans les réunions relatives aux politiques, les commissaires discutent des politiques et des sujets connexes étudiés par le personnel et passent en revue les commentaires et propositions formulés au sujet des énoncés de principe soumis à l'examen public, explique-t-il. En outre, la Commission est un tribunal administratif qui entend les causes qui lui sont acheminées par la direction de l'Application de la Loi par suite d'infractions aux lois régissant

les valeurs mobilières. C'est donc un organisme administratif qui remplit aussi une fonction quasi judiciaire. Les deux aspects du travail sont très enrichissants. L'établissement de politiques concerne l'évolution et l'amélioration du système, l'objectif étant de rendre nos marchés financiers plus robustes et efficaces. Les audiences du tribunal portent plutôt sur

les infractions qui sont survenues et visent à sanctionner les actes répréhensibles, de manière à renforcer le système et à prévenir d'éventuelles nouvelles infractions. »

Les réunions de la Commission et les audiences du tribunal prennent beaucoup de son temps, mais M. Krishna s'efforce aussi de profiter des bonnes choses de la vie. Dans ses déplacements professionnels, il se réserve toujours du temps pour les loisirs et la détente.

Lors d'un récent congrès sur la fiscalité, en Inde, il s'est réservé du temps pour faire du tourisme avec sa femme, Linda. « J'avais du travail à faire, mais je prenais aussi du bon temps. J'essaie toujours de ménager du temps pour la détente dans mon horaire, sinon, la charge professionnelle deviendrait trop lourde. »

Le professeur Krishna sait donc comment concilier travail et vie personnelle. Dans ses temps libres, il aime cuisiner et faire de la photographie. L'an dernier, lui et sa femme ont pris des vacances près de Venise, à une académie culinaire italienne. « Nous avons pu littéralement mettre la main à la pâte pendant trois jours. L'Italie est l'un de mes pays préférés, et nous y allons chaque année. » L'équilibre, le professeur Krishna le trouve aussi dans l'exercice physique, qui tient une place importante dans son horaire. « Je m'entraîne régulièrement, parfois pendant deux heures chaque matin, souvent à la piscine. » En outre, il n'est pas rare de le voir promener son golden retriever, Biggie.

C'est aussi un homme curieux, qui s'intéresse à une foule de choses. « Il y a des loisirs que j'adore, comme le cinéma, le théâtre et l'opéra, dit-il. Je joue au bridge, et j'aime recevoir mes amis à manger. Je n'ai malheureusement pas tout le temps que je voudrais pour la lecture, par contre », admet-il. Modeste, le professeur

Krishna doit se faire prier pour évoquer ses principales réalisations. « Je pense avoir fait un peu ma marque dans les domaines où j'ai évolué », dit-il. Quand on lui demande de donner des exemples précis, il parle de son poste de trésorier (et président de fait) du Barreau du Haut-Canada, de 2001 à 2003. « J'ai aidé à favoriser la mobilité dans le domaine du droit », affirme-t-il.

Puis, après avoir réfléchi un peu, il ajoute : « Ma vraie passion, c'est l'enseignement. Je suis professeur depuis plus de 35 ans. C'est un métier que je trouve des plus stimulants. Beaucoup de mes anciens étudiants mènent maintenant de belles carrières au Canada et à l'étranger. La dernière fois que j'ai compté, il y avait au moins 20 juges, dans divers tribunaux, à qui j'ai enseigné. Je suis donc très honoré d'avoir reçu l'Ordre du Canada pour mon apport à l'enseignement au Canada. » Souvent, d'anciens étudiants viennent à sa rencontre pour le remercier de ce qu'il leur a appris. « Beaucoup me disent qu'ils se souviennent encore de mon cours de droit fiscal et qu'il leur a été très utile. Cette reconnaissance n'a pas de prix. »

Le professeur Krishna ne reçoit pas des éloges seulement pour ses cours et son mentorat, mais aussi pour la chronique sur le droit qu'il rédige de longue date dans le cahier affaires du *National*

Post. De plus, il signe des articles dans beaucoup de revues spécialisées du domaine juridique. Et, bien entendu, il y a la chronique *Le mot de la fin*, qu'il rédige pour *CGA Magazine* (page 54).

« Le fait d'écrire impose une belle discipline, dit-il. Comme l'espace est restreint, c'est un exercice de synthèse. Je dois ramener des notions ou des théories complexes à leur plus simple expression, sans en perdre l'essentiel. Il en va de même pour l'enseignement : en classe, il faut savoir vulgariser. C'est aussi une compétence qu'il faut maîtriser en cour. Devant le juge, j'ai une position à défendre, et je dois être convaincant. »

À la fois intéressant et persuasif, le professeur Krishna est l'auteur de nombreux textes juridiques réputés. Son ouvrage *The Fundamentals of Canadian Income Tax* en est maintenant à sa dixième édition. Tout cela fait de lui un commissaire formidablement compétent. L'un des enjeux sur lesquels la Commission doit actuellement se pencher est le projet de fusion de la Bourse de Toronto avec celle de Londres. « Nous aurons notre mot à dire dans cette décision, affirme M. Krishna. Nous allons probablement tenir des audiences et étudier les modalités d'une telle fusion, si tant est qu'elle est jugée souhaitable. Il y a de bonnes chances que le gouvernement prête attention à notre opinion. »

Le professeur Krishna et les autres commissaires se font un point d'honneur de faire appliquer rigoureusement la réglementation de la Commission. « Comme notre président l'a déclaré publiquement, nous entendons faire appliquer beaucoup plus strictement la Loi sur les valeurs mobilières. S'il le faut, nous sommes prêts à poursuivre des personnes au criminel. »

Pour ceux qui sont proches du professeur Krishna, cette détermination n'est pas étonnante. Ils savent que l'un des secrets de son énergie débordante pour ses tâches professionnelles est que celles-ci le passionnent. « Certains sujets m'intéressent beaucoup, comme le droit fiscal. Quand je peux faire coïncider mes domaines d'intérêt avec un poste qui a une dimension sociétale, comme celui que j'occupe à la Commission, c'est très enrichissant. »

Il termine en citant le poète Robert Browning : « Aspirer seulement à ce qu'on peut atteindre? À quoi donc servirait le ciel? » ■

Distinctions et réalisations

- 2011 - Choix des pairs dans la liste de 2011 des meilleurs avocats au Canada (*The Best Lawyers in Canada*) dans la catégorie Droit fiscal, fiduciaires et patrimoine
- 2006 - Prix John-Leslie de CGA-Canada
- 2005 - Grade de docteur en droit, Barreau du Haut-Canada
- 2005 - Prix Ivy-Thomas de CGA-Ontario pour le service public et communautaire
- 2004 - Ordre du Canada
- 1989 - Conseil de la Reine
- 1989 - FCGA

Études

- 1986 - Diplôme en droit des sociétés comparé, Cambridge University
- 1975 - Maîtrise en droit, Harvard University
- 1974 - Baccalauréat en droit, University of Alberta
- 1971 - Titre de CGA
- 1969 - MBA, University of Alberta

BEVERLY CRAMP est rédactrice pigiste établie à Vancouver.

LA DÉMOCRATIE N'A PAS DE PRIX

POUR PRÉSERVER LA CONFIANCE EN NOTRE DÉMOCRATIE,
L'ASSEMBLÉE NATIONALE A ADOPTÉ DE NOUVELLES RÈGLES
DE FINANCEMENT DES PARTIS POLITIQUES

- Toute contribution de 100 \$ et plus destinée à un parti politique, à un député ou à un candidat indépendant au palier provincial devra dorénavant être versée au Directeur général des élections.
- Les électeurs doivent se limiter à un don maximal de 1000 \$ par année à chacun des partis, des députés et des candidats indépendants.
- L'électeur devra déclarer par sa signature que sa contribution est versée à même ses propres biens, volontairement, sans compensation ni contrepartie et que cette contribution ne peut faire l'objet d'un quelconque remboursement.
- Nos lois électorales prévoient dorénavant des sanctions plus sévères. Les amendes minimales imposées pour certaines infractions sont multipliées par 10 pour une personne physique et par 20 pour une personne morale. De plus, une condamnation pour certaines infractions entraîne une interdiction de conclure un contrat avec tout organisme public provincial, municipal ou scolaire pour au moins trois ans.

POUR PLUS D'INFORMATION : ELECTIONSQUEBEC.QC.CA



LE DIRECTEUR GÉNÉRAL
DES ÉLECTIONS DU QUÉBEC

Chaque fois, c'est la démocratie qui gagne



Allowing generation gaps to work to your advantage.

Managing Gen Y

La gestion de la génération Y

Tirer parti du fossé des générations.

by / par Mindy Abramowitz

THE OUTPUT of advisors and bloggers devoted to analyzing the behaviour of Generation Y has expanded sharply in recent years upon the entry of this demographic group into the workforce. Generation Y – shorthand for twenty-somethings – brings a new attitude toward work, technology, and authority, and its members are redefining the workplace. Scores of blog posts, articles, and books describe the effect this group is having with equal parts admiration, bewilderment, and outrage. They characterize Gen Y as liberal-minded, outspoken, empowered, and entitled.

Some Gen Ys switch jobs frequently; remain confident and assertive in the face of a difficult employment market; prize family and work-life balance over traditional job perks; and consistently push for greater agency in their roles at work. Older workers find themselves confounded by Generation Y's apparent abandonment of values like loyalty and service, and struggle to renegotiate manager-employee relationships with people whose perspective differs vastly from their own. To manage Generation Y effectively requires a critical evaluation of traditional career development and management maxims.

Prioritize Meaningful Work and Mentoring

A chief complaint about Generation Y workers is their unwillingness to pay their

dues. They expect challenging, fulfilling work even at an entry level and count on their managers to coach them along the way. Many Generation Y children grew up believing themselves to be capable of anything thanks to the parenting wisdom of their era that called for tireless guidance and encouragement. While this attitude might seem boldly demanding, it speaks of a culture of achievement that any manager would want to foster. Regular and thoughtful contributions toward steering an employee's career trajectory will build trust and cultivate a strong sense of teamwork. Outsourcing solutions for menial tasks are abundant and economical, so, from a Gen Y worker's point of view, there is no excuse to waste their time performing work that will neither advance their development nor offer them opportunities to excel.

Encourage Teamwork

Undaunted by information overload, Gen Y workers share constantly and process information far more efficiently than previous generations have done. They have spent most of their lives communicating in writing and collaborating with vast networks of people they view as peers. They bring a thirst for feedback, highly honed information management skills, and the ability to crowdsource: to solve problems by seeking input from a large group of contacts.

Relationships are central to their experience of the world and digital technology is the most important tool for forging and maintaining them. A successful manager of a Generation Y workforce will acquire a level of fluency with social media and its applications in the workplace.

Embrace Flexibility

The erosion of the nine-to-five work ethic began well before Generation Y started getting jobs, but their influence is hastening its demise. Layoffs and unemployment inform twenty-somethings' reality and they have learned not to look to their work to define themselves. Family and extracurricular interests are very important to this generation and they demand work arrangements that accommodate a work-life balance. Jobs that offer part-time hours, flex-time, and telecommuting will attract and retain them more than a workplace with a rigid structure. Savvy companies are also introducing perks like time-off bonuses, involvement with volunteer programs, and tuition reimbursements.

Given their immediate access to information, their self-confidence, their commitment to growth on their own terms, and their sheer numbers, it's no wonder members of Generation Y have effected dramatic change in the workplace in a relatively short period of time. By the

end of this decade they will have assumed most management positions and the corporate landscape will have absorbed their philosophies and attitudes about work. ■■

DÉPUIS L'ARRIVÉE de la génération Y sur le marché du travail, conseillers et blogueurs multiplient leurs analyses du comportement de ce groupe démographique, dont l'âge se situe dans la vingtaine. Avec leur perspective nouvelle du travail, des technologies et de l'autorité, les Y redéfinissent le monde du travail. D'innombrables blogues, articles et livres décrivent l'incidence de ce groupe, dans un mélange d'admiration, de perplexité et d'indignation : les Y ont l'esprit ouvert, n'ont pas la langue dans leur poche, prennent des initiatives et revendiquent leur place.

Certains Y changent de travail souvent, savent garder confiance et s'affirmer dans un marché de l'emploi difficile, accordent plus d'importance à la famille et à la conciliation travail-vie personnelle qu'aux incitatifs traditionnels et demandent constamment plus d'autonomie. Les travailleurs plus âgés sont déçus par cet abandon apparent de valeurs comme la loyauté et le service, et ont peine à renégocier les relations gestionnaires-employés avec des personnes dont les vues sont si différentes des leurs. La gestion efficace de la génération Y passe par une réévaluation critique du cheminement professionnel et des maximes de gestion traditionnels.

Priorité au travail qui a un sens et au mentorat

Le reproche le plus courant à l'égard de la génération Y, c'est qu'elle ne semble pas disposée à faire d'abord ses preuves. Elle veut faire un travail passionnant et gratifiant dès le premier échelon et compte sur ses supérieurs pour la guider. Les Y ont grandi en pensant qu'ils pouvaient tout faire, grâce à la sagesse parentale de l'époque voulant qu'on entoure constamment les enfants de conseils et d'encouragements. Si ces attentes semblent exigeantes, elles témoignent toutefois d'une culture axée sur les réalisations, que tout gestionnaire aurait intérêt à favoriser. Des interventions régulières et mûries guidant la trajectoire professionnelle de tels employés renforceront leur confiance et stimuleront l'esprit d'équipe. Selon les Y, les moyens d'impartir les tâches subalternes sont abondants et économiques; ils ne voient donc pas pourquoi ils perdraient leur temps à faire un travail qui ne les aidera pas à se perfectionner ni à exceller.

Le travail d'équipe à la Y

Nullement découragée par la surabondance de l'information, la génération Y communique constamment et traite l'information beaucoup

plus efficacement que les générations précédentes. Les Y ont passé l'essentiel de leur vie à communiquer par écrit et à collaborer d'égal à égal avec de vastes réseaux. Ils ont soif de rétroaction, sont dotés d'un sens aigu de la gestion de l'information et externalisent à grande échelle, c'est-à-dire qu'ils font appel à leurs nombreux contacts pour résoudre les problèmes. Les relations interpersonnelles sont au centre de leur expérience du monde, et les technologies numériques leur sont indispensables pour établir et maintenir ces relations. Pour bien gérer la génération Y, il faut être à l'aise avec les médias sociaux et leurs applications au travail.

Souplesse, souplesse, souplesse...

Le travail à heures fixes avait commencé à perdre des adeptes bien avant l'arrivée de la génération Y; l'influence de cette dernière n'a fait qu'en précipiter le déclin. Les mises à pied et le chômage font partie de la réalité des jeunes dans la vingtaine, qui ont appris à dissocier qui ils sont de ce qu'ils font dans la vie. Pour eux, la famille et les intérêts personnels sont très importants, et ils exigent des conditions de travail favorisant la conciliation travail-vie personnelle. Plutôt qu'une structure rigide, des conditions comme le temps partiel, les horaires flexibles et le télétravail attireront les Y et les feront rester. Les entreprises les plus avisées offrent également des à-côtés comme des congés compensatoires, la participation au bénévolat et le remboursement des droits de scolarité.

Les Y ont un accès direct à l'information; ils ont confiance en eux, ont des visées de croissance toutes personnelles et sont nombreux. Il n'est donc pas étonnant que leur présence ait tant changé la donne en relativement si peu de temps. D'ici la fin de la décennie, ils occuperont la plupart des postes de gestion, et les entreprises auront assimilé leur philosophie et leur attitude à l'égard du travail. ■■

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.

Your Career. Your Way.

CONTRACT | SEARCH

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



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

Kevin Jeewan, CGA
Director, Recruitment



LANNICK
RECRUITMENT

PRO COUNT
STAFFING

members of
Lannick Group of Companies

The right fit for you™

TORONTO · MISSISSAUGA · NORTH YORK · OTTAWA

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

Classifieds • Petites annonces

Practice for Sale


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

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

■ ACCOUNTING PRACTICE SALES CURRENT LISTINGS:

Toronto, ON – \$750,000
Hamilton, ON – \$164,900
Southern Ontario – \$400,000
Trois-Rivieres, Quebec – \$425,000
Southwest of Lloydminster, AB – \$725,000
Northeast Alberta – \$840,000
Calgary, AB – \$195,000
Central Northern, AB – \$145,000
Lake Cowichan, BC – \$75,000
Southern Interior, BC – \$717,000 (Gross)
Prince Albert, SK – \$590,000

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

 www.accountingpracticesales.com

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

Box 593, CGA Magazine

■ MARKHAM, ONTARIO CGA PRACTICE with mainly Cantonese speaking clients. Annual billing is \$170,000, mostly compilations, 10% personal tax. Reply to:

jimmak1170@yahoo.ca

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

■ VANCOUVER CGA FIRM. Experienced CGA with 30 years experience in public practice is looking to add to existing accounting practice. Current clients include compilations, reviews, audits, personal & corporate tax and succession planning. We offer flexible succession options including purchase of practice over time or seller working in enlarged practice for a number of years. Please forward details of your practice to:

pshannon@pscga.ca

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

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

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

CGA Magazine

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

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

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

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



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

DO YOU WANT TO BRANCH OUT ON YOUR OWN?

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

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

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



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

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



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".

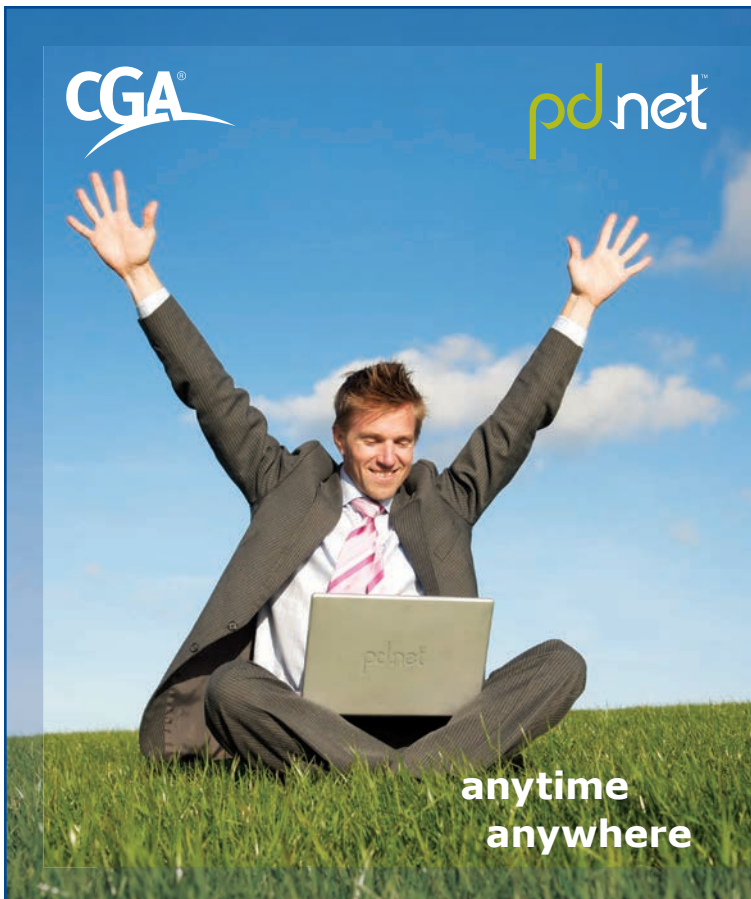
Looking for your perfect fit? The Mason Group specializes in the recruitment and placement of finance and accounting professionals, for both permanent and contract positions – for all levels from Financial Analyst to CFO. We have the expertise and deep industry relationships to ensure our clients and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

Discover yours at
www.masongroup.ca

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

t5 fghna7i
qprv2u%tl
nw theasvh
lfxmason
ctbgroupm
+oqz1fe3u
a0e8cndot

(strategic search partners)

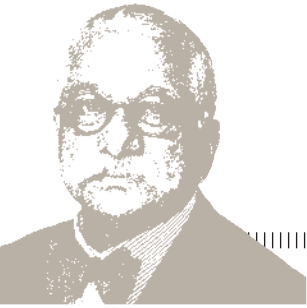


Verifiable CPD hours ... online.

- online courses
- CGA Webcasts
- free business resources
- exclusive offers & discounts

cga-pdnet.org

Your professional development website



Exchanging Fiscal Information

L'échange de renseignements fiscaux

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

CANADA IS IN A FRENZY of signing exchange of information treaties to combat international tax evasion. Domestic laws are not sufficient to resolve these problems and Canada must rely on bilateral tax treaties for enforcement.

The revenue rule articulated in *Holman v. Johnson* – “no country ever takes notice of the revenue laws of another” – prevents states from using domestic laws to collect tax in a foreign country. Thus, governments are using exchange of information treaties to obtain fiscal information. The Canada-U.S. Tax Treaty, for example, allows the Canada Revenue Agency and the U.S. Internal Revenue Service to request information from each other for the purposes of enforcing their domestic fiscal laws.

There are judicial constraints, however, on the exchange of information provisions. Each treaty is different. For example, under American law, the IRS must show good faith for its summonses for taxpayer information. The request must be:

- for a legitimate purpose;
- in search of relevant information for that purpose; and
- for information not already within its possession.

In the *Hiley* case, for example, the taxpayer resisted a U.S. summons arguing that, as a registered charitable foundation in Canada, it was not liable for income taxes in Canada. The U.S. District Court rejected the argument. Assisting the investigation of a foreign tax authority is in itself a legitimate purpose. 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 and should be prepared to document their positions. We expect to see more exchange of information litigation as the CRA requests tax files on Canadian taxpayers from foreign governments with whom we have tax treaties. ■

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

LE CANADA SIGNE ACTUELLEMENT avec frénésie des accords d'échange de renseignements pour combattre l'évasion fiscale internationale. Comme le droit interne est insuffisant pour régler le problème, le Canada doit compter sur des conventions fiscales bilatérales.

La règle du revenu énoncée dans *Holman c. Johnson* – « aucun pays ne tient jamais compte des lois fiscales d'un autre » – empêche les États de recourir à leurs lois internes pour percevoir l'impôt dans un pays étranger. Les gouvernements utilisent donc des accords d'échange de renseignements pour obtenir des informations de nature fiscale. Ainsi, la convention fiscale entre le Canada et les États-Unis permet à l'Agence du revenu du Canada (ARC) et à l'Internal Revenue Service (IRS) américain de se demander mutuellement des renseignements pour faire respecter leurs lois fiscales internes.

L'échange de renseignements a cependant des contraintes judiciaires. Chaque convention est différente. Aux États-Unis, l'IRS doit faire preuve de bonne foi dans ses sommations. La demande doit :

- avoir un but légitime;
- viser la recherche de renseignements à cette fin;
- porter sur des renseignements qu'elle ne possède pas déjà.

Dans l'affaire *Hiley*, par exemple, le contribuable s'était opposé à une sommation au motif qu'étant une fondation de bienfaisance enregistrée au Canada, il n'était pas redevable d'impôts au Canada. Le tribunal américain a rejeté l'argument. Participer à l'enquête d'une administration fiscale étrangère représente en soi un but légitime. Ce n'est pas la légitimité de l'enquête de l'administration fiscale étrangère qui est en cause, mais la légitimité de la réponse de l'IRS à la demande de l'administration fiscale étrangère.

Les contribuables engagés dans le commerce international peuvent s'attendre à un resserrement des examens de la part des administrations fiscales et ils doivent être prêts à documenter leurs positions. Nous nous attendons à voir les différends sur l'échange de renseignements augmenter à mesure que l'ARC demandera des dossiers fiscaux sur des contribuables canadiens à des gouvernements étrangers avec lesquels elle a conclu une convention fiscale. ■

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.

Au rythme des affaires.

Ressources naturelles	7	19	172	52	1 348	4 471	-	-
Gouvernement	360	560	3 456	1 974	56	18	-	-
Autres	616	689	3 450	1 338	1 246	193	349	220
Total	8 406	8 830	14 498	5 567	5 545	9 747	1 351	370

(\$ canadiens en millions)								2008
	Moins de 1 an	1 à 3 ans	3 à 5 ans	5 à 10 ans	Plus de 10 ans	Total montants nominaux		
Contrats de taux d'intérêt								
Crédits croisés	316 504 \$	319 302 \$	243 974 \$	181 336 \$	55 604 \$	1 400 519 \$		
Contrats de garantie de taux, à terme et options	546 259	15 678	32 088	19 007	2 289	589 511 \$		
Total contrats de taux d'intérêt	862 763	334 980	276 062	200 999	57 893	1 990 119 \$		
Contrats de change								
Échanges de devises	1 068	1 025	2 874	3 789	2 482	10 826 \$		
Taux d'intérêt devises	25 873	24 175	18 600	22 814	5 450	92 912 \$		
Contrats de change à terme et options	162 025	7 652	7 524	599	42	173 842 \$		
Total contrats de change à terme et options	188 966	22 852	26 098	27 202	7 974	276 092 \$		
Contrats de marchandise								
Crédits croisés	29 200	17 500	1 209	860	335	52 104 \$		
À terme et options	388 921	159 251	16 547	15	-	581 734 \$		
Total contrats de marchandise	418 121	176 751	17 756	875	335	633 837 \$		
Contrats actions	32 102	2 500	3 256	2 256	875	42 989 \$		
Contrats de crédit	11 236	25 000	39 456	16 523	842	92 057 \$		
Total montant nominal	1 513 188 \$	670 037 \$	387 528 \$	256 855 \$	67 919 \$	3 035 527 \$		

(\$ canadiens en millions)							
	Montant brut		Provision spécifique		Provision générale		
	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008
Crédits hypothécaires résidentiels	53 256 \$	64 025 \$	16 \$	3 \$	16 \$	26 \$	535 \$
Carte de crédit, crédit à la consommation	38 952	35 065	2	3	330	356	38 952 \$
Crédits commerciaux et gouvernementaux	63 488	55 265	160	135	550	509	63 488 \$
Autres empruntés ou achetés							
Mous contrats de revente	37 098	31 562	-	-	-	-	37 098 \$
Sous-total	192 794	185 917	178	141	896	891	674 633 \$
Engagements des clients au titre d'acceptations	12 532	7 336	-	-	56	42	12 532 \$
Total	205 326 \$	193 253 \$	157 \$	153 \$	952 \$	933 \$	687 165 \$

Vous pouvez compter sur la vision des professionnels comptables CGA. Nous voyons les choses dans leur ensemble, et même au-delà. Nous pouvons fournir à votre entreprise une perspective financière qui vous permettra de tirer profit des occasions d'affaires et de générer une croissance durable, parce que, selon notre vision, chaque aspect de votre entreprise a le potentiel de produire un rendement élevé.

cga.org/canada-fr

CGA^{MD}

**COMPTABLES
GÉNÉRAUX
ACCREDITÉS**

Comptez sur notre vision.

WE'RE BACK

MYOB *is back in* 

as **AccountEdge**



Long time, no see. AccountEdge has returned to Canada with the same great accounting software you knew as MYOB.

See for yourself. Accountants can request a free, full copy at ca.accountedge.com/freecopy