

# CGA

## MAGAZINE

### Top 5 Sustainability Trends

► Les 5 grandes tendances du développement durable

### Promoting the Right People

► Promouvoir les bonnes personnes

### The End of Email?

► La fin du courriel?

**Streamlining Corporate  
Sustainability Reporting**

**Améliorer l'information  
sur le développement  
durable**

**Will the U.S.  
Adopt Global  
Accounting Standards?**

Les États-Unis  
adopteront-ils les normes  
comptables mondiales?



YOU'VE SPENT YOUR LIFE BUILDING  
YOUR FAMILY WEALTH. LET US HELP YOU  
KEEP IT IN THE FAMILY.

Grow, protect and transition your family's wealth. With CIBC Private Wealth Management you get exclusive, sophisticated, personalized financial counsel and impeccable service.

Go to [CIBC.com/contactpwm](http://CIBC.com/contactpwm) for more details.

C I B C P R I V A T E W E A L T H M A N A G E M E N T



British Columbia  
1 877 681-8688

Alberta  
1 800 821-3193

Prairies  
1 855 478-7728

Ontario  
1 866 443-4461

Quebec & Atlantic  
1 866 311-0113

CIBC Private Wealth Management consists of services provided by CIBC Private Investment Counsel Inc. "CIBC For what matters." is a TM of CIBC.

## “My CGA designation combined with an MBA from Laurentian University ... a formula for success!”

When Djoura Abdellou arrived in Canada with her young family more than ten years ago, she brought with her a determination to succeed.

Today, in addition to having achieved her CGA designation, Djoura is a graduate of Laurentian University’s online MBA program, developed in partnership with the Certified General Accountants Association. With these credentials, she knows her career opportunities are unlimited.

The online MBA program provides students with the flexibility to learn where and when they choose. “With no on-campus requirement and the use of online technology, I was able to complete my studies within 15 months while successfully managing my career and family responsibilities.”

For Djoura, the combination of her CGA designation and MBA degree has provided her with the knowledge and skills necessary to move forward in her career. “The practical application of concepts and theories learned in the online MBA program helped me hone my communication, leadership and management skills... attributes that are necessary for managing people and processes at a higher level.”

Discover your true value with an MBA from Laurentian University.



*Learning. It's in our Nature.*

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



We see more than numbers.



Djoura Abdellou, CGA, completed her MBA with Laurentian University while living and working in Saint John, N.B.





## Contents ■ Sommaire

### REGULARS

|||||  
RUBRIQUES

**7 EDITOR'S NOTE** ■ D'ENTRÉE DE JEU

**52 CLASSIFIEDS** ■ PETITES ANNONCES

**54 BACKPAGE** ■ LE MOT DE LA FIN  
Information Exchange Agreements  
▶ Accords d'échange de renseignements  
*Vern Krishna*

### FAST TRACK

|||||  
COUP D'ŒIL

**8 Top 5 Trends in Corporate Sustainability**

▶ Développement durable : le « top 5 » des tendances

**9 At a Glance**

▶ Vue d'ensemble

**10 CyberGuide**

▶ Repères W3

**11 CRA Corner**

▶ L'ARC sur le vif

### NETWORK

|||||  
CARREFOUR

**28 Perspective**

▶ Perspective

**30 News from CGA-Canada**

▶ Échos de CGA-Canada

**32 Associations**

▶ Associations

**33 Communiqués**

▶ Communiqués

**35 Reflections**

▶ Réflexions

# Sustainability reporting in Canada could be better.

## L'information sur le développement durable au Canada pourrait être améliorée.

### BUSINESS

#### ENTREPRISE

Ask an Expert ▪ Consultez l'expert

#### 12 **Promoting the Right People** **Promouvoir les bonnes personnes**

How to draw on existing talent to grow a business.

► Comment tirer parti du talent existant pour faire croître l'entreprise?

*Mark Wardell*

Further than Figures ▪ Savoir-être

#### 14 **The Art of Empathetic Listening** **L'art de l'écoute empathique**

Paraphrasing what you hear can create better working relationships.

► Mieux écouter pour améliorer ses relations de travail.

*Merge Gupta-Sunderji*

Double Click ▪ Double clic

#### 16 **A New Wave of 3-D and Smart TVs** **Nouvelle technologie 3D et télévisions intelligentes**

An update from the 2012 Consumer Electronics Show.

► Le bilan du Consumer Electronics Show de 2012.

*Gabriel Vitus*

Feature ▪ Article de fond

#### 18 **Good Intentions, Inc.** **De bonnes intentions**

There's room for improvement in corporate sustainability reporting in Canada, experts say.

► Information sur le développement durable : les entreprises canadiennes peuvent faire mieux.

*Gundi Jeffrey*

### PROFESSION

#### PROFESSION

Feature ▪ Article de fond

#### 36 **Waiting Game** **Jeu de patience**

The world is watching as the U.S. decides whether to adopt International Financial Reporting Standards.

► Alors que les États-Unis étudient la question de l'adoption des IFRS, le monde est en attente.

*Ramona Dzinkowski*

Standards ▪ Normes

#### 42 **Inadvertent Violations** **Violations involontaires**

Updates to the *Code of Ethics for Professional Accountants*, part 2.

► Mises à jour du *Code de déontologie des professionnels comptables* – deuxième partie.

*Stephen Spector*

Tax Forum ▪ Fiscalité

#### 44 **Claims for Moving Expenses** **Déduction des frais de déménagement**

What is the definition of an eligible relocation?

► Comment définit-on « réinstallation admissible »?

*Don Goodison*

Tax Strategy ▪ Stratégie fiscale

#### 46 **Non-Resident Employees in Canada** **Les employés non résidents du Canada**

Considerations for payroll, tax reporting, and employee waivers.

► Considérations relatives à la paie, aux déclarations et aux dispenses.

*Manu Kakkar*

### PASSPORT

#### PASSEPORT

World View ▪ Scène internationale

#### 48 **Stand Out from the Crowd** **Faites-vous remarquer**

If you are seeking a job with a top employer you must do all you can to stand apart.

► Si vous convoitez un emploi chez un employeur de choix, vous devez tout faire pour vous démarquer des autres candidats.

*Jackie Burns*

### CAREER

#### CARRIÈRE

Development ▪ Perfectionnement

#### 50 **The End of Email?** **La fin du courriel?**

New technologies are influencing business communication.

► Les nouvelles technologies influencent les communications en entreprise.

*Mindy Abramowitz*





## Know way. Know how.

It takes the best information to make the best business decisions. CCH Tax & Accounting Research gives you access to world-class, global intelligence from the most respected experts in the field. Leverage the tax and accounting research that's trusted by the CRA, Department of Finance and most of Canada's top 30 accounting firms.

Learn more today

Call **1.800.268.4522**

Or visit [www.WeKnowTax.ca](http://www.WeKnowTax.ca)



Scan this code using your smart device for more information.

**CCH TAX & ACCOUNTING RESEARCH**  
A wealth of intelligence.



**CCH**  
a Wolters Kluwer business

In strategic partnership with



Promo code: TAXR01

1083A

# CGA MAGAZINE

Publisher / Éditrice

**Lorraine Pitt**

Managing Editor / Rédactrice en chef

**Jennifer A. Patterson**

Art Director / Directrice artistique

**Lily Claydon**

Assistant Art Director / Directeur artistique adjoint

Advertising Coordinator / Coordonnateur de la publicité

**Gavin Carroll**

Editorial Assistant / Adjointe à la rédaction

Production Coordinator / Coordonnatrice de la production

**Doris Hollett**

Translation Team / Équipe de traduction

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

Contributor / Collaboratrice

**Janice Turner**

Copy Editors (French) / Révisseurs linguistiques (Français)

**Jessyka Paul-Ouellet, Justine Kurek**

National Advertising Sales Specialist /

Spécialiste, Ventes publicitaires nationales

**Ingrid Mueller**

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

☎ 416 226 4862

📠 604 605 5123

Classified Advertising / Petites annonces

**Doris Hollett**

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

☎ 604 605 5091

☎ 1 800 663 1529

📠 604 605 5123

Circulation / Diffusion

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



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

Visit CGA Magazine on CGA-Canada's website  
🌐 [www.cga.org/canada](http://www.cga.org/canada)

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

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

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

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

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

Lisez CGA Magazine sur le site Web de CGA-Canada.  
🌐 [www.cga.org/canada-fr](http://www.cga.org/canada-fr)

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

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

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

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

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

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

Printed in Canada / Imprimé au Canada





## Improving Sustainability Reporting in Canada

### Améliorer l'information sur le développement durable au Canada

CORPORATIONS ARE NATURALLY keen to focus on the positive – sustainable development initiatives, corporate social responsibility or investment in global welfare – rather than draw attention to less-favourable aspects of doing business, such as environmental damage or poor working conditions. It looks good on them to trumpet their latest feel-good initiative. But if corporate sustainability reporting is not objective, can it be accurate?

The CGA-Canada research paper *Regulating Sustainability Reporting – Is a Mandatory Approach Better than a Voluntary One?* examines the pros and cons of mandatory vs. voluntary corporate sustainability reporting. Mandatory reporting, for example, would facilitate the establishment of key performance indicators (KPIs) and could pave the way for internationally recognized corporate sustainability reporting standards. Mandatory vs. voluntary reporting is the subject of CGA-Canada chair Terry LeBlanc's Perspectives column this issue ("Should Sustainability Reporting Remain Largely Optional?", page 28).

In "Good Intentions, Inc." (page 18), writer Gundi Jeffrey examines the state of corporate sustainability reporting in Canada and finds consensus among accounting and corporate sustainability experts that there is room for improvement in the rigour and reliability of reporting. As Doug Morrow, VP of research at Toronto-based Corporate Knights, observes, without rigorous reporting in place, it can be difficult, if not impossible, to measure and compare corporate sustainability initiatives.

On the theme of integrated reporting, our cover feature ("Waiting Game", page 36) discusses the ongoing convergence in global accounting standards. The world is watching with interest as the United States decides whether to adopt those standards. As writer Ramona Dzinkowski observes, there is much speculation as to the outcome and the implications of a decision or of further delays. ■■

LES ENTREPRISES PRÉFÈRENT mettre en valeur les bonnes actions (en matière de développement durable, de responsabilité sociale et d'investissement dans la prospérité mondiale) plutôt que d'exposer les côtés moins positifs des activités, comme les dommages environnementaux et les mauvaises conditions de travail. C'est bien naturel. Elles ont tout à gagner de la présentation des initiatives qui leur donnent bonne conscience. Si l'information sur le développement durable n'est pas objective, peut-elle toutefois être exacte?

Dans *La réglementation des rapports sur le développement durable : faut-il privilégier la communication obligatoire?*, CGA-Canada s'intéresse aux avantages et aux inconvénients de la communication obligatoire ou facultative. Par exemple, la communication obligatoire faciliterait l'établissement d'indicateurs clés de performance (ICP) et pourrait ouvrir la voie à l'adoption de normes d'information sur le développement durable reconnues internationalement. Le président du conseil de CGA-Canada, Terry LeBlanc, s'intéresse à cette question à la rubrique Perspective (« L'information sur le développement durable doit-elle demeurer facultative? », page 28).

Dans l'article « De bonnes intentions » (page 18), l'auteure Gundi Jeffrey constate que les experts en comptabilité et en information sur le développement durable conviennent que la communication de cette information pourrait être plus rigoureuse et plus fiable. Comme le fait observer Doug Morrow, vice-président, recherche, à Corporate Knights Capital de Toronto, l'absence d'information rigoureuse peut rendre difficile, voire impossible, la mesure et la comparaison des initiatives en matière de développement durable.

L'article de fond « Jeu de patience » (page 36) traite de la convergence des normes comptables mondiales. Le monde attend avec intérêt que les États-Unis décident s'ils adopteront ou non les normes internationales. Comme le fait observer l'auteure Ramona Dzinkowski, les spéculations vont bon train quant aux conséquences qu'auront la prise d'une décision ou la remise de cette décision à une date ultérieure. ■■

JENNIFER A. PATTERSON, Managing Editor / Rédactrice en chef

## Top 5 Trends in Corporate Sustainability

### Développement durable : le « top 5 » des tendances

An Ernst & Young LLP / GreenBiz Group study reveals an increasing financial focus on sustainability efforts that impact core business objectives, and offers next steps on how to move forward. Here are five of the top trends highlighted in the report:

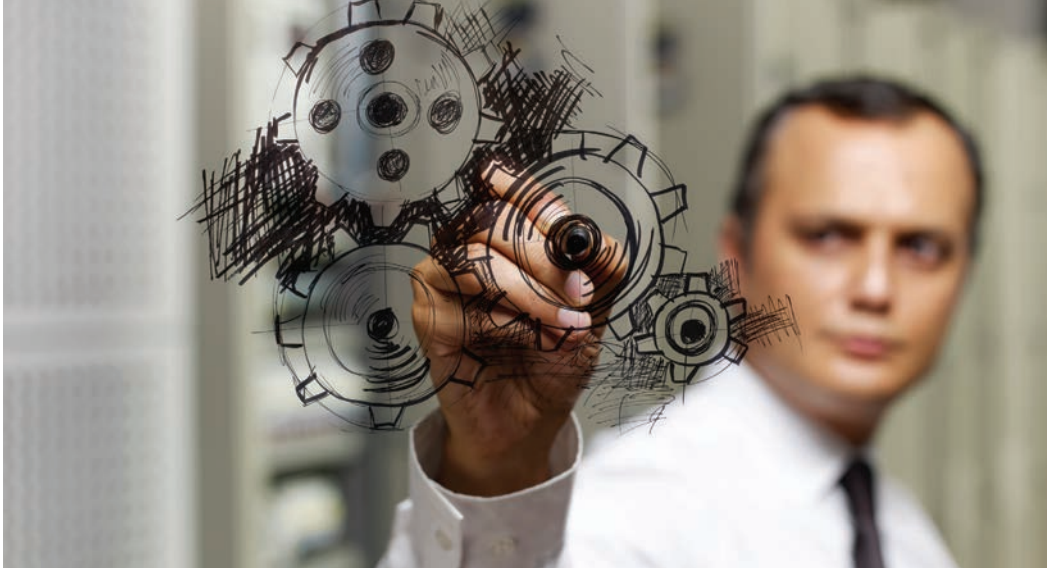
► Selon une étude d'Ernst & Young et de GreenBiz Group, les entreprises accordent de plus en plus d'importance à l'aspect financier des activités de développement durable qui ont une incidence sur leurs objectifs de base. Voici cinq grandes tendances :

- 1 Sustainability reporting is growing, but the tools are still developing.**  
► Les rapports sur le développement durable gagnent en importance, mais les outils doivent être perfectionnés.
- 2 The CFO's role in sustainability is on the rise.**  
► Le rôle du directeur financier prend de l'ampleur.
- 3 Employees emerge as a key stakeholder group for sustainability programs and reporting.**  
► Les employés deviennent un groupe clé de parties prenantes.
- 4 Greenhouse gas reporting remains strong and there is growing interest in water.**  
► On publie encore beaucoup de rapports sur les gaz à effet de serre et on témoigne d'un intérêt croissant pour l'eau.
- 5 Awareness is on the rise regarding the scarcity of natural resources.**  
► La sensibilisation à la rareté des ressources naturelles augmente.

Source – Six Growing Trends in Corporate Sustainability, Ernst & Young







**“Canada’s long-term economic competitiveness depends on supporting innovative businesses that create jobs and growth.”**

Hon. Gary Goodyear, minister of state for science and technology (Canada)

► « Afin d’assurer la compétitivité économique à long terme du Canada, nous devons appuyer les entreprises qui misent sur l’innovation pour croître et créer des emplois. »

Gary Goodyear, ministre d’État (Sciences et Technologie)

## FAST TRACK • COUP D’ŒIL

## ■ At a Glance • Vue d’ensemble

### Skimming Losses Lower

The Interac Association is reporting that chip technology is helping decrease debit card fraud losses to financial institutions. “Our collective efforts and significant investments in the fight against debit card fraud, particularly the transition to chip technology, are producing tangible benefits,” said Caroline Hubberstey, head of External Affairs, Interac Association. Losses to financial institutions resulting from skimming declined to \$70 million in 2011 from a high of \$142 million in 2009.

#### ► Réduction des pertes attribuables au clonage

Selon l’Association Interac, les cartes à puce ont permis aux institutions financières de réduire les pertes liées à la fraude. « Nos efforts collectifs et d’importants investissements dans la lutte contre la fraude par carte de débit, en particulier l’adoption de la carte à puce, donnent des résultats concrets », explique Caroline Hubberstey, directrice des Affaires publiques, Association Interac. Les pertes subies par les institutions financières en raison de la fraude par clonage, qui s’élevaient à 142 M\$ en 2009, n’étaient que de 70 M\$ en 2011.



### Entrepreneurs Against All Odds

KPMG Enterprise and Penguin Canada are publishing stories collected from some of Canada’s top business people. *That’ll Never Work: Business Lessons from Successful Canadian Entrepreneurs* offers an insider’s view into the triumphs and trials of some of Canada’s most resilient entrepreneurs. Entrepreneurs who forged ahead with their businesses despite the doubters around them recall the lessons they’ve learned and who they learned them from. The first edition was released in March 2012. [www.thatllneverwork.ca](http://www.thatllneverwork.ca)



#### ► Entrepreneurs envers et contre tout

KPMG Enterprise et Penguin Canada ont publié en mars la première édition du recueil *That’ll Never Work: Business Lessons from Successful Canadian Entrepreneurs*, dans lequel certains des plus importants entrepreneurs du Canada racontent l’aventure de leur entreprise. Ceux qui ont confondu les sceptiques par leur ténacité en affaires se remémorent les leçons qu’ils ont apprises et les gens qui les ont inspirés. [www.thatllneverwork.ca](http://www.thatllneverwork.ca) (en anglais)



### Lost and Found Phones

Symantec recently conducted a “Honey Stick Project” in which 50 remotely monitored smartphones were “lost” in various U.S. cities and Ottawa. In nearly all cases (96 per cent), the finder accessed or attempted to access information on the phone. Owner contact information was clearly indicated in the contacts list, however only half of the phone’s finders attempted to contact the owner. Conclusion? If someone loses a smartphone, there is a 50-50 chance of it being returned, and a near guarantee that the finder will browse through any accessible apps and information.

#### ► Téléphones perdus

Symantec a récemment réalisé le projet « Honey Stick » : 50 téléphones intelligents surveillés à distance ont été « égarés » dans plusieurs villes des États-Unis et à Ottawa. Ceux qui les ont trouvés ont presque tous (96 %) consulté ou cherché à consulter l’information disponible sur le téléphone et seulement 50 % ont cherché à joindre les propriétaires, dont les coordonnées figuraient pourtant dans le téléphone. Conclusion : un téléphone perdu a une chance sur deux d’être retourné à son propriétaire, et celui qui le trouve consultera presque à coup sûr toute l’information à laquelle il a accès.

**“We don’t build services to make money; we make money to build better services.”**

« Nous n’offrons pas des services pour faire de l’argent. Nous faisons de l’argent pour offrir de meilleurs services. »

Mark Zuckerberg

by/par Robin Day

#### Cyber Tip

If you occasionally need to launch Windows 7 applications with full administrative rights, you will find this simple tip to be a real time saver. Simply hold down Control and Shift when you launch the application and presto: you are now in complete control.

##### ► Cyberconseil

Si vous devez parfois lancer des applications de Windows 7 avec tous les droits d’administrateur, voici un conseil pour gagner du temps. Maintenez simplement les touches Control et Shift enfoncées lorsque vous lancez l’application et le tour est joué : vous tenez les commandes!

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

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

#### Unification Information

The move towards unification of the accounting profession in Canada is well underway. The CPA Canada site provides the most up-to-date information available.

##### ► Unification de la profession

Le projet d’unification de la profession comptable est bien amorcé au Canada. Vous trouverez l’information la plus récente sur le site CPA Canada.

[cpacanada.ca](http://cpacanada.ca)

► [cpacanada.ca/fr](http://cpacanada.ca/fr)

#### Problem Solving Skills

The Mind Tools website has been included here in the past, but the section on problem solving warrants some special attention. Complete the Problem Solving Skills test and receive some specific resources to help improve your skills. I gave it a quick run-through and found some extremely helpful information in just a few minutes.

##### ► Résolution de problèmes

Nous avons déjà parlé du site Mind Tools, mais la section consacrée à la résolution de problèmes mérite qu’on s’y attarde particulièrement. Le questionnaire sur la résolution des problèmes vous permet d’obtenir des recommandations précises pour améliorer vos aptitudes en la matière. Les renseignements que j’ai obtenus en quelques minutes à peine m’ont été très utiles.

[mindtools.com/pages/article/newTMC\\_72.htm](http://mindtools.com/pages/article/newTMC_72.htm)

(en anglais)

#### All the Time in the World

This is one of those websites that we should all have bookmarked in our web browser. Features like the “Date to Date Calculator” and the “World Clock Meeting Planner” will have you coming back time and time again.

##### ► Question de temps?

Voilà un site à ajouter à vos signets! On y revient souvent pour se servir de fonctions permettant de calculer le nombre de jours entre deux dates ou encore de planifier des réunions faisant intervenir différents fuseaux horaires.

[timeanddate.com](http://timeanddate.com)

(en anglais)

#### Small Business Tools

Allbusiness.com is “the world’s largest online resource for small businesses.” This wholly owned subsidiary of Dunn & Bradstreet is an excellent source of information, offering resources such as small business boot camps and articles like “What Lady Gaga can Teach you About Running a Business.”

##### ► Outils pour petites entreprises

Allbusiness.com, une filiale de Dunn & Bradstreet, est « la plus grande ressource en ligne pour petites entreprises ». Cette excellente source de renseignements présente des ressources telles qu’un guide pour le démarrage d’une entreprise et différents articles, notamment sur le sens des affaires de Lady Gaga.

[allbusiness.com](http://allbusiness.com)

(en anglais)

## ■ TAX UPDATES

## MISES À JOUR FISCALES

**Electronic Filing**

Businesses and their representatives can file GST/HST returns electronically using the CRA online secure portals. Once logged in, users can adjust previously filed GST/HST returns, review account information, transfer payments, and much more. Users can view information and perform transactions for payroll or corporate tax accounts as well. For more information, go to [www.cra.gc.ca/mybusinessaccount](http://www.cra.gc.ca/mybusinessaccount) (business owners) or [www.cra.gc.ca/representatives](http://www.cra.gc.ca/representatives) (authorized representatives).

► **Transmission électronique des déclarations de TPS/TVH**

Les entreprises et leurs représentants peuvent produire leurs déclarations de TPS/TVH en utilisant les portails sécurisés de l'ARC. Ils peuvent notamment modifier en ligne des déclarations déjà transmises, voir l'information sur leur compte et produire un remboursement. Ils peuvent également voir de l'information et faire des opérations sur leurs comptes de retenues sur la paie et d'impôt sur le revenu des sociétés.

Voir [www.arc.gc.ca/mondossierentreprise](http://www.arc.gc.ca/mondossierentreprise) (propriétaires d'entreprises) ou [www.arc.gc.ca/representants](http://www.arc.gc.ca/representants) (représentants autorisés).

**Charitable Donations**

Be an informed donor and research your charity before giving. As the regulator of charities in Canada, the CRA provides an online searchable list of all registered charities to help Canadians learn more about their charity before they give. Use the Charities Listings tool to verify if an organization is a registered charity, and to learn more about a registered charity's activities and its financial information, such as income, expenditures, assets, and liabilities. [www.cra-arc.gc.ca/charities](http://www.cra-arc.gc.ca/charities)

► **Dons de bienfaisance**

Renseignez-vous sur les œuvres de bienfaisance avant de faire un don. À titre d'organe de contrôle des organismes de bienfaisance au Canada, l'ARC offre la liste de tous les organismes enregistrés en ligne pour renseigner les donateurs canadiens. Utilisez l'outil approprié pour faire les vérifications nécessaires (enregistrement, activités, données financières) à l'adresse [www.cra-arc.gc.ca/bienfaisance](http://www.cra-arc.gc.ca/bienfaisance).

**TFSA Tips**

The CRA offers the following tips regarding Tax-Free Savings Accounts (TFSA):

- Income such as interest, capital gains, and dividends accumulates tax-free in a TFSA and withdrawals are not taxed.
- If an individual has more than one TFSA, he or she can transfer funds directly from one TFSA to another without affecting contribution room only if the direct transfer is completed by the financial institution.

For more information and tips:

[www.cra.gc.ca/tfsa](http://www.cra.gc.ca/tfsa)

► **Conseils sur les CELI**

Voici des conseils de l'ARC sur les comptes d'épargne libre d'impôt (CELI) :

- Les revenus gagnés (intérêts, gains en capital et dividendes) s'accumulent à l'abri de l'impôt dans le CELI. Les retraits ne sont pas imposés.
- Les particuliers détenant plus d'un CELI peuvent transférer directement les fonds d'un CELI à un autre sans incidence sur les droits de cotisation, pourvu que le transfert direct soit effectué par l'institution financière.

Pour en savoir davantage, visiter [www.cra-arc.gc.ca/celi](http://www.cra-arc.gc.ca/celi).



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



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

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

1.800.803.8367

 **Robert Half**<sup>®</sup>  
 L'excellence en recrutement spécialisé

© 2012 Robert Half. 0911-9011



How to draw on existing talent to grow a business.

## Promoting the Right People

### Promouvoir les bonnes personnes

Comment tirer parti du talent existant pour faire croître l'entreprise?

by / par Mark Wardell

**W**HETHER YOU'RE reading this on behalf of one of your clients or for the benefit of your own firm, learning how to foster and promote talent from within an organization (vs. recruiting from outside) is the ticket to a thriving culture and a more successful enterprise. Here are three steps to help you recognize and promote the talent that exists in your own firm.

#### Chart for Future Growth

What you need is an organizational chart with foresight. You need to have the right people in the right positions. Yes, this can be accomplished with proper job descriptions, relationship diagrams, and organizational charts. But you also need a long-term outlook for the future. To ensure your firm (or your clients' business) is properly structured to recognize and promote talent from within, develop an org chart that looks well into your future.

This can be particularly challenging in family businesses where people sometimes end up in positions based more on bloodlines than skill sets, limiting the growth potential of the business. If any of this rings true for you or your clients, a future based org chart is your starting point for putting things right.

#### Promote at the Top, Hire at the Bottom

All businesses change and grow. One of the common mistakes I see people make is to hire a seasoned C-level executive for a management position at the top of the organizational chart without first looking

### You need to plan for your future management needs well in advance.

inward. In many cases, it is more effective to promote from within and hire at the bottom of your organizational chart to meet the needs of your growing business. People inside your firm already understand your culture and have demonstrated their loyalty. Plus, you have the benefit of knowing exactly what you are getting.

Promoting internally isn't always possible, but again, the key here is foresight. To capitalize on the talent inside your firm, you need to plan for your future management needs well in advance.

#### Identify Strengths

To help you get a better sense of the skills your people have, I recommend conducting a skills audit. For example, you know that your administrative team needs to have the necessary skills and strengths to manage all client relations and administrative duties.

Your goal is to utilize the talents and skills of each team member, and inspire people to work together as a cohesive unit to implement your vision. A skills audit will help you identify the individuals with the strengths to lead you forward.

Learning how to foster talent and recruit from within your own organization doesn't happen overnight. However, once you begin to nurture this type of culture, you'll find your firm becomes not only more successful, but also more attractive to top talent at large. After all, this is the type of organization that people want to be a part of. And when it comes to amazing places to work, well, word travels fast. ■

**Q**UE VOUS LISIEZ le présent article pour votre propre compte ou pour celui de l'un de vos clients, sachez qu'en apprenant comment encourager le talent déjà présent dans une entreprise, vous ouvrez les portes à une culture féconde et à une organisation plus prospère. Voici trois mesures qui vous aideront à reconnaître et à soutenir le talent qui existe dans votre entreprise.

## Établir l'organigramme en fonction de la croissance future

Vous avez besoin que votre organigramme témoigne de votre prévoyance. Vous voulez que les bonnes personnes occupent les bons postes et pouvez y arriver grâce aux descriptions de postes, diagrammes d'affinités et organigrammes appropriés. Mais vous devez également envisager votre avenir à long terme. Pour vous assurer que votre entreprise (ou celle d'un client) est structurée de manière à reconnaître et à soutenir le talent présent dans l'organisation, mettez au point un organigramme prévisionnel, axé sur votre avenir.

Cette façon de faire peut se révéler particulièrement difficile pour les entreprises familiales. Les promotions y étant parfois attribuées davantage en fonction de la lignée que des compétences, les possibilités de croissance de l'entreprise peuvent s'en trouver réduites. Si ce que je viens d'exposer vous interpelle, un organigramme prévisionnel constituera un bon point de départ pour améliorer la situation.

## Promouvoir aux postes supérieurs, embaucher aux postes inférieurs

Toutes les entreprises changent et croissent. Je constate que l'on commet fréquemment l'erreur de recruter à l'extérieur les cadres supérieurs expérimentés qui occuperont les postes au haut

de l'organigramme. Il se révèle pourtant souvent plus efficace de pourvoir ces postes de l'intérieur et de réserver l'embauche extérieure à la dotation des postes au bas de l'organigramme. Les gens qui font déjà partie de votre entreprise connaissent sa culture et vous ont démontré leur loyauté. Vous avez l'avantage de savoir exactement à qui vous avez affaire.

## « Vous devez prévoir bien à l'avance vos besoins futurs en cadres supérieurs. »

Il n'est pas toujours possible de promouvoir de l'intérieur, mais, encore une fois, tout est dans la prévoyance. Pour tirer parti du talent présent dans votre entreprise, vous devez prévoir bien à l'avance vos besoins futurs en cadres supérieurs.

### Recenser ses forces

Pour vous aider à avoir une meilleure idée des compétences que possède votre effectif, je vous recommande de procéder à un audit des compétences. Par exemple, vous savez que votre équipe responsable de la gestion administrative doit posséder les compétences et les forces nécessaires pour gérer l'ensemble des relations clients et des tâches administratives. Vous voulez utiliser les talents et les compétences de chaque membre de l'équipe et inciter les

gens à travailler ensemble de manière solidaire pour concrétiser votre vision. Un audit des compétences vous aidera à établir quelles personnes possèdent les forces qui vous permettront de réaliser vos objectifs.

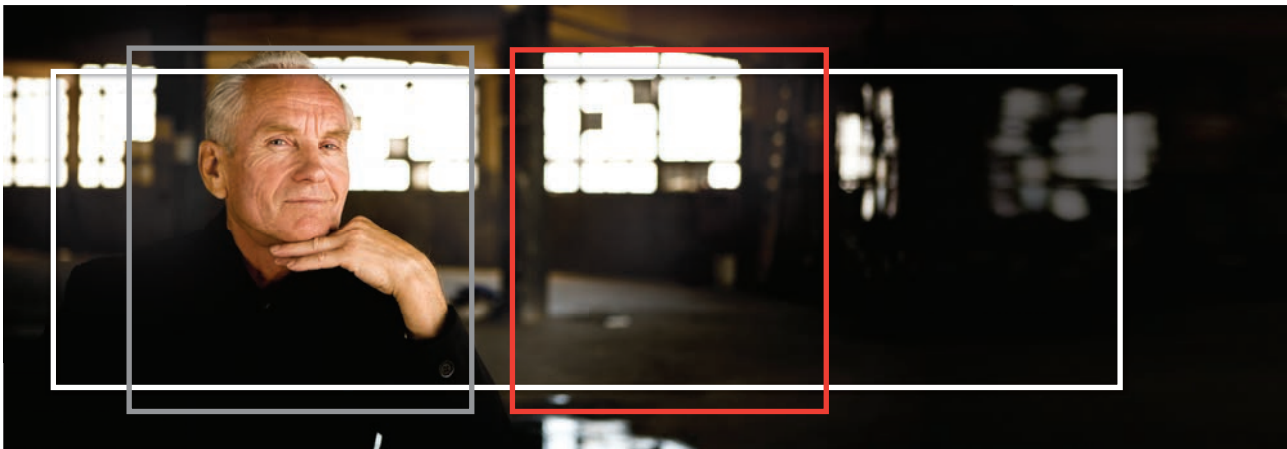
Vous n'acquerrez pas du jour au lendemain la capacité d'encourager le talent et de recruter au sein de l'entreprise. Cependant, une fois que

vous aurez souscrit à ce type de culture, vous constaterez que votre entreprise deviendra non seulement plus prospère, mais plus attrayante pour l'ensemble des talents supérieurs. Après tout, voilà le type d'organisation dont les gens veulent faire partie. Et lorsqu'on parle de lieux de travail sensationnels, les nouvelles circulent vite! ■

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

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

## THEY MADE AN OFFER. YOU'RE STILL LAUGHING. NOW VALUE THE BUSINESS.

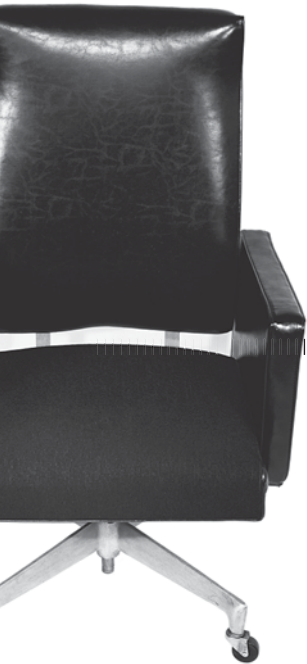


This is a world of wheeler dealers. So when your business is for sale, you can count on at least one low-ball offer. As the only profession focused solely on valuation, here's what we think you should know. There will always be their price, your price and the fair price. Knowing the fair value provides gut-level comfort and a huge advantage in a chaotic world. *You get to be the one who is certain.*

Learn more at [cicbv.ca](http://cicbv.ca). See the movie.

Be Certain.™

—  
CHARTERED  
BUSINESS  
VALUATORS™  
—



Paraphrasing what you hear can create better working relationships.

## The Art of Empathetic Listening

### L'art de l'écoute empathique

Mieux écouter pour améliorer ses relations de travail.

by / par Mergé Gupta-Sunderji

**C**OMMUNICATION is more than just speaking and listening. It's the ability to understand other people's words and to accurately hear their unspoken or partly expressed thoughts, feelings, and concerns. This latter skill, the ability to see things through someone else's eyes, is also known as empathy. And people who are empathetic have higher-quality working relationships with their staff, their colleagues, their clients, and even their superiors.

### People who are empathetic have higher-quality working relationships with their staff, their colleagues, their clients, and even their superiors.

An empathetic person can temporarily shift out of his or her own perspective and adopt the perspective of another. The foundation of empathy lies in a single premise: in order for people to believe that you see their perspective, you have to say their perspective. It's only when they hear you articulate what they are thinking that they know you "got" it. In empathetic listening, your goal is to listen to what the other person is saying and then paraphrase (repeat back in your own words) what you hear without asking questions or giving advice. Below are four levels of paraphrasing,

based on work done by prominent social scientist, Dr. Robert Carkhuff:

- Paraphrase content
- Paraphrase feelings
- Paraphrase feelings and content
- Paraphrase feelings, content, and meaning

Let me give you an example to illustrate the differences between each level. Let's say one of your employees has just entered your

office clearly frustrated. She is completely overwhelmed by the unexpected number of requests for assistance that are coming in from field staff. As a result, she is having trouble meeting her commitments on a special project initiative she is participating in. And to make things worse, both her young children have just been diagnosed with chicken pox. "And," she says, clearly at the end of her rope, "for the last three hours, the online call log system has been down!"

As you paraphrase to show her that you're listening, here's what the four levels of listening might look like:

Level one is where you paraphrase content. So you might say: "You have a lot happening right now. Can you get your parents or in-laws or someone else to help you with the kids at home?"

Or you could take your depth of listening to the second level, where you paraphrase feelings. "I can see that you are very stressed and upset."

Certainly, the second level is an improvement over the first, but if you want to demonstrate empathetic listening, then you need to move to the third level where the focus is on paraphrasing both feelings and content. "I can see that all these conflicting demands - field staff requests, project team responsibilities, and dealing with two sick children - are overwhelming you and causing you great anxiety. Plus, it seems that our system problems are just making an already difficult situation worse for you."

But to go to a deeper level of empathy, you will need to move to the fourth level in which you paraphrase feelings, content, and meaning. "You seem overwhelmed and stressed with requests from the field, responsibilities to your project team, sick children at home, and of course computer troubles here in the office. You are afraid that someone will be upset and feel let down if you don't get everything done. It's hard for you not to be all things to all people." This

fourth example is empathetic listening at its finest, but it means that you have to know your employee beyond just a superficial level. You have to know her strengths and her weaknesses. However, that's exactly why this fourth level is so powerful in terms of building and advancing relationships; it demonstrates to your employee that you have taken the trouble to get to know her as an individual, and that you value her talents and recognize her vulnerabilities.

These examples illustrate the differences and transitions between the four levels of paraphrasing. Remember that your ultimate goal in empathetic listening is for the other person to believe that you see his or her perspective; that means that your degree of listening and paraphrasing must go to at least the third level. Consciously and deliberately differentiating between the four levels and focusing on achieving at least a level three is a powerful way to enhance your empathetic communication skills. ■

**C**OMMUNIQUER, c'est plus que le simple fait de parler et d'écouter. C'est aussi comprendre ce que dit l'autre et décoder, avec justesse, ses pensées, ses sentiments et ses préoccupations, qu'il les exprime explicitement ou non. Cette qualité, qui permet de voir les choses à travers le regard des autres, s'appelle l'empathie. Et les gens capables d'empathie ont de meilleures relations professionnelles avec leurs subordonnés, leurs collègues, leurs clients, et même leurs supérieurs.

## Les gens capables d'empathie ont de meilleures relations professionnelles avec leurs subordonnés, leurs collègues, leurs clients, et même leurs supérieurs.

Une personne empathique sait temporairement faire abstraction de son propre point de vue pour adopter celui de l'autre. L'empathie est fondée sur le principe suivant : pour que les gens aient l'impression que vous comprenez leur point de vue, ils ont besoin de vous entendre l'énoncer. Autrement dit, ce n'est qu'en vous entendant exprimer tout haut leur pensée qu'ils auront la certitude d'avoir été compris. Lorsque vous faites de l'écoute empathique, vous devez écouter votre interlocuteur et reformuler ses propos, dans vos propres mots, sans poser de questions ni offrir de conseils. D'après les recherches de l'éminent sociologue Robert Carkhuff, il y aurait quatre niveaux de reformulation :

- Reformuler le contenu
- Reformuler les sentiments
- Reformuler les sentiments et le contenu
- Reformuler les sentiments, le contenu et le sens

Voici un exemple pour illustrer la différence entre chaque niveau. Supposons qu'une de vos employées entre dans votre bureau l'air visiblement découragée. Elle est tout à fait dépassée par le nombre imprévu de demandes d'aide venant du personnel sur le terrain, à tel point qu'elle n'arrive plus à respecter ses engagements dans le cadre d'un projet spécial auquel elle participe. Qui plus est, elle vient d'apprendre que ses deux enfants en bas âge ont contracté la varicelle. « Par-dessus le marché, dit-elle, sur un ton excédé, le registre des appels en ligne est en panne depuis trois heures! »

Pour lui montrer que vous l'écoutez, voici à quoi pourraient ressembler les quatre niveaux de reformulation :

Le premier niveau est celui où vous reformulez le contenu. Ainsi, vous pourriez dire : « Tu as beaucoup de choses à gérer en ce moment. Est-ce que tu peux demander à tes parents, tes beaux-parents ou une autre personne de t'aider à prendre soin des enfants à la maison? »

Vous pourriez aussi approfondir votre écoute en passant au deuxième niveau, celui où vous reformulez les sentiments. « Je vois que tu es vraiment à bout. »

Le deuxième niveau d'écoute est certainement supérieur au premier, mais si vous désirez vraiment mettre en pratique l'écoute empathique, vous devez passer au troisième niveau, où vous reformulerez à la fois les sentiments et le contenu. « Je vois que toutes ces responsabilités avec lesquelles tu dois composer – les demandes du personnel sur le terrain, le projet d'équipe, deux enfants malades – sont lourdes à porter et qu'elles t'angoissent. Et la panne de notre

système informatique ne fait qu'aggraver une situation déjà bien pénible pour toi. »

Pour atteindre le degré d'empathie ultime, toutefois, vous devez à la fois reformuler les sentiments, le contenu et le sens. « Je te sens accablée et stressée par les demandes du personnel sur le terrain, tes responsabilités envers ton équipe de projet et tes enfants qui sont malades à la maison, sans compter la panne informatique au bureau. Tu crains de décevoir des gens si tu ne parviens pas à tout faire. C'est difficile pour toi de ne pas te sentir à la hauteur envers tous. » Ce dernier exemple est l'illustration parfaite de l'écoute empathique. Mais, pour y parvenir, vous devez avoir avec l'employé une relation qui dépasse le niveau superficiel; vous devez connaître ses forces et ses faiblesses. C'est précisément pour cette raison que le quatrième niveau d'écoute est si efficace pour créer des liens solides. Lorsque vous y

parvenez, vous montrez que vous avez fait l'effort d'apprendre à connaître votre employé sur le plan personnel et que vous estimez ses talents et reconnaissez ses vulnérabilités.

Ces exemples illustrent les différences et la transition entre les quatre niveaux de reformulation. N'oubliez pas que le but de l'écoute empathique est de permettre à l'autre de sentir que vous avez saisi son point de vue. Pour y parvenir, vous devez viser au moins le troisième niveau. Un moyen très efficace d'améliorer vos compétences en écoute empathique consiste à bien distinguer les niveaux et à vous efforcer consciencieusement d'atteindre le troisième, voire le quatrième. ■

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

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



**CGA**  
MAGAZINE

**Display Advertising**  
Market your message to CGA Magazine's global audience.

**Publicité par grande annonce**  
Déployez votre message devant le lectorat mondial de CGA Magazine.

**Contact / Contactez :**  
Ingrid Mueller  
416 226 4862  
[imueller@cga-canada.org](mailto:imueller@cga-canada.org)



An update from the 2012 Consumer Electronics Show.

## A New Wave of 3-D and Smart TVs

### Nouvelle technologie 3D et télévisions intelligentes

Le bilan du Consumer Electronics Show de 2012.

by / par Gabriel Vitus

**F**OR THE PAST couple of years, growth in the consumer electronics industry has been stagnating. In contrast to recent trends of minimum organic growth or solution re-packaging, the January 2012 CES (Consumer Electronics Show) in Las Vegas focused on a potential revitalization of the industry within the next 18 months.

One of the concepts the electronics industry has been toying with is 3-D technology for TVs and cameras. The current 3-D systems are called stereoscopic and require special viewing glasses.

In 2004, Sharp presented the first TV that used auto stereoscopic 3-D technology, which lets the TV do the work so 3-D glasses aren't required. Both technologies, past and current, have advantages and disadvantages, but there is a real sense that the low rate of adoption for 3-D technology that requires viewing glasses forced the manufacturers towards the no-glasses technology.

One of the reasons for 3-D technology's slow adoption is the lack of 3-D media sources. Apart from a few movies and the occasional sport or other event, there are very few 3-D TV offerings. Small scale electronics such as consumer cameras, both video and still, and camera-equipped smartphones are currently available, however the jury is still out when it comes to wide commercial success.

So what else is new at CES? Hardware technology-wise, we are taking the next steps

from HD to super-HD. Although presented as a theoretical concept a few years back, at this year's CES all TV manufacturers presented 4K technology (four times better picture definition than the current HD). Based on previous experience it will probably take at least a couple of years until we see 4K HD channels and programs. So don't rush out just yet to buy your new 4K HD TV!

So what does this bring to business? The most immediate candidates for the application of 4K TV would be in those areas that use imaging as part of their daily processes, such as exploratory imaging in engineering and medical.

As the title suggests, most of the new offerings marketed are in services, namely a new concept called Smart TV.

At this stage there are potentially three technology solutions that fall under the Smart TV concept. The first one is obvious; the TV is "smart" enough to provide services while connected to the Internet. The second solution is focusing on set-top box manufacturers, which can now have the additional capability of providing this functionality through the set-top boxes themselves, eliminating the need for a Smart TV device. The third solution also doesn't require a Smart TV. It is using interactive services directly with an IP-enabled TV. In this category one of the best-known providers is Apple and their Apple TV service.

This proliferation of services for the consumer end device will further narrow the gap between computer and audio-video products. It also drives a plethora of third party devices that complement interactivity. Keyboard-type remote controls are a reality but the next step is human interaction controls. One of the exhibitors at the CES demonstrated how eye movement can be a remote control.

Will we see a quantum leap in consumer technologies in 2012-2013? Probably not as much in hardware as in service integration. The outlook for 2012-2013 is improved device usage, accelerated convergence, and improved natural interaction. The general view is that improvement in the global economic outlook will bring more investment and innovation in the consumer electronics world. ■

**S**I L'INDUSTRIE de l'électronique grand public stagne depuis deux ou trois ans, le Consumer Electronics Show (CES) de Las Vegas, qui s'est tenu en janvier 2012, s'est démarqué des dernières tendances, à savoir la croissance organique minimale ou le lancement de nouvelles offres à partir de solutions existantes, en mettant l'accent sur une revitalisation potentielle de l'industrie dans les 18 prochains mois.

La technologie 3D pour les télévisions et les appareils photo est à ce titre l'un des concepts clés de l'industrie de l'électronique. Les systèmes



3D actuels, dits stéréoscopiques, nécessitent l'utilisation de lunettes spéciales.

En 2004, Sharp a présenté la première télé dotée d'une technologie 3D autostéréoscopique, qui permet à la télé de générer les images en relief sans que les lunettes soient nécessaires. Si toutes ces technologies, anciennes ou récentes, ont des avantages et des inconvénients, force est de constater que le faible taux d'adoption des technologies 3D avec lunettes a incité les fabricants à se tourner vers la technologie sans lunettes.

La lente adoption de la technologie 3D s'explique aussi en partie par le manque de contenu 3D. Mis à part quelques films et la retransmission ponctuelle d'événements, notamment sportifs, l'offre de programmes télévisuels 3D est très rare. Des petits appareils électroniques, comme les appareils photo, les caméscopes ou les téléphones intelligents équipés d'un appareil photo, sont certes déjà commercialisés avec la 3D, mais leur succès à grande échelle n'est pas encore démontré.

Pour ce qui est de la technologie matérielle, le CES a été l'occasion de confirmer le passage de la HD à la super HD. Lors du CES, tous les fabricants de télévisions ont présenté des modèles équipés de la technologie 4K (définition de l'image quatre fois supérieure à celle du format HD actuel), dont les principes théoriques

avaient été présentés il y a quelques années. Si on se fie au passé, il faudra probablement deux ou trois ans, au minimum, avant de voir des chaînes et des programmes en HD 4K. Alors ne vous précipitez pas chez votre détaillant préféré!

Côté entreprises, les premiers candidats pour l'application de la 4K sont sans doute les secteurs qui ont quotidiennement recours à l'imagerie, par exemple l'imagerie exploratoire en ingénierie et en médecine.

Autre constatation : la plupart des nouveautés commercialisées concernent les services et plus précisément le concept novateur de télé intelligente.

À l'heure actuelle, le concept de télé intelligente recouvre trois solutions technologiques. La première est évidente : la télé est assez « intelligente » pour fournir des services en étant connectée à Internet. La deuxième provient des fabricants de décodeurs, qui peuvent aujourd'hui offrir la capacité additionnelle de fournir cette fonctionnalité dans les décodeurs eux-mêmes, ce qui élimine la nécessité d'un téléviseur intelligent. La troisième solution fonctionne aussi sans téléviseur intelligent. Il s'agit de l'utilisation de services interactifs directement avec une télé compatible IP. Dans cette catégorie, l'un des fournisseurs les plus connus est Apple, avec son service Apple TV.

Cette prolifération des services pour les appareils grand public va encore plus réduire l'écart entre le matériel informatique et le matériel audio/vidéo. Elle s'accompagne aussi d'une série d'accessoires qui complètent les solutions interactives. Si les télécommandes clavier existent déjà, nous verrons bientôt apparaître les télécommandes « humaines » : l'un des exposants du CES a expliqué comment les mouvements oculaires pouvaient servir de contrôles à distance.

Assisterons-nous à un grand bond des technologies grand public en 2012-2013? Probablement plus dans l'intégration des services que dans le matériel. On entrevoit pour cette période une amélioration dans l'utilisation des appareils, une accélération de la convergence et une meilleure interaction naturelle. De l'avis général, l'amélioration des perspectives économiques mondiales débouchera sur davantage d'investissements et d'innovations dans le monde de l'électronique grand public. ■

.....  
**GABRIEL VITUS**, M.Sc. P.Eng. (SA) has been working in the IT industry since 1986. He is the vice-president of business information services at CGA-Canada.

► **GABRIEL VITUS**, M. Sc., P.Eng. (Afr. du S.), travaille dans le domaine des TI depuis 1986. Il est vice-président, Systèmes d'information d'entreprise, à CGA-Canada.

# ptc makes sense of your workload.



accounting  
& finance inc.

CFO's, Controllers, FP&A Managers, Analysts, Cost Accountants, Tax and Treasury Specialists, Auditors, Project Managers and more.

CONTRACTS and PROJECTS: 905-660-9550 or 1-877-303-9550. [www.ptcaccounting.com](http://www.ptcaccounting.com)





© IMAGE SOURCE PHOTOGRAPHY/VEER

# Good Intentions, Inc.

by / par Gundi Jeffrey

## De bonnes intentions

There's room for improvement in corporate sustainability reporting in Canada, experts say.



Information sur le développement durable : les entreprises canadiennes peuvent faire mieux.

THERE'S an abundance of literature showing that corporate sustainability programs - and their disclosure and reporting - are invaluable for attracting investors, raising capital, boosting reputation and image, confirming employee and customer loyalty, generating cost savings, and ensuring both long-term profitability and competitive advantage. But, while Canada's corporate world seems to have gotten that message, their messages to regulators and the public about what they are doing - and how it makes the world a better place - are still too often off the mark.

"Canada has sophisticated corporate sustainability reporters who are quite familiar with how to communicate effectively," says Julie Desjardins, an advisor on sustainability to the Canadian Institute of Chartered Accountants. "Where improvement is needed, however, is in the rigour supporting the communications. The systems, controls, and processes that underlie the information being reported are not as robust as they would be for reporting financial information." That can lead to unreliable reporting and "putting yourself at reputational risk."

Toby Heaps, CEO of Corporate Knights, a media, research, and financial company focused on "clean capitalism," says there certainly is meaningful sustainability reporting in Canada, "but it could be a lot better. Although much of the data is robust enough to be useful, accuracy and comparability of data do pose some challenges."

According to CGA-Canada's *Informed View: Regulating Sustainability Reporting* published December 2011, "corporate sustainable development can be described as the practice of integrating environmental, social, and governance programs into corporate structures without jeopardizing long-term financial performance and compromising future global welfare." And effectively reporting on such activities, the publication goes on to say, "strengthens the link between the company and its stakeholders." It also goes a long way to meeting regulatory and accounting requirements.

The Canadian Securities Administrators' (CSA) National Instrument (NI) 51-102 *Continuous Disclosure Obligations* requires companies to report on environmental and social policies that are fundamental to their

operations and the impact of these on their operations and performance. Regulators also require reporting on "material" risks, environmental liabilities, and the financial and operational effects of environmental protection requirements. But the test for determining what is material is objective: "Information on environmental matters is likely material if a reasonable investor's decision whether or not to buy, sell, or hold securities of the issuers would likely be influenced or changed if the information was omitted or misstated."

The CSA requires companies to make detailed disclosures primarily in their Management Discussion and Analysis report and Annual Information Form. As well, NI 58-101 *Disclosure of Corporate Governance Practices* and NI 52-110 *Audit Committees* have relevant disclosure requirements.

As Desjardins points out, "there is clearly no bright line test for materiality for these disclosures. The materiality of information can vary among industries and even issuers within an industry, depending on their particular circumstances. So, there's judgment required."

But to help companies out, the CSA published Staff Notice 51-333 in late 2010, which clarifies existing environmental disclosure requirements (no such guidance exists for social issues at this time). It also explains what information companies are expected to disclose and how to improve their disclosures in this area.

Basically it boils down to disclosing environmental risks, trends, and uncertainties, as well as environmental liabilities, asset retirement obligations, and the financial and operational effects of environmental protection requirements. “Disclosure about these matters, if material, is important as each provides insights into an issuer’s risk profile,” the Staff Notice explains.

There are also various accounting regulations scattered throughout international financial reporting standards – now in use in Canada – that require reporting on environmental and social issues. These include regulations for reporting on pensions, employee benefits, stock-based compensation arrangements, asset retirement obligations, taxes and assets, liabilities, expenses and revenues related to transactions arising from emissions trading or climate change-related laws, regulations, and commitments.

One company that certainly has played by the rules – and gone way beyond them – is Suncor Energy, whose 2010 *Report on Sustainability* captured the Sustainable Development Reporting Award of Excellence in that year’s CICA-sponsored Corporate Reporting Awards. “The report reaches the highest level of sustainability disclosure with a Global Reporting Initiative A+ level.... The + denotes the report has been externally verified through the use of independent, third party assurance. This is a best practice as it builds credibility and enhances the quality of internal reporting processes on non-financial information,” the judges said of the 2010 report.

“Although we appreciate the external recognition our sustainability report received,” says Sonia Gupta, sustainability advisor at Suncor, “we are most proud of the sense of pride and positive feedback we receive from our employees as well as the fact that our report has served as a vital launching pad for dialogue and partnerships with our stakeholders and industry counterparts.”

To that end, she explains, the company has recently expanded its sustainability

reporting to include new and emerging issues in sustainability and has moved to an annual cycle of reporting. “We have expanded the depth of our coverage to reflect the changing nature of our business (e.g., growth in renewable resources) and the environments in which we operate (e.g., human rights). We also continue to re-evaluate and add additional indicators that will be subject to third-party verification to increase the credibility of the information we disclose, as well as increase stakeholder confidence in our data. We have certainly

**“For a complete portrait of any sustainability efforts, companies need to describe how sustainability is part of the company’s strategy.”**

expanded the resources used and have also included stakeholder consultation and input into our report.”

Many other companies aren’t in quite the same league. As Staff Notice 51-333 points out, investors and other stakeholders “have expressed concerns about the adequacy of disclosure regarding environmental matters.” In particular, they think that, often, the information provided is not necessarily complete, reliable, or comparable among issuers and all too often is boilerplate disclosure that does not provide meaningful information to investors.

There’s a “genuine lack of rigour” in the information presented, says Doug Morrow, vice-president, research, at Toronto-based Corporate Knights Capital. “Companies routinely present sustainability information in the ‘best possible light,’ which makes it extremely challenging for analysts to make apples to apples comparisons.”

Heaps adds “data scope is not always transparently disclosed, which can lead to unfair comparisons between firms. Numbers are reported in different units, which adds additional steps of normalization for making comparisons. And sustainability data is not reported as frequently as financial data.”

For Stephen Kibsey, vice-president, equity risk management, at the Caisse de Dépôt et Placement du Québec, “the major omission is often related to issues regarding governance. For a complete portrait of any sustainability efforts, companies need to describe how sustainability is part of

the company’s strategy starting at the top (the board) through to the executives and employees down to the stakeholders. Governance of the sustainability program needs to be well explained. Risk management issues need to be clearly identified, evaluated, and mitigated. Many times, companies forget to explain how geopolitical risks are affecting them and how they are managing these risks. So, integrating all ESG [environmental, social, governance] factors as well as geopolitical risks in a single document would be very useful to all stakeholders.”

Having said that, he adds “we are noticing that companies are getting better year after year as they individually go higher up the learning curve. They are being better staffed in terms of CSR [corporate social responsibility] employees and we are seeing better reporting and more meaningful detail. Companies are becoming more aware of the need for this report to be useful, not only to shareholders but to all stakeholders.”

But there’s more to be done. To get to more uniform, comprehensive, and transparent reporting in sustainability issues, investors and others are looking for consistent international standards in this area. One organization that has been very active producing such standards is the Global Reporting Initiative (GRI), which updated its very comprehensive guidelines on sustainability reporting in a 200-page effort released last year.

Noting that “the sustainability of organizational activities is of interest to a diverse range of stakeholders, including business, labour, non-governmental organizations, investors, accountancy, and others,” the GRI Reporting Framework is intended to serve as a generally accepted framework for reporting on an organization’s economic, environmental, and social performance.

The guidelines offer a wealth of information for reporting on the three primary types of standard disclosures the GRI encourages:

- Strategy and Profile: Disclosures that set the overall context for understanding

organizational performance, such as its strategy, profile, and governance.

- Management Approach: Disclosures that cover how an organization addresses a given set of topics to provide context for understanding performance in a specific area.
- Performance Indicators: Indicators that elicit comparable information on the organization's economic, environmental, and social performance.

Kibsey wants more. He'd like to see:

- a Stakeholder Statement – summarizing interactions with those who are affected by or affect the operations of a company;
- a Thematic Issues Statement – describing how the company is managing global, country, sector, or company-specific sustainability issues; and
- an Economics, Environmental, Social and Governance (EESG) Components Statement – describing the problems, solutions, challenges, successes, and

material changes within those four EESG components. "Once corporations begin providing these three sustainability statements, there will be greater dialogue among the stakeholders and better integration of EESG factors into the valuation of enterprises."

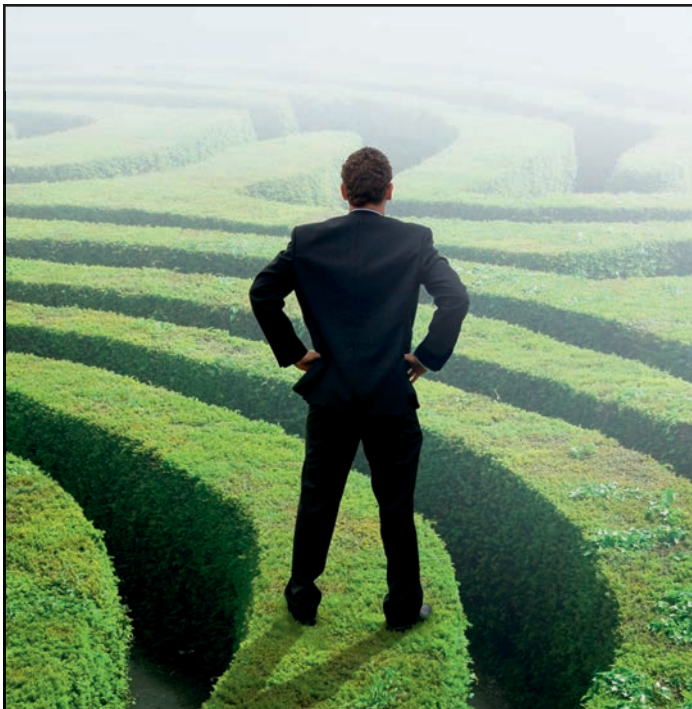
He also points out that "astute management" has recognized the need to get feedback from stakeholders to ensure the company's board and management are aligning themselves in a sustainable strategy that will ultimately result in a competitive advantage and mitigate certain risks. It is preferable that companies not only give the good stories related to corporate sustainability, but also the difficulties and challenges they face. It is in all stakeholders' interest as well as the company's to understand the issues that are material and need to be given priority.

Heaps thinks companies should be reporting their sustainability numbers at

more regular intervals, "ideally as part of their quarterly financial disclosures." They should have their sustainability data verified by external groups and investor relations people should begin to benchmark their companies on material sustainability indicators for their industry as part of their regular communications with investors.

GRI chief executive Ernst Ligteringen stresses that business can no longer operate as if it is isolated from environmental and social areas, claiming that such issues are just politics. "Because business now has such a central role, social and environmental matters have everything to do with business: ensuring the confidence of clients, investors, and employees. Sustainability is about a business's global licence to operate and creating an environment within which business can be successful." ■■

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



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



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

1.800.803.8367



**Robert Half**<sup>®</sup>

Excellence in Professional Staffing

**S**ELON MAINTS AUTEURS, les programmes de développement durable des entreprises et l'information qui s'y rapporte sont inestimables pour attirer des investisseurs, lever des capitaux, rehausser la réputation et l'image, fidéliser les employés et les clients, réaliser des économies, assurer la rentabilité à long terme et conserver un avantage concurrentiel. Les entreprises canadiennes semblent avoir bien reçu ce message, mais, trop souvent encore, l'information qu'elles transmettent aux organismes de réglementation et au public sur leurs activités et les bienfaits de ces dernières manquent le but.

« En matière de développement durable, le Canada compte des déclarants avertis qui maîtrisent l'art de communiquer, affirme Julie Desjardins, conseillère en changement climatique auprès de l'ICCA. Les communications doivent toutefois être étayées avec plus de rigueur. Les systèmes, contrôles et processus qui sous-tendent l'information publiée ne sont pas aussi solides que ceux qui servent à la publication de l'information financière », ce qui peut donner lieu à des rapports peu fiables et compromettre la réputation.

Toby Heaps, PDG de Corporate Knights, une entreprise médiatique de recherche et de produits financiers axée sur le « capitalisme propre », abonde dans ce sens. Il estime qu'une bonne partie de l'information sur la durabilité est utile, mais que des améliorations doivent

être apportées au chapitre de leur exactitude et leur comparabilité.

Selon le numéro de Perspective éclairée, *La réglementation des rapports sur le développement durable : faut-il privilégier la communication obligatoire?*, publié récemment par CGA-Canada, « le développement durable des entreprises peut se définir comme l'intégration de programmes en matière d'environnement, de développement social et de gouvernance dans une structure organisationnelle sans que cela ne nuise à la performance financière à long terme de l'organisation, ni à l'avenir de la planète ». Et la production de rapports sur ces activités « raffermir le lien entre une entreprise et ses parties prenantes ». De plus, elle aide grandement au respect des exigences réglementaires et comptables.

Le Règlement 51-102 des Autorités canadiennes en valeurs mobilières (ACVM) sur les obligations d'information continue exige que les sociétés rendent compte des politiques sociales et environnementales qui sont fondamentales pour leurs activités et de l'incidence de ces politiques sur leurs activités et leur performance. Elles doivent également rendre compte des risques « importants », des obligations environnementales et des conséquences d'ordres financier et opérationnel des exigences en matière de protection de l'environnement. Or, le critère pour déterminer

l'importance est objectif : l'information sur les questions environnementales est susceptible d'être importante dans le cas où la décision d'un investisseur raisonnable d'acheter, de vendre ou de conserver ou non des titres de la société serait différente si l'information en question était passée sous silence ou formulée de façon incorrecte.

Les ACVM exigent que les sociétés présentent de l'information détaillée principalement dans leurs rapports de gestion et les notices annuelles. Les règlements 58-101 sur l'information concernant les pratiques en matière de gouvernance et 52-110 sur les comités d'audit prévoient d'autres obligations d'information pertinentes.

M<sup>me</sup> Desjardins signale qu'il n'existe aucun critère précis pour déterminer l'importance de l'information. Celle-ci peut varier selon les secteurs d'activité et même les déclarants d'un même secteur. Il faut donc avoir recours au jugement.

Les ACVM ont donc publié l'Avis 51-333 pour clarifier les obligations d'information sur les questions environnementales. L'Avis précise l'information à communiquer et comment l'améliorer. (Aucun guide de ce type n'existe actuellement pour les questions sociales.)

Essentiellement, les sociétés doivent communiquer de l'information sur les risques environnementaux, les tendances et incertitudes, les obligations environnementales,

les obligations liées à la mise hors service d'immobilisations et les incidences financières et opérationnelles des obligations en matière de protection de l'environnement. Selon l'Avis, « l'information sur ces questions, si elles sont importantes, est importante, car elle jette un éclairage sur le profil de risque de l'émetteur ».

Les IFRS contiennent aussi diverses règles comptables relatives à la communication de l'information sur les questions environnementales et sociales, notamment en ce qui concerne les régimes de retraite, les avantages sociaux des employés, les régimes d'intéressement au capital, les obligations liées à la mise hors service d'immobilisations, les taxes et impôts, ainsi que les actifs, les passifs, les charges et les produits liés aux opérations découlant de l'échange de droits d'émission ou de lois, règlements et engagements relatifs au changement climatique.

De toute évidence, Suncor Énergie applique les règles et les surpasse. Son *Rapport sur le développement durable 2010* a remporté le Prix d'excellence – Information sur le

développement durable au Concours des meilleurs rapports d'entreprise des Comptables agréés du Canada. Selon le jury, ce rapport atteint le niveau le plus élevé, soit A+, de la Global Reporting Initiative (GRI). Le « + » indique que le rapport a été soumis à un programme externe de certification indépendante. Il s'agit d'une pratique exemplaire qui permet de rehausser la crédibilité et d'améliorer la qualité des processus internes liés aux rapports portant sur l'information non financière.

Selon Sonia Gupta, conseillère en développement durable de Suncor, « nous sommes heureux que notre rapport ait été reconnu par une organisation externe, mais le plus satisfaisant, ce sont le sentiment de fierté et les commentaires positifs des employés, ainsi que le fait que le rapport a servi de tremplin pour des échanges et des partenariats avec les parties prenantes et les autres sociétés de notre secteur ».

M<sup>me</sup> Gupta explique que la société publie maintenant un rapport chaque année et que ces rapports traitent désormais de nouveaux enjeux

en matière de développement durable. « Nous publions plus d'informations compte tenu de l'évolution de nos activités (p. ex. croissance des ressources renouvelables) et des milieux où nous exerçons nos activités (p. ex. droits de la personne). Nous continuons aussi à réévaluer et à ajouter des indicateurs qui seront vérifiés par des tiers afin de rehausser la crédibilité de l'information publiée et d'accroître la confiance des parties prenantes dans nos données. Nous mettons beaucoup plus de ressources en œuvre; nous consultons les parties prenantes et ajoutons leurs commentaires aux rapports. »

Peu de sociétés en font autant. L'Avis 51-333 précise que les intéressés s'inquiètent de la qualité de l'information environnementale, notamment du fait que « l'information communiquée n'est pas nécessairement exhaustive, fiable ou comparable entre émetteurs et est rédigée selon des formules toutes faites qui ne fournissent pas de renseignements significatifs aux investisseurs ».

D'après le vice-président, recherche, de Corporate Knights Capital, Doug Morrow,



## 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**<sup>®</sup>

1.800.803.8367  
roberthalf.ca

© 2010 Robert Half 0310-0009

l'information présentée manque réellement de rigueur. « Les sociétés présentent habituellement l'information sur le développement durable sous le meilleur jour possible, ce qui rend la tâche des analystes extrêmement difficile lorsqu'ils tentent de comparer des pommes avec des pommes. »

M. Heaps ajoute que « le poids des données n'est pas toujours présenté de façon transparente, ce qui peut entraîner des comparaisons injustes entre les entreprises. Différentes valeurs sont employées pour présenter les chiffres, ce qui ajoute des étapes de normalisation en vue des comparaisons. Enfin, les données sur le développement durable ne sont pas publiées aussi souvent que les données financières. »

Selon le vice-président, gestion des risques – marchés boursiers, à la Caisse de dépôt et placement du Québec, Stephen Kibsey, « la principale faiblesse est souvent liée aux questions de gouvernance. Pour brosser un tableau complet de toute activité de développement durable, les sociétés doivent décrire comment le développement durable s'inscrit dans la stratégie de l'entreprise, du haut de l'organisation (conseil et cadres supérieurs) jusqu'au bas (employés et parties prenantes). La gouvernance du programme de développement durable doit être bien définie. Les enjeux touchant la gestion du risque doivent être cernés clairement, évalués et atténués. Les sociétés oublient fréquemment d'expliquer l'incidence des risques géopolitiques et les mesures qu'elles prennent pour gérer ces risques. Il serait donc très utile pour toutes les parties prenantes que l'on intègre les facteurs liés à l'environnement, à la responsabilité sociale et à la gouvernance (ESG) et les risques géopolitiques dans un seul document. »

M. Kibsey remarque toutefois des améliorations chaque année, à mesure que les sociétés en apprennent davantage. Le personnel est mieux formé à la responsabilité sociale des entreprises (RSE), et les rapports sont de meilleure qualité et plus significatifs. De plus en plus, les sociétés réalisent que ces rapports doivent être utiles à toutes les parties prenantes et non seulement aux actionnaires.

Il reste du travail à faire pour que les rapports sur le développement durable soient davantage comparables, exhaustifs et transparents. Les investisseurs réclament des normes internationales uniformes en la matière. La GRI a élaboré des lignes directrices, puis les a mises à jour l'an dernier.

Ce cadre conceptuel de la GRI se veut un cadre pour la publication de l'information sur les

performances économiques, environnementales et sociales d'une organisation. La GRI note qu'une foule de parties prenantes (p. ex. entreprises, salariés, ONG, investisseurs, associations comptables) s'intéressent à la transparence des activités de développement durable des organisations.

Le cadre regorge de renseignements sur la publication de l'information relative à trois

## « Pour brosser un tableau complet de toute activité de développement durable, les sociétés doivent décrire comment le développement durable s'inscrit dans la stratégie de l'entreprise. »

grandes catégories d'éléments d'information que préconise la GRI :

- stratégie et profil – éléments d'information établissant le contexte global nécessaire à la compréhension de la performance de l'organisation tels que sa stratégie, son profil et sa gouvernance;
- approche managériale – éléments expliquant la manière dont l'organisation traite d'un ensemble de thèmes défini afin de fournir le contexte nécessaire à la compréhension;
- indicateurs de performance – indicateurs fournissant des données de comparaison sur la performance économique, environnementale et sociale de l'organisation.

M. Kibsey attend davantage. Il souhaiterait voir notamment :

- un énoncé relatif aux parties prenantes, c-à-d. un résumé des interactions avec les intervenants qui sont touchés par les activités de la société ou qui ont une incidence sur ces dernières;
- un énoncé thématique des problèmes décrivant la façon dont la société gère les enjeux mondiaux, nationaux et sectoriels en matière de durabilité, ainsi que les enjeux propres à l'entreprise;
- un énoncé sur les facteurs économiques, environnementaux, sociaux et liés à la gouvernance (EESG) décrivant les problèmes, les solutions, les défis et les succès, ainsi que les changements importants dans ces quatre catégories de facteurs.

« Dès que les sociétés commenceront à élaborer ces trois énoncés, on constatera un meilleur dialogue entre les parties prenantes et

une intégration accrue des facteurs EESG dans l'évaluation des entreprises. »

Il signale également que les « cadres perspicaces » ont reconnu la nécessité d'obtenir les observations des parties prenantes pour s'assurer que le conseil et la direction de l'entreprise adoptent une stratégie en matière de développement durable qui, au bout du compte, leur fournira un avantage concurrentiel

et atténuera certains risques. Il vaut mieux que les sociétés brossent un tableau complet de leurs activités de développement durable : les succès, certes, mais aussi les difficultés et les défis. Les parties prenantes et l'entreprise doivent comprendre les enjeux importants et prioritaires.

M. Heaps estime que les sociétés devraient présenter leurs chiffres liés au développement durable de façon plus régulière, idéalement avec l'information financière, tous les trimestres. Leurs données sur le développement durable devraient être vérifiées par des groupes externes, et les responsables des relations avec les investisseurs devraient commencer à mesurer leur performance à l'aide des indicateurs de durabilité du secteur et en informer régulièrement les investisseurs.

Le directeur de la GRI, Ernst Ligteringen, souligne que les entreprises ne peuvent plus agir comme si les questions environnementales et sociales ne les concernaient pas, comme si ces enjeux ne relevaient que de la politique. « Puisque les entreprises jouent maintenant un rôle de premier plan, les enjeux sociaux et environnementaux sont primordiaux pour les affaires, car il faut inspirer confiance aux clients, aux investisseurs et aux employés. Le développement durable est une garantie pour les entreprises qui cherchent à exercer leurs activités partout dans le monde et à créer un milieu dans lequel elles peuvent réussir. » ■

.....  
GUNDI JEFFREY est journaliste pigiste.



La vie à deux. Un avenir sans tracas.



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

### Assurance-vie temporaire

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

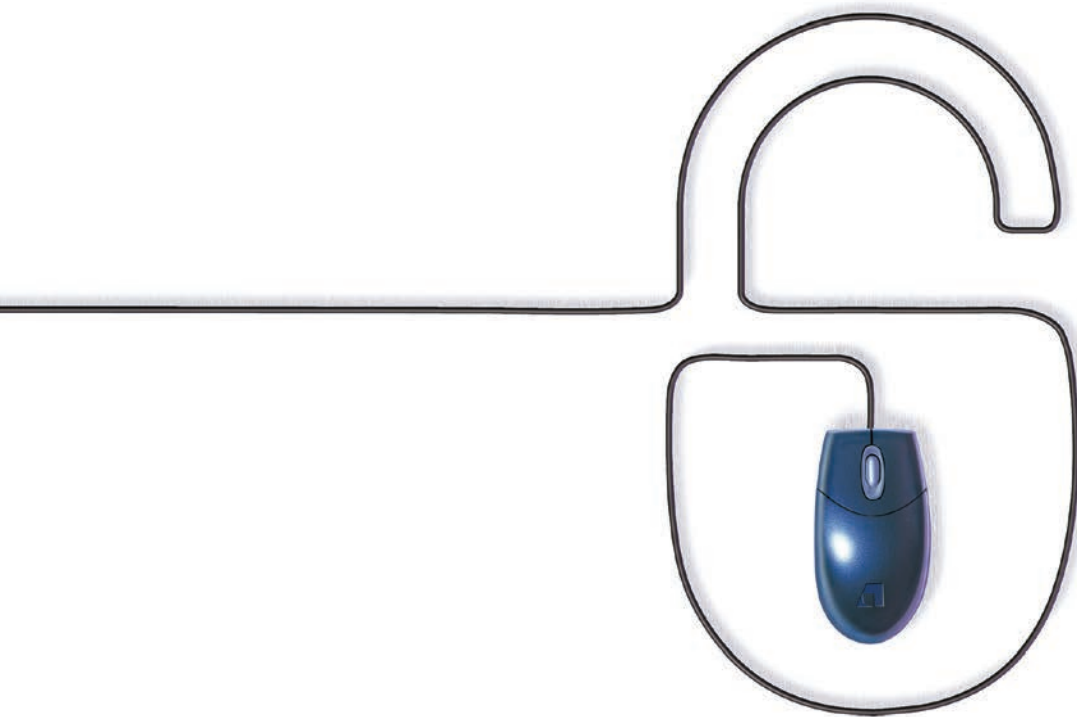
[www.iapacific.com/cga/français](http://www.iapacific.com/cga/français)

Ou communiquez avec Samson Groupe Conseil Inc., au Québec

1.877.492.9812

Jan Munro Thompson, à l'extérieur du Québec

1.800.881.3688



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

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

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

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

## CGAs Well Positioned to Demonstrate Leadership in Socially Responsible Reporting

Les CGA : bien placés pour affirmer leur leadership en matière d'information socialement responsable

**Terry LeBlanc, CGA-Canada's chair, speaks at the International Sustainability Conference *Protecting the Environment, Developing People and Improving the Bottom Line* in Barbados.**

Le président du conseil de CGA-Canada, Terry LeBlanc, prononce un discours à la Barbade, lors du congrès international sur le développement durable ayant pour thèmes la protection de l'environnement, le développement des ressources humaines et l'amélioration du résultat net.

Read the full story on page 31.

► Article en page 31.

28  
**Perspective**

Perspective

30  
**News from CGA-Canada**

Échos de CGA-Canada

32  
**Associations**

Associations

33  
**Communiqués**

Communiqués

35  
**Reflections**

Réflexions



## Should Sustainability Reporting Remain Largely Optional?

### L'information sur le développement durable doit-elle demeurer facultative?

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

THAT'S THE QUESTION posed by *Regulating Sustainability Reporting – Is a Mandatory Approach Better than a Voluntary One?* The paper, by CGA-Canada's Research and Standards team, stops short of calling for mandatory reporting. But it does support firmer minimum requirements, which, it says, would deal with the shortcomings of both mandatory and voluntary approaches. Stronger minimum requirements, it points out, would improve the quality, standardization, and comparability of sustainability reporting by Canadian companies.

Let's take a closer look. Competition, reputation, transparency, and innovation are the "carrots" that entice companies to use voluntary reporting. Cost and the additional work have been cited as two of the main reasons why organizations limit or resist reporting on sustainability issues. Sustainable practices are sometimes thought to be difficult to quantify and highly qualitative, for little incremental advantage. What's the true value when organizations face so many other demands, including showing profitability as a measure of success?

Mandatory disclosure of an organization's sustainability performance establishes accountability and outlines clear reporting objectives, the paper notes. It also promotes greater prioritizing of environmental issues, higher employee welfare, and better use of sustainable development key performance indicators (KPIs). Those KPIs allow managers to tie sustainability efforts to strategic goals.

So, what do those in the C-suites have to say? In a survey conducted for Financial Executives International Canada and PricewaterhouseCoopers, the vast majority of Canadian senior financial executives said reporting on the environmental and social impacts of their companies is worthy. But only half said they have an effective strategy in place to manage that reporting.

Most of the executives polled believed that regulatory requirements relating to sustainability disclosure and reporting would increase. The survey was conducted three years ago, however, and sustainability reporting remains largely optional.

Emerging practice suggests that corporations, not government, will take the lead on sustainability disclosure and reporting in response to growing demands from shareholders, customers, and employees.

*Regulating Sustainability Reporting – Is a Mandatory Approach Better than a Voluntary One?* is at [www.cga.org/canada/research](http://www.cga.org/canada/research). ■

SANS ALLER jusqu'à recommander la communication obligatoire, l'étude de l'équipe de la recherche et de la normalisation de CGA-Canada intitulée *La réglementation des rapports sur le développement durable : faut-il privilégier la communication obligatoire?* appuie l'adoption d'exigences minimales plus rigoureuses. Cette mesure permettrait de pallier les lacunes des approches obligatoire et facultative, ainsi que d'améliorer la qualité, la normalisation et la comparabilité des informations sur le développement durable produites par les sociétés canadiennes.

La concurrence, la réputation, la transparence et l'innovation sont les incitatifs qui amènent les entreprises à communiquer volontairement ces informations, tandis que les coûts et le surplus de travail occasionnés ont l'effet contraire. Les organisations estiment parfois que les pratiques en matière de développement durable sont difficiles à quantifier et hautement qualitatives, et s'interrogent sur la valeur véritable des rapports à ce sujet alors que l'organisation a tant d'autres informations à communiquer.

Selon le rapport, la communication obligatoire d'informations sur la performance en matière de développement durable permet d'établir une responsabilisation ainsi que des objectifs d'information clairs. Elle favorise aussi une meilleure priorisation des questions environnementales, l'adoption de régimes de prévoyance sociale plus généreux et une utilisation plus judicieuse des indicateurs clés de performance, lesquels permettent aux gestionnaires de relier les activités de développement durable aux objectifs stratégiques.

Une étude menée il y a trois ans par Dirigeants financiers internationaux du Canada et PricewaterhouseCoopers a révélé que la grande majorité des dirigeants financiers du Canada estimaient que leur organisation avait avantage à communiquer les incidences environnementales et sociales de ses activités, mais qu'à peine la moitié des répondants avaient adopté une stratégie efficace à cet effet.

La plupart des dirigeants interrogés s'attendaient alors à une augmentation des exigences réglementaires en matière de communication d'informations sur le développement durable. Toutefois, cette communication demeure encore essentiellement facultative.

Il semble que ce sont les entreprises, et non pas les pouvoirs publics, qui donneront le ton, afin de répondre aux demandes croissantes de leurs actionnaires, clients et employés.

On peut consulter *La réglementation des rapports sur le développement durable : faut-il privilégier la communication obligatoire?* à [www.cga.org/canada-fr/recherche](http://www.cga.org/canada-fr/recherche). ■

# 190 Reasons to be a CPA Member

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

# 190 raisons d'être membre de l'ACP

La paie doit comprendre et se conformer aux 190 exigences réglementaires régissant les 810 milliards de dollars en salaires, 250 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 "CGA12" when registering online (as a non-member) at [www.payroll.ca/go/?cga](http://www.payroll.ca/go/?cga).

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

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](http://www.payroll.ca/go/?cga) et entrez le code promotionnel « CGA12 ».

- ✓ Des ressources en matière de paie à [www.payroll.ca](http://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/?cga](http://www.payroll.ca/go/?cga)

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

Professional Development  
ext. 118 • [register@payroll.ca](mailto:register@payroll.ca)

Perfectionnement professionnel  
poste 123 • [inscription@payroll.ca](mailto:inscription@payroll.ca)

Membership  
ext. 118 • [membership@payroll.ca](mailto:membership@payroll.ca)

Adhésion  
poste 123 • [adhesion@payroll.ca](mailto: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/BILGEHAN YILMAZ; GABYVALBERT; JACOM STEPHENS

## ■ UPDATE / MISE À JOUR

### CGA-Canada applauds labour mobility decision

CGA-Canada welcomed the dispute resolution panel's report released earlier this year that confirmed that Ontario must abide by its internal trade commitments and recognize the qualifications of out-of-province CGAs on the basis of mutual recognition.

The panel was formed to address a complaint made by Manitoba under the Agreement on Internal Trade (AIT). British Columbia, Alberta, and Saskatchewan supported the challenge as intervenors. These provinces launched the challenge on the grounds that the Ontario regime causes or has caused injury to CGAs, impaired internal trade, and was not justified. The report, released in February, ended a dispute resolution process that began almost 15 months earlier.

"This is the third time an independent panel has confirmed CGAs' right to practice public accounting anywhere in Canada. This is equally important for all professionals in Canada as it confirms mobility rights," said Anthony Ariganello, president and CEO of CGA-Canada.

To view the panel's report, visit: [www.ait-aci.ca](http://www.ait-aci.ca).

#### ► Mobilité de la main-d'œuvre : une décision bien venue

CGA-Canada a accueilli favorablement la décision d'un groupe spécial de règlement des différends confirmant que l'Ontario doit respecter ses engagements en matière de commerce intérieur et reconnaître les compétences des CGA

d'autres provinces conformément au principe de reconnaissance mutuelle.

Ce groupe a étudié une plainte déposée par le Manitoba aux termes de l'Accord sur le commerce intérieur, avec l'appui de la Colombie-Britannique, de l'Alberta et de la Saskatchewan, au motif que le régime ontarien causait, ou avait causé, un préjudice aux CGA, entravait le commerce intérieur et ne reposait pas sur un objectif légitime. Son rapport, publié en février, mettait fin à une procédure de presque 15 mois.

« C'est la troisième fois qu'un groupe spécial indépendant confirme le droit des CGA d'exercer l'expertise comptable partout au Canada. Cette décision est d'ailleurs importante pour toutes les professions du Canada, car elle confirme les droits en matière de mobilité », a souligné le président et chef de la direction de CGA-Canada, Anthony Ariganello.

On peut lire le rapport à [www.ait-aci.ca](http://www.ait-aci.ca).

### Fraud prevention month

In March, CGA-Canada participated in Fraud Prevention Month as part of an effort led by the federal Competition Bureau. The association's communications team developed a fraud prevention tip sheet as well as a video on workplace fraud to promote the latest CGA-Canada research on occupational fraud.

Here are some fraud prevention tips for businesses:

1. Raise awareness. A significant number of frauds are detected either accidentally or as a result of tip-offs. This reinforces the importance of raising fraud awareness in the workplace. Organizations should emphasize that it is everyone's responsibility to report fraud.

2. Look for red flags or warning signs. One example is the employee who is receiving calls from collection agencies at work, or asking his or her employer for pay advances.
3. Catch the cheats. Be aware that fraud can happen at any level of the organization. Fraud committed by managers is substantially more damaging to an organization's finances and staff morale than fraud committed by rank and file employees.
4. Develop a fraud response plan. A fraud response plan should include ways to learn from the incident and take appropriate action. The plan should also include prevention methods such as screening of current and new employees, monitoring and safeguarding assets, internal and external audits, computer-based controls, and anti-fraud education programs.
5. Stop fraud at its source. A mission statement that focuses on ethics, a clear policy on disclosure, and an internal audit process can all help prevent or detect fraud.

To see CGA-Canada's report, *Does Canada Have a Problem with Occupational Fraud?* go to: [www.cga.org/canada/research](http://www.cga.org/canada/research).

#### ► Mois de la prévention de la fraude

En mars, CGA-Canada a participé au Mois de la prévention de la fraude, une initiative du Bureau de la concurrence. L'équipe des communications a préparé une liste de conseils ainsi qu'une vidéo sur la fraude en milieu de travail pour promouvoir le récent rapport de l'Association à ce sujet.



Voici quelques conseils pour les entreprises :

1. Sensibilisez toute l'organisation. Beaucoup de fraudes sont détectées soit accidentellement, soit par suite d'un signalement. Les organisations doivent insister sur le fait que le signalement des fraudes est la responsabilité de tous.
2. Cherchez les signaux d'alerte, par exemple, un employé qui reçoit des appels d'une agence de recouvrement au travail, ou qui demande des avances sur sa paie.
3. Pincez les escrocs. La fraude peut être commise à tous les niveaux de l'organisation. Les fraudes des gestionnaires sont beaucoup plus dommageables sur le plan des finances et du moral de l'effectif que celles commises par les autres employés.
4. Dressez un plan d'intervention en cas de fraude. Votre plan doit comprendre des dispositions permettant de tirer des apprentissages des incidents frauduleux et de faire un suivi approprié. Il doit aussi comprendre des mesures de prévention comme les enquêtes de sécurité sur tous les employés, la surveillance et la protection des actifs, les audits internes et externes, les contrôles informatisés et les programmes de formation antifraude.
5. Arrêtez la fraude à la source. Un énoncé de mission qui met l'accent sur l'éthique, une politique claire sur la dénonciation et un processus d'audit interne peuvent tous favoriser la prévention et la détection des fraudes.

On peut lire le rapport *La fraude en milieu de travail : le problème se pose-t-il au Canada?* à [www.cga.org/canada-fr/recherche](http://www.cga.org/canada-fr/recherche).

## ■ INTERNATIONAL / INTERNATIONAL

### Global sustainability conference

Terry LeBlanc, CGA-Canada's chair, delivered the opening address at the International Sustainability Conference: *Protecting the Environment, Developing People and Improving the Bottom Line*, in Barbados in February. Here's an excerpt from his speech:

"Certified General Accountants are well positioned to demonstrate leadership in the area of socially responsible reporting. Along with partners, such as the Association of Chartered Certified Accountants – with whom we have a mutual recognition agreement – we are making an important contribution to global sustainability by taking a triple bottom line approach to our professional duties, responsibilities, and undertakings.

"Our post-certification professional development offerings include: sustainability reporting, embedding sustainability in an organization's culture, and sustainability as a corporate strategy.

"At the pre-certification level, the CGA program of professional studies covers: fiscal sustainability, corporate social responsibility, ethical investing, the ethics of economic growth, the role of accountants in performing social responsibility audits, corporate responsibility and value measurement, and sustainable development and the environment.

"As the International Federation of Accountants has noted, the increased focus on sustainability issues is not meant to increase the reporting burden on organizations, but to help them and their stakeholders make better resource allocation decisions as they pursue growth and profit."

### ► Congrès international sur le développement durable

En février, à la Barbade, le président du conseil de CGA-Canada, Terry LeBlanc, a prononcé l'allocution d'ouverture d'un congrès international sur le développement durable ayant pour thèmes la protection de l'environnement, le développement des ressources humaines et l'amélioration du résultat net. En voici un extrait :

« Les CGA sont bien placés pour affirmer leur leadership en matière d'information socialement responsable. Avec nos partenaires, notamment l'Association of Chartered Certified Accountants, nous contribuons considérablement au développement durable à l'échelle mondiale en intégrant l'approche du triple résultat à nos activités et responsabilités professionnelles.

Nos cours de perfectionnement professionnel portent notamment sur l'information d'entreprise sur le développement durable, l'intégration du développement durable à la culture organisationnelle et le développement durable en tant que stratégie d'entreprise.

En outre, le programme qui mène à l'accréditation des CGA aborde les matières suivantes : viabilité budgétaire, responsabilité sociale de l'entreprise, investissement responsable, éthique et croissance économique, rôle du comptable dans l'audit sociétal, responsabilité de l'entreprise et mesure de la valeur, et développement durable et environnement.

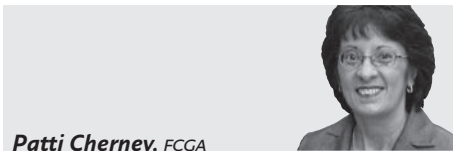
Comme l'a noté l'International Federation of Accountants, ce n'est pas pour accroître le fardeau des organisations que l'on attache plus d'importance au développement durable, mais pour les aider, ainsi que leurs parties prenantes, à mieux affecter les ressources qui contribuent à leur croissance et leur prospérité. » ■



© ISTOCKPHOTO.COM/RICHARD GILLARD

## CGA Manitoba's president Patti Cherney on a bright future for CGAs

Le brillant avenir des CGA, selon Patti Cherney, présidente de CGA-Manitoba



**Patti Cherney, FCGA**

### **What are the issues faced by CGAs in Manitoba?**

Obviously, the merger has become the front and centre issue for our members. From the feedback we have received, most Manitoba CGAs do not believe a merger would enhance either their own career interests or the interests of the public. Manitoba's CGA membership is feeling extraordinarily confident about the future, the AIT panel decision promises to remove the final barriers to full professional equity, and the CGA employment rate is close to 100 per cent.

### **What about students?**

CGA has become the professional accounting program of choice in Manitoba. This year CGA Manitoba experienced an impressive 25-per-cent increase in new student registrations. Some recent initiatives are the employment of a diversity advisor, a mentorship program, and expansion of social and career networking opportunities.

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

I've been working at Investors Group Inc. for the past 25 years. As manager, Treasury, I oversee a team responsible for cash management, foreign exchange, and banking operations. I love the dynamic nature of the Treasury area and the new experiences that

keep me challenged. As well, the people there are wonderful to be with every day.

### **What has been your biggest career accomplishment?**

Definitely a major accomplishment was achieving my CGA designation and the Fellowship award. Without my designation I would not have the wonderful career that I have today. Aside from that, I would say that the role I have played in advancing the careers of team members has been very rewarding.

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

Downhill skiing, golfing, and 10-pin bowling are great favourites. Of course, in the summer, nothing is better than enjoying our beaches and lakes. I love Winnipeg's many cultural and sporting events – Go Jets Go! I'm also a season subscriber to the Royal Winnipeg Ballet and Winnipeg Symphony Orchestra. After a busy day at work I head home to a busy night playing with our 3½-year-old daughter. Life is great! ■

### **Quelles sont les questions qui préoccupent les CGA du Manitoba?**

La fusion occupe manifestement l'avant-scène pour nos membres. D'après les commentaires que nous avons reçus, la plupart des CGA du Manitoba ne croient pas qu'une fusion servirait mieux leurs intérêts professionnels ou les intérêts du public. Nos membres ont remarquablement confiance en l'avenir : le groupe spécial constitué en vertu de l'ACI s'est prononcé en faveur de l'élimination des derniers obstacles à l'obtention de l'équité professionnelle, et le taux d'emploi des CGA avoisine les 100 %.

### **Qu'en est-il des étudiants?**

Le programme d'études des CGA est devenu le programme de formation comptable professionnelle de choix au Manitoba. À preuve, le nombre de nouvelles inscriptions a augmenté de 25 % cette année. Récemment, nous avons embauché un conseiller en diversité, établi un programme de mentorat et accru les possibilités de réseautage social et professionnel.

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

Je travaille au Groupe Investors depuis 25 ans. À titre de directrice, Trésorerie, je supervise une équipe chargée de la gestion de la trésorerie, du change et des activités bancaires. J'aime le caractère dynamique du Service de la trésorerie et les défis que mon travail présente. Et j'ai des collègues de travail fantastiques.

### **Quelle a été votre plus grande réalisation professionnelle?**

Je suis particulièrement fière d'avoir obtenu le titre de CGA et celui de FCGA. Sans mon titre professionnel, je n'aurais pas la merveilleuse carrière que j'ai aujourd'hui. Je suis aussi très heureuse d'avoir participé activement à l'avancement de la carrière de membres de mon équipe.

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

Le ski alpin, le golf et les quilles arrivent en tête. L'été, je profite le plus possible de nos plages et de nos lacs. J'assiste aussi aux nombreuses manifestations culturelles et sportives qu'offre Winnipeg : le hockey avec les Jets, bien sûr, mais aussi le ballet et l'orchestre symphonique. Par ailleurs, après une longue journée de travail, j'aime bien passer mes soirées à jouer avec ma fille de trois ans et demi. La vie est belle! ■



**Harpreet Bhatti**

CGA  
 Has been appointed to the board of governors at the Real Estate Foundation of B.C.  
 ► A été nommée au conseil d'administration de la Real Estate Foundation of B.C.

**Hugh Walter Hasan**

BBA (Hons), ACCA, CGA / B.A.A. (spécialisé), ACCA, CGA  
 Has accepted the position of director, Corporate Services, at the Association of Ontario Health Centres (AOHC).  
 ► A accepté le poste de directeur des services généraux à l'Association des centres de santé de l'Ontario (ACSO).

**Vern Krishna**

CM, QC, LLD, FCGA / C.M., c.r., LL.D., FCGA  
 Has received the Ontario Law Society Medal, given to outstanding lawyers in Ontario in recognition of exceptional service.  
 ► A reçu la Médaille du Barreau de l'Ontario. Ce prix est décerné à des avocats exceptionnels de l'Ontario en reconnaissance de la grande qualité de leurs services.

**Chris Tutunzis**

CGA  
 Has earned the CAMLI-PA (Practicing Associate) designation through the Canadian Anti-Money Laundering Institute (CAMLI), one of the first CGAs to earn the designation through the CGA-CAMLI partnership.  
 ► A obtenu le titre de CAMLI-PA (praticien associé) décerné par le Canadian Anti-Money Laundering Institute (CAMLI). Il est l'un des premiers CGA à obtenir ce titre grâce au partenariat entre CGA-Canada et le CAMLI.



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](mailto: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



1.800.803.8367  
[roberthalf.ca](http://roberthalf.ca)

Shared Mornings. Protected Future.



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

## Term Life Insurance

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

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

Or contact Jan Munro Thompson at:

1.800.881.3688

In Québec contact Samson Groupe Conseil Inc. at:

1.877.492.9812



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



## The Value of Mentoring

### Les avantages du mentorat

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

I HAD THE PLEASURE of attending the Forum for Women Entrepreneurs' 10<sup>th</sup> anniversary gala in Vancouver earlier this year. CGA-Canada was proud to be a sponsor.

I was struck by a couple of things in particular: the incredible energy and enthusiasm in the room, and the notable mix of both accomplished and aspiring businesswomen. Clearly this organization is very good at fostering mentoring. Indeed, through its formal mentorship program, sponsored by HSBC, it has successfully partnered some 400 participants.

That got me thinking about the importance of mentoring, something we strongly encourage at CGA-Canada. For example, we ask our managers to identify special projects for their staff to lead and produce, and to give guidance and feedback along the way. The focus is on collaboration, communication, and leadership skills.

CGA affiliates are involved in mentoring as well, encouraging their members to assist immigrant accounting professionals and students. With the support of immigrant organizations, established CGAs are matched with skilled newcomers and aspiring accountants. The partnering helps newcomers to better understand the Canadian business culture, and to work or study to their full potential. The mentors, in turn, have an opportunity to develop their leadership and coaching skills, while contributing to the profession and their community.

If you are considering becoming a mentor, you may be interested in these myths, compiled by Amy Gallo, a contributing editor at *Harvard Business Review*:

- Myth: Mentoring is a formal, long-term relationship. It doesn't have to be. In some instances, a long-term mentee-mentee relationship may be unrealistic. Mentoring can take place over a few one-hour sessions.
- Myth: Mentoring only benefits the mentee. Mentoring should be beneficial to both parties. Mentees can provide a fresh perspective or valuable, up-to-date information that can help the mentor be more successful in his or her job.
- Myth: Mentees are junior people. People at every stage of their career - even those with considerable experience - can benefit from a mentor. They may be embarking on a different career path or taking on a significantly new role, and be looking for some very specific guidance and advice. ■

PLUS TÔT CETTE ANNÉE, j'ai eu le privilège d'assister au gala du 10<sup>e</sup> anniversaire du Forum des entrepreneures à Vancouver, que CGA-Canada est fière d'avoir commandité.

L'enthousiasme dans la salle était palpable et l'on notait clairement la présence à la fois de femmes d'affaires chevronnées et de débutantes. À l'évidence, l'organisme excelle à stimuler le mentorat, comme en témoigne le succès de son programme officiel, commandité par la HSBC, dans le cadre duquel quelque 400 participantes ont été jumelées.

Voilà qui m'a amené à réfléchir à l'importance du mentorat, démarche que nous encourageons fortement à CGA-Canada. Nous demandons, par exemple, à nos gestionnaires de donner la direction de certains projets à leurs employés et de les accompagner tout au long du travail. L'accent est mis sur la collaboration, la communication et les compétences en leadership.

Les associations affiliées de CGA soutiennent également le mentorat : elles encouragent leurs membres à aider les professionnels comptables et les étudiants qui viennent d'immigrer. Avec l'appui d'organismes d'aide aux immigrants, les CGA d'expérience sont mis en relation avec de nouveaux arrivants déjà formés ou souhaitant devenir comptables. Ce jumelage permet aux nouveaux arrivants de mieux comprendre la pratique des affaires au Canada et de déployer pleinement leur potentiel sur le marché du travail ou dans leurs études. Quant aux mentors, ils perfectionnent leadership et compétences pédagogiques tout en jouant un rôle positif au sein de leur profession et de leur collectivité.

Si vous songez au mentorat, voici quelques mythes débusqués par une collaboratrice du magazine *Harvard Business Review* :

- Le mentorat suppose un rapport formel, à long terme. Faux : Parfois, ce n'est pas réaliste. Le mentorat peut se dérouler en quelques séances d'une heure, sans faire appel à un engagement de six ou douze mois.
- Le mentorat ne profite qu'au « mentoré ». Faux : Les deux parties devraient y gagner. Les mentorés peuvent offrir une nouvelle optique ou des renseignements très utiles et à jour qui peuvent aider le mentor dans son travail.
- Les mentorés sont en début de carrière. Faux : Avoir un mentor peut être utile à tous les stades d'un cheminement professionnel, comme lorsqu'on cherche des conseils précis lors d'une réorientation de carrière ou d'un changement de responsabilités. ■





# Waiting Game

*by / par Ramona Dzinkowski*

## Jeu de patience

The world is watching as the U.S. decides whether to adopt International Financial Reporting Standards.



Alors que les États-Unis étudient la question de l'adoption des IFRS, le monde est en attente.

**A**s of 2011, the year that all Canadian listed companies were required to prepare their financial statements under International Financial Reporting Standards (IFRS), approximately 120 nations and reporting jurisdictions in total were using IFRS for domestic listed companies, and approximately 90 countries had fully conformed with IFRS as promulgated by the International Accounting Standards Board (IASB). However, with the goal of using IFRS (or standards consistent with IFRS) in all major economies close at hand, several large hold-outs remain. The most significant of these is the United States.

For many, it was thought that the U.S. Securities and Exchange Commission (SEC) would be making an official statement in 2011 regarding if, how, and when the U.S. would adopt IFRS. 2011 marched on, and in December, James Kroeker, SEC chief accountant, announced that any decision on IFRS would take “a few more months” and, to be clear “more than a couple, and less than many.”

For those that have been waiting patiently through the SEC deliberations around IFRS and the resulting staff papers that within the last year included: a comparison of the differences between U.S. GAAP and IFRS; an analysis of the use of IFRS around the globe; and a “Condonement” proposal for possible incorporation of IFRS into U.S. GAAP, a few more months may not seem like a long time. However, we must be reminded that U.S. consideration of the adoption of IFRS has been ongoing since 2000. Twelve years later, has the SEC moved any further ahead in its thinking around adopting IFRS?

With the majority of the fieldwork completed and one more “final comprehensive report” to come, the U.S. is now poised to make a final decision about the use of IFRS in America. However there are strings attached. In order to move forward, certain conditions must be met. In his remarks at the December 2011 American Institute of Certified Public Accountants (AICPA) Conference, Kroeker articulated a framework for moving forward, one which for many has raised some red flags. More specifically, this framework:

- demonstrates a high level of support for U.S. commitment to the continued development and use of globally consistent high quality accounting standards;
- provides both in fact and in substantive operation clear U.S. authority over standards applicable in the U.S. capital markets;
- provides for and facilitates a strong U.S. voice in the process of establishing global accounting standards;
- is responsive to the economic and other impacts of change;

- considers whether to retain U.S. GAAP as the basis for U.S. financial reporting, thereby mitigating the costs and complexity of introducing a new set of standards under regulatory regimes, contractual documents, and U.S. laws under which compliance with U.S. GAAP is often specifically contemplated.

The above certainly seems like a tall order, particularly during this election year in the U.S., when it is questionable whether the SEC will have the appetite to make any bold movements one way or another. Do these conditions foreshadow the U.S. opting out of IFRS altogether?

Paul Cherry, chair of the Standards Advisory Council of the IASB and former chair of the Canadian Accounting Standards Board, suggests quite the opposite. In fact, in his view, this could be taken as the signal that the U.S. intends to adopt IFRS outright, and sooner rather than later. With reference to the framework, says Cherry, “I think this conveys a significantly different message than

what we may have heard several months ago. In fact, I believe that the staff of the SEC has shifted their view, which previously was inclined towards a condorsement/ endorsement approach – or a gradual convergence of U.S. GAAP and IFRS over time, item by item – to outright adoption.” In that light, says Cherry, “you have to appreciate the significance of Jim’s comment about needing a framework. You need a game plan that would get the SEC and all domestic U.S. issuers eventually using IFRS.”

As to the elements of the framework, close watchers of the SEC deliberations are neither surprised nor alarmed. As David Schmid, PWC’s U.S. convergence and IFRS assurance leader explains, the framework Kroeker outlined is not unexpected. “The framework tells us that the SEC has come to the opinion that it would be best for U.S. investors and the U.S. capital markets for the U.S. to use a globally consistent set of international standards.”

Second, retaining clear U.S. authority over standards applicable in U.S. capital markets is a legal issue, says Schmid, not necessarily a practical issue. “That authority was granted to the SEC by the Securities Exchange Act back in the 1930s in the U.S. They still retain by U.S. Securities law the ultimate authority over the accounting standards used in the capital markets, and I think whatever decision they make relative to the incorporation of international standards in the U.S. financial reporting system, they will retain ultimate authority by law – like most of the other territories that have adopted IFRS around the world.” Having a strong U.S. voice in the process of establishing global accounting standards is also not surprising, says Schmid. “I think that’s also consistent with the points of view of the chairperson of the IASB and not inconsistent with how some of the other major users of IFRS operate today. The SEC will want to make sure that they have a mechanism where the U.S. point of view is heard.”

Third, being able to respond to local economic and market conditions makes sense in certain circumstances. “More specifically,” says Schmid, “there were certainly actions taken by both the FASB and the IASB regarding the use of fair value when responding to global capital markets. So I think having a mechanism in the U.S. that provides enough flexibility to respond to U.S.-centric or U.S.-only capital market

challenges or changes makes a lot of sense.” Finally, retaining U.S. GAAP in name, he says, is merely a practical consideration given the potential cost of removing references to U.S. GAAP that currently exist.

Forward into 2012 we await the final comprehensive report of the U.S. regulator. Many hope that this will be the end of a long “to do” list on the SEC work plan before rendering a final decision about if, how, and when the U.S. might come on board with the international community and adopt IFRS. There has been speculation for over a decade

## Having a strong U.S. voice in the process of establishing global accounting standards is not surprising.

that the gigantic gravitational pull of the U.S. capital markets might sway world GAAP in the direction of the U.S. standards. Although this has certainly shown its influence in the evolution of IFRS, some significant differences remain. The extent to which these will be the sticking point in America’s adoption of IFRS remains to be seen.

So what are the implications of a further delay in any announcement regarding the potential adoption of IFRS in America? On one hand we might hear a collective sigh of relief from those who think the U.S. should take a pass on IFRS altogether, like Gaylen Hansen, director-at-large of the U.S. National Association of State Boards of Accountancy (NASBA). However, the regulatory uncertainty is also causing concern. Smaller companies in particular are glad for the reprieve, claiming that adopting IFRS is simply an exercise in human resources and extra expense, while others, particularly large multinationals, look forward to a date certain so they can begin to allocate the required budget to the project. Many in fact have already started down the IFRS road in America, despite the lack of any firm direction from the SEC.

Alister Cowan, chief financial officer of Calgary-based Husky Energy, offers some advice to U.S. regulators and U.S. companies alike: “Should the SEC move towards IFRS, selecting a target date will concentrate everybody’s minds on the goal. It gets it done ... and you move on. Ambiguity just prolongs the agony and companies don’t really know what’s going on. They need certainty.” In commenting on the initial reaction to the Canadian Accounting

Standards Board announcement that Canada would be adopting IFRS as of 2011, Cowan says, “Initially there was opposition against the wholesale change with a date certain. But looking back, that was definitely the way to go.”

As for companies who will go through the converting to IFRS, Cowan says there’s also a need to get things done quickly and at the outset. “If you have systems changes for example, you want to know what they are and do them all together so as to be efficient. Changing every year gradually is neither

cost-effective nor efficient and actually could be quite detrimental to the operation of your systems.”

Arnie Hanish, chief accounting officer of Eli Lilly, echoes these sentiments, commenting on the need for a date certain around adopting IFRS in America. “In order for this to be done cost-effectively I believe there needs to be a definitive road map. If we are to adopt the convergence projects only, then that is fine; however if there is a requirement by the SEC to adopt some or all of the IFRS standards, we need direction. For us to modify our accounting, it will require going into our core systems and changing the configuration of our enterprise systems. We would like to know the direction so we can put together a definitive project plan that can be executed over a 24- to 36-month period.” As to the consequences of further delays in making a decision on the use of IFRS in America, Hanish observes that “there have been a lot of companies that have started and stopped their IFRS projects. ... I’d like to see the SEC finally make a decision and communicate that decision so that it takes the uncertainty away and so that we in large multinational companies, or any company, at least know where we’re headed and when we’re supposed to get there.”

The “final comprehensive report” of the SEC’s work plan is expected shortly, after which time a final decision regarding the use of IFRS in America will be made. Stay tuned. ■

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

**E**n 2011, année depuis laquelle toutes les sociétés cotées canadiennes sont tenues de préparer leurs états financiers selon les Normes internationales d'information financière (IFRS), environ 120 nations et territoires exigeaient des sociétés cotées sur les bourses nationales qu'elles présentent leur information financière selon les IFRS, et environ 90 pays avaient adopté intégralement les IFRS telles que publiées par l'International Accounting Standards Board (IASB). Cependant, même si l'objectif de l'utilisation des IFRS (ou de normes harmonisées avec les IFRS) par toutes les grandes économies est près d'être atteint, certains pays résistent encore, et plus particulièrement les États-Unis.

Plusieurs pensaient que la Securities and Exchange Commission (SEC) des États-Unis annoncerait officiellement en 2011 si, comment et quand les États-Unis adopteront les IFRS, mais rien n'est venu. En décembre, James Kroeker, comptable en chef de la SEC, a indiqué qu'aucune décision concernant les IFRS ne serait prise avant encore quelques mois.

Quelques mois de plus ne feront pas de différence pour ceux qui ont attendu patiemment pendant que la SEC délibérait sur les IFRS et que ses permanents rédigeaient des mémoires résultant de ces délibérations comprenant, au cours de la dernière année, une comparaison des différences entre les PCGR américains et les IFRS, une analyse de l'utilisation des IFRS dans le monde et un projet de convergence/acceptation (appelé « condorsement » en anglais) pour une éventuelle intégration des IFRS dans les PCGR américains. Or les États-Unis étudient l'adoption des IFRS depuis 2000. Douze ans plus tard, la réflexion de la SEC a-t-elle progressé?

L'essentiel du travail sur le terrain est terminé, et il ne reste à publier qu'un « rapport complet final ». Les États-Unis sont maintenant prêts

à prendre une décision définitive au sujet de l'application des IFRS aux États-Unis, mais à certaines conditions. Dans son allocution au congrès de l'American Institute of Certified Public Accountants (AICPA), en décembre 2011, M. Kroeker a exposé un cadre qui en a fait sourciller plusieurs. Plus précisément, ce cadre :

- fait état de l'important soutien accordé à l'engagement des États-Unis à l'endroit de la poursuite de l'élaboration et de l'utilisation de normes comptables de grande qualité et uniformes dans le monde entier;
- confère clairement, dans les faits et de par son application, aux États-Unis le pouvoir sur les normes s'appliquant aux marchés financiers de ce pays;
- prévoit et permet que les États-Unis jouent un rôle important dans le processus d'établissement de normes comptables mondiales;
- réagit aux effets économiques et autres du changement;
- évalue s'il convient de conserver les PCGR américains comme référentiel d'information financière aux États-Unis, ce qui réduirait les coûts et la complexité de l'introduction d'un

nouveau référentiel dans les règlements, les documents contractuels et les lois des États-Unis qui, souvent, exigent expressément la conformité aux PCGR américains.

Ces conditions semblent difficiles à réunir dans la mesure où il s'agit d'une année électorale aux États-Unis et qu'il est douteux que la SEC joue d'audace, dans un sens ou dans l'autre. Cela laisse-t-il cependant supposer que les États-Unis renonceront complètement aux IFRS?

Paul Cherry, président du Standards Advisory Council de l'IASB et ancien président du Conseil des normes comptables du Canada, pense plutôt le contraire. À son avis, cela pourrait indiquer que les États-Unis comptent adopter l'ensemble des IFRS, et ce, sans tarder. En ce qui a trait au cadre, M. Cherry observe : « Je pense qu'il transmet un message très différent de celui que nous entendions il y a quelques mois. Je crois en fait que les permanents de la SEC ont modifié leur point de vue, qui penchait auparavant vers une approche de convergence/acceptation ou d'acceptation (ou une convergence progressive des PCGR des États-Unis et des IFRS au fil du



temps, élément par élément), et préconisent l'adoption des IFRS dans leur ensemble. Dans un tel contexte, il faut reconnaître l'importance des observations de James Kroeker sur la nécessité d'un tel cadre. Il faut un plan de match qui ferait en sorte que, en définitive, la SEC et tous les émetteurs américains utilisent les IFRS. » Comme l'explique David Schmid, leader du groupe responsable de la convergence et de la certification selon les IFRS de PwC aux États-Unis, le cadre décrit par M. Kroeker était prévisible. « Il nous indique que la SEC a conclu qu'il serait au mieux des intérêts des investisseurs américains et des marchés financiers des États-Unis que le pays adopte un jeu de normes internationales uniformes à l'échelle mondiale. »

Par ailleurs, la question du pouvoir que les États-Unis conserveraient sur les normes applicables aux marchés financiers de ce pays est d'ordre plus juridique que pratique, déclare M. Schmid. « Ce pouvoir a été conféré à la SEC par la *Securities Exchange Act* dans les années 1930. Selon les lois sur les valeurs mobilières aux États-Unis, elle possède encore tous les pouvoirs sur les normes comptables appliquées sur les marchés financiers. Je pense que, quelle que soit la décision prise relativement à l'intégration des normes internationales dans le système d'information financière des États-Unis, elle conservera ce pouvoir légal, comme dans la plupart des autres nations qui ont adopté les IFRS. » Le fait que les États-Unis jouent un rôle important dans le processus d'établissement de normes comptables mondiales n'est pas étonnant non plus, ajoute M. Schmid. « Cela cadre aussi avec les points de vue du président de l'IASB et n'est pas très éloigné de la façon dont procèdent les autres grands utilisateurs des IFRS. La SEC voudra s'assurer qu'elle dispose d'un mécanisme permettant aux États-Unis de faire entendre son point de vue. »

Il est logique, dans certaines situations, d'avoir la capacité de réagir aux conditions économiques et aux conditions des marchés locaux. D'expliquer M. Schmid : « Le FASB et l'IASB ont assurément pris des mesures concernant l'utilisation de la juste valeur en réaction aux conditions des marchés financiers mondiaux. J'estime donc qu'il est vraiment censé que les États-Unis se dotent d'un mécanisme qui leur donne la souplesse nécessaire pour réagir aux enjeux ou aux changements qui touchent plus précisément les États-Unis ou les marchés financiers américains. » Enfin, le maintien du terme « PCGR des États-Unis » a une visée essentiellement pratique, compte tenu du coût éventuel de la suppression des renvois actuels à ce terme.

En 2012, nous attendons le rapport complet définitif de l'organisme de réglementation des États-Unis. Plusieurs espèrent qu'il mettra fin à la longue liste de choses à faire dans le programme de travail de la SEC avant la prise de décision finale sur l'adoption des IFRS par les États-Unis et, le cas échéant, les modalités de cette adoption. Depuis plus de dix ans, on se demande si l'immense pouvoir d'attraction des marchés financiers des États-Unis pourrait faire

## Le fait que les États-Unis jouent un rôle important dans le processus d'établissement de normes comptables mondiales n'est pas étonnant.

pencher les PCGR mondiaux vers les normes des États-Unis. Même si cela a certainement influencé l'évolution des IFRS, quelques différences importantes subsistent entre les deux référentiels. Reste à voir si cela constituera le point d'achoppement pour l'adoption des IFRS aux États-Unis.

Quelles sont les conséquences d'un nouveau retard dans l'annonce de l'adoption éventuelle des IFRS aux États-Unis? Il est probable que les opposants à cette adoption, comme Gaylen Hansen, administrateur général de la National Association of State Boards of Accountancy (NASBA) des États-Unis, pousseront un soupir de soulagement. Cependant, l'incertitude entourant la réglementation soulève aussi des préoccupations. Les petites entreprises, en particulier, accueillent favorablement ce sursis puisque, pour elles, l'adoption des IFRS ne représente qu'un exercice en ressources humaines et des dépenses supplémentaires. D'autres entreprises, en particulier les grandes multinationales, attendent impatiemment qu'une date d'adoption soit fixée pour pouvoir commencer à affecter le budget nécessaire au projet. Plusieurs ont d'ailleurs déjà posé les premiers jalons vers l'adoption des IFRS aux États-Unis, même si la SEC ne s'est pas encore prononcée clairement sur la question.

Alister Cowan, chef des finances de Husky Energy, de Calgary, donne le conseil suivant aux organismes de réglementation et aux entreprises des États-Unis : « Si la SEC se prononce en faveur des IFRS, le choix d'une date butoir concentrera l'attention de tous sur l'objectif : une fois qu'il aura été atteint, tous pourront passer à autre chose. L'ambiguïté ne fait qu'alimenter l'incertitude pour les entreprises, qui ont besoin d'être fixées. » S'exprimant sur la réaction initiale à l'annonce, par le Conseil des

normes comptables du Canada, que le Canada adopterait les IFRS à compter de 2011, M. Cowan a déclaré : « Au départ, il y avait de l'opposition au basculement à un nouveau référentiel à une date donnée. Mais, avec le recul, c'était la bonne décision. »

Pour ce qui est des entreprises qui adopteront les IFRS, M. Cowan dit qu'elles doivent agir rapidement. « Par exemple, s'il faut changer les systèmes, il faut savoir quoi changer et tout

faire dès le départ afin d'assurer l'efficacité du processus. Apporter les changements progressivement chaque année n'est ni économique, ni efficient, et pourrait même nuire grandement au fonctionnement des systèmes. »

Renchérisant sur la nécessité de fixer une date pour l'adoption des IFRS aux États-Unis, Arnie Hanish, comptable en chef d'Eli Lilly, explique : « Sans feuille de route définitive, je crois que la transition ne pourra être effectuée de façon économique. Si nous devons adopter uniquement les projets de convergence, très bien! Mais si la SEC exige l'adoption d'une partie ou de la totalité des IFRS, nous aurons besoin d'indications. Pour pouvoir modifier notre comptabilité, nous devons modifier nos systèmes de base et reconfigurer nos systèmes d'entreprise. Nous aimerions savoir dans quel sens va tourner le vent afin d'élaborer un plan de projet définitif pouvant être exécuté sur une période de 24 à 36 mois. » Quant aux conséquences d'autres retards dans la prise de décision sur l'utilisation des IFRS aux États-Unis, Arnie Hanish observe qu'un grand nombre d'entreprises ont commencé et interrompu leurs projets de basculement aux IFRS. « J'aimerais que la SEC prenne enfin une décision et la communique afin que l'incertitude se dissipe et que nous, les grandes multinationales, voire toutes les entreprises, sachions au moins quel est notre objectif et quand nous sommes censées l'atteindre », ajoute-t-il.

Le rapport complet définitif du programme de travail de la SEC devrait être publié sous peu. Après quoi, une décision finale concernant l'adoption des IFRS aux États-Unis sera prise. ■■■

RAMONA DZINKOWSKI est économiste et journaliste d'affaires à Toronto. [rdresearch@interhop.net](mailto:rdresearch@interhop.net)



Updates to the *Code of Ethics for Professional Accountants*, part 2.

## Inadvertent Violations

### Violations involontaires

Mises à jour du *Code de déontologie des professionnels comptables* – deuxième partie.

by / par Stephen Spector

**L**AST COLUMN, we looked at changes related to conflicts of interest proposed by IFAC's International Ethics Standards Board for Accountants (IESBA) regarding the *Code of Ethics for Professional Accountants* (*Code*). This time, we'll examine another set of amendments dealing with violations of the IFAC *Code* and the notion of whether or not a violation could be considered "inadvertent." Note that this is a very brief overview; for full details, you should review documents posted on the IESBA website: [ifac.org/ethics](http://ifac.org/ethics).

#### Background

Prior to the changes, the *Code* contained several paragraphs that addressed an "inadvertent violation of a provision of the *Code*." For example, paragraph 110.10 provided that such a violation "may be deemed not to compromise compliance with the fundamental principles provided ... [it] is corrected promptly and any necessary safeguards are applied." Paragraph 290.39 contained similar guidance for when there was an inadvertent violation of an independence requirement in the *Code*. In July 2008, the IESBA issued an exposure draft proposing new drafting conventions for the *Code*. The response from the International Organization of Securities Commissions (IOSCO) expressed concern that the *Code* could be read to imply that all inadvertent violations could be corrected

through the application of any necessary safeguards. IOSCO argued that this, in turn, might encourage unscrupulous behaviour and potential abuse in complying with the *Code*. It also might reduce a firm's motivation to establish robust preventive controls to properly identify threats to independence. Sensitive to these issues, the IESBA began a project that culminated in the changes to *Code* addressed in this column.

#### Inadvertent or Not?

The IESBA concluded that a provision that focused on inadvertent violations led to an emphasis on whether the violation was

use of the term "inadvertent." Either there was a violation, or there was not.

#### Violation or Breach?

The IESBA also decided that the term "violation" should be replaced. Some paragraphs in the *Code*, for example, 100.16 and 100.21, already used the term "breach" to convey situations involving infractions of the *Code*. The IESBA concluded that "breach" was a better term and its use would improve the consistency of terminology used in the *Code*. Accordingly, the term "violation" has been replaced by "breach."

### Whether the action causing the violation was inadvertent or not should not affect the actions taken by the firm.

inadvertent or not. This focus diverted attention away from the violation itself, which, regardless of how it arose, required evaluation to understand its impact on the firm's objectivity and a determination of whether resignation is necessary or whether actions can be taken to satisfactorily address the consequences of the violation. In other words, whether the action causing the violation was inadvertent or not should not affect the actions taken by the firm. Accordingly, the IESBA discontinued the

#### Overall Provision

Prior to the amendments, paragraph 100.10 stated that if a professional accountant inadvertently violates a provision of the *Code*, "depending on the nature and significance of the matter, such an inadvertent violation may be deemed not to compromise compliance with the fundamental principles provided, once the violation is discovered, the violation is corrected promptly and any necessary safeguards are applied." Taking the view that any breach of a provision of the *Code*

should be treated as a matter of utmost importance and that the *Code* should promote responsible behaviour by the accountant whenever a breach occurred, the *Code* now requires that a professional accountant take whatever actions that might be available as soon as possible to satisfactorily address the consequences of a breach of a provision of the *Code*. The provision also requires the accountant to determine whether to report the breach to those who may have been affected.

### Independence Provisions

Prior to the amendments, paragraph 290.39 stated that if an inadvertent violation occurs “it generally will be deemed not to compromise independence provided the firm has appropriate quality control policies and procedures in place ... to maintain independence and, once discovered, the violation is corrected promptly, and any necessary safeguards are applied to eliminate any threat or reduce it to an acceptable level.” The *Code* now requires a firm to determine whether termination of the audit engagement is necessary or whether action can be taken to satisfactorily address the consequences of a breach such that the firm can still issue an audit opinion. The firm is required to take into account whether, even if such action can be taken, a reasonable and informed third party, weighing the significance of the breach, would be likely to conclude that the firm’s objectivity would be compromised such that the firm is unable to issue an audit report. ■

DANS la dernière chronique, nous avons examiné les modifications au *Code de déontologie des professionnels comptables (Code)* relatives aux conflits d’intérêts proposées par l’International Ethics Standards Board for Accountants (IESBA) de l’IFAC. Nous nous intéresserons aujourd’hui à d’autres modifications portant sur les violations au *Code* et le caractère « involontaire » d’une violation. Il s’agit ici d’un bref tour d’horizon; pour plus d’information, veuillez consulter le site Web de l’IESBA à l’adresse ifac.org/ethics.

### Contexte

Avant les modifications, le *Code* contenait plusieurs paragraphes portant sur la « violation involontaire » d’une disposition du *Code*. Par exemple, le paragraphe 100.10 précisait qu’un tel manquement ou violation « pourrait ne pas compromettre le respect des principes fondamentaux à condition que [...] [il] soit corrigé sans délai et que toutes les mesures de sauvegarde nécessaires soient mises en œuvre ». Le paragraphe 290.39 renfermait des

indications similaires pour les cas de violation par inadvertance d’une exigence en matière d’indépendance du *Code*. En juillet 2008, l’IESBA a publié un exposé-sondage proposant de nouvelles conventions pour l’élaboration du *Code*. Dans sa réponse, l’International Organization of Securities Commissions (IOSCO) craignait que l’on puisse interpréter que toutes les violations involontaires peuvent être corrigées par l’application des mesures de sauvegarde nécessaires. L’IOSCO soutenait que cela risquait

## « Le fait que l’action à l’origine de la violation soit ou non involontaire ne devrait pas influencer sur les mesures prises par le cabinet ».

d’encourager un comportement peu scrupuleux et des abus dans l’application du *Code*, voire de réduire la motivation d’un cabinet à établir des contrôles préventifs rigoureux pour bien cerner les menaces pour l’indépendance. Sensible à ces questions, l’IESBA a entrepris un projet qui a débouché sur les modifications au *Code* dont nous traitons aujourd’hui.

### Involontaire ou non?

L’IESBA a conclu qu’une disposition axée sur les violations involontaires met l’accent sur le caractère involontaire ou non de la violation plutôt que sur la violation elle-même. Or, peu importe sa genèse, la violation doit être évaluée pour comprendre son incidence sur l’objectivité du cabinet et déterminer si la démission s’impose ou si d’autres mesures peuvent être prises pour remédier de façon satisfaisante aux conséquences de la violation. Autrement dit, le fait que l’action à l’origine de la violation soit ou non involontaire ne devrait pas influencer sur les mesures prises par le cabinet. L’IESBA a donc cessé d’utiliser le terme « involontaire ». Soit il y a violation, soit il n’y a pas violation.

### Violation ou breach?

L’IESBA a également établi que le terme *violation*, en anglais, devrait être remplacé. Certains paragraphes du *Code*, par exemple les paragraphes 100.16 et 100.21, emploient déjà le terme *breach* (manquement) pour décrire les situations où il y a infraction au *Code*. L’IESBA a conclu que le terme *breach* était préférable et que son utilisation rehausserait l’uniformité de la terminologie utilisée dans le *Code*. Le terme *violation* a donc été remplacé par le terme *breach*.

### Disposition générale

Avant les modifications, le paragraphe 100.10 précisait que si un professionnel comptable viole involontairement une disposition du *Code*, « en fonction de sa nature et de son importance, un tel manquement pourrait ne pas compromettre le respect des principes fondamentaux à condition

que, une fois identifié, il soit corrigé sans délai et que toutes les mesures de sauvegarde nécessaires soient mises en œuvre ». Adoptant le point de vue que tout manquement au *Code* doit être considéré comme de la plus haute importance et que le *Code* doit promouvoir un comportement responsable de la part du comptable en cas de manquement, le *Code* exige désormais que le professionnel comptable prenne toutes les mesures à sa disposition dès que possible pour remédier de façon satisfaisante

aux conséquences d’un manquement au *Code*. Le comptable doit également déterminer s’il y a lieu de communiquer le manquement aux personnes susceptibles d’être touchées.

### Dispositions relatives à l’indépendance

Avant les modifications, le paragraphe 290.39 précisait que lorsqu’une violation par inadvertance se produit, « elle sera en général réputée comme ne compromettant pas l’indépendance, à condition que le cabinet ait en place des politiques et procédures de contrôle de qualité appropriées [...] pour maintenir l’indépendance et qu’une fois découverte, la violation soit promptement corrigée et que toutes les mesures de sauvegarde nécessaires soient mises en œuvre pour éliminer toute menace ou la réduire à un niveau acceptable ». Le *Code* exige désormais qu’un cabinet détermine si la cessation de la mission d’audit est nécessaire ou si des mesures peuvent être prises pour remédier de façon satisfaisante aux conséquences d’un manquement de manière à ce que le cabinet puisse néanmoins exprimer une opinion d’audit. Le cabinet doit se demander si, dans le cas où de telles mesures sont prises, un tiers raisonnable et bien informé, soupesant l’importance du manquement, serait susceptible de conclure que l’objectivité du cabinet a été compromise au point où il n’est pas en mesure de délivrer un rapport d’audit. ■

*Note de la traduction. La version anglaise n’ayant pas encore été traduite, nous ne pouvons déterminer pour l’instant quel terme sera retenu dans la version française.*

STEPHEN SPECTOR, MA, FCGA, is the proprietor of Spector and Associates and teaches Financial and Managerial Accounting at Simon Fraser University. shspector@shaw.ca

► STEPHEN SPECTOR, M.A., FCGA, est propriétaire de Spector and Associates et enseigne la comptabilité de gestion à l’Université Simon Fraser. shspector@shaw.ca



What is the definition of an eligible relocation?

## Claims for Moving Expenses

### Déduction des frais de déménagement

Comment définit-on « réinstallation admissible »?

by / par Don Goodison

THE INCOME TAX ACT permits a taxpayer to deduct moving expenses incurred in respect of an “eligible relocation.” The question of what constitutes an eligible relocation is what the Tax Court of Canada had to decide in *Glen Wunderlich v. Her Majesty the Queen* [2011 TCC 539].

Wunderlich began to work for his employer in 2004. At that time, he lived in Toronto and his employer was located in Burlington, Ontario. In 2007, Wunderlich was promoted to a management position and determined that he had to move closer to his workplace. He moved with his family to Oakville, Ontario in 2008 and claimed moving expenses in the amount of \$33,160 on his 2008 return. The Minister disallowed the claim on the basis that the move was not to a “new work location.” Wunderlich appealed to the Tax Court of Canada.

The deduction for moving expenses is contained in subsection 62(1) of the *Act* which allows for moving expenses in respect of an “eligible relocation.” Section 248 defines “eligible relocation” as a relocation of a taxpayer where:

- (a) *The relocation occurs to enable the taxpayer*
  - (i) *to carry on a business or to be employed at a location in Canada (...“new work location”) ....*

- (b) *Both the residence at which the taxpayer ordinarily resided before the relocation (...“old residence”) and the residence at which the taxpayer ordinarily resided after the relocation (...“new residence”) are in Canada, and*

- (c) *The distance between the old residence and the new work location is not less than 40 kilometres greater than the distance between the new residence and the new work location.*

The respondent argued that Wunderlich had not changed employers and that there was no “old work location” and no “new work location,” relying on the 1984 decision of Chief Justice Christie in *Bradken v. Minister of National Revenue* [1984 CTC 2922, 84 DTC 1813]. In that case, the court laid out four elements that were required in order for moving expenses to qualify under subsection 62(1): old residence, new residence, old work location, and new work location.

However, Chief Justice Christie’s comments were based on how subsection 62(1) read in 1981. Subsection 62(1) was amended in 1984 and again in 1999. The location of the workplace and the old and new residences has been incorporated in the definition of “eligible relocation” in section 248. As well, the requirement that the taxpayer must have “commenced ... to be employed” was changed to a “relocation

[that] occurs to enable the taxpayer ... to be employed.”

The appellant referred to the decision in *Gelinas v. The Queen*, [2009 TCC 111, 2009 DTC 1091, and 2009 4 C.T.C. 2232]. In that case, the court held that a change in the taxpayer’s job from part-time to full-time was sufficient to permit the deduction of moving expenses, despite the taxpayer being employed by the same employer.

The court also examined other cases in arriving at its decision. In *Beyette v. Minister of National Revenue* [1989 T.C.J. No.1001, 89 DTC 701], the court allowed the taxpayer to claim moving expenses incurred five years after beginning a new job in another city. This case was cited in *Simard v. The Queen* [1996 T.C.J. No. 626, 1998 2CTC 2312], where the taxpayer was also allowed to deduct moving expenses incurred five years after he started work in a new location.

Wunderlich’s appeal was allowed. The court rejected the argument that there had to be an old work location as that had been removed from subsection 62(1). As for the lack of a new work location, the court held that the “new work location” as defined in subsection 248(1) was simply a location in Canada where the taxpayer is employed.

When I first saw this case and read the decision, I thought it was different from previous cases involving moving expenses.

However, the similarities to *Gelinas*, *Simard* and *Beyette* made me realize that it was not that unique, it was just a different time and place. Had Wunderlich moved in 2004 when his employment began, there would have been no argument. The courts have already held that a move several years after a change in employment qualifies for the moving expense deduction. So why did the Minister attempt to go against prior court decisions? And why did he attempt to hang his hat on legislation that was no longer relevant? ■

LA LOI DE L'IMPÔT sur le revenu (LIR) permet aux contribuables de déduire les frais de déménagement engagés au titre d'une « réinstallation admissible », une notion que la Cour canadienne de l'impôt (CCI) a définie dans l'affaire *Wunderlich c. La Reine* [2011 CCI 539].

M. Wunderlich a commencé à travailler pour son employeur en 2004. À l'époque, il habitait Toronto et son employeur était installé à Burlington, en Ontario. En 2007, il a été promu gestionnaire. Estimant qu'il devait se rapprocher de son travail, il a déménagé à Oakville en 2008. Il a déduit des frais de déménagement de 33 160 \$ dans sa déclaration de 2008. Le ministre a refusé la déduction au motif que le déménagement n'était pas lié à un « nouveau lieu de travail ». M. Wunderlich a interjeté appel devant la CCI.

Le paragraphe 62(1) de la LIR prévoit la déduction pour frais de déménagement si ces frais sont liés à une « réinstallation admissible », un terme qui est défini à l'article 248 :  
*Réinstallation d'un contribuable relativement à laquelle les conditions suivantes sont réunies :*

- a) elle est effectuée afin de permettre au contribuable :
  - (i) soit d'exploiter une entreprise ou d'occuper un emploi à un endroit au Canada (... « nouveau lieu de travail » ...), (...)
- b) la résidence que le contribuable habitait ordinairement avant la réinstallation (... « ancienne résidence » ...) et celle qu'il habitait ordinairement après la réinstallation (... « nouvelle résidence » ...) sont toutes deux situées au Canada;
- c) la distance entre l'ancienne résidence et le nouveau lieu de travail est supérieure d'au moins 40 kilomètres à la distance entre la nouvelle résidence et le nouveau lieu de travail.

Se basant sur la décision de 1984 du juge en chef Christie, dans l'affaire *Bradken c. MRN* [1984 CTC 2922, 84 DTC 1813], l'intimé a soutenu que M. Wunderlich n'avait pas changé d'employeur et qu'il n'y avait ni ancien ni nouveau lieu de travail. Dans cette affaire, la cour avait présenté quatre critères nécessaires à la déductibilité des frais de déménagement en vertu du paragraphe 62(1) : ancienne résidence, nouvelle résidence, ancien lieu de travail et nouveau lieu de travail.

Toutefois, les propos du juge Christie étaient basés sur le libellé du paragraphe 62(1) en 1981, lequel a été modifié en 1984, puis en 1999. L'emplacement du lieu de travail, et de l'ancienne et de la nouvelle résidences a été incorporé à la définition de « réinstallation admissible » dans l'article 248. De même, l'exigence que le contribuable ait « commencé (...) à être employé » a été modifiée. La réinstallation doit maintenant être « effectuée afin de permettre au contribuable (...) d'occuper un emploi (...) ».

L'appelant a cité l'affaire *Gelinas c. La Reine* [2009 CCI 111, 2009 DTC 1091, 2009 4 CTC 2232], dans laquelle la cour a conclu qu'il était suffisant, pour permettre la déduction des frais de déménagement, que la contribuable soit passée d'un emploi à temps partiel à un emploi à temps plein, bien que pour le même employeur.

Pour trancher, la cour a aussi examiné d'autres affaires. Dans l'affaire *Beyette c. MRN* [1989 T.C.J. No.1001, 89 DTC 701], on a permis au contribuable de déduire les frais de déménagement qu'il avait engagés cinq ans après avoir commencé un nouvel emploi dans une autre ville. Cette cause a été citée dans l'affaire *Simard c. La Reine* [1996 T.C.J. No. 626, 1998 2 CTC 2312], où des frais de déménagement engagés cinq ans après le commencement d'un nouvel emploi ont également pu être déduits.

L'appel de M. Wunderlich a été accueilli. La cour a écarté l'argument selon lequel il devait y avoir un ancien lieu de travail, car ce détail avait été supprimé du paragraphe 62(1). En ce qui concerne l'absence d'un nouveau lieu de travail, il s'agissait simplement d'un endroit au Canada où le contribuable occupe un emploi, selon le paragraphe 248(1).

Initialement, cette affaire m'a semblé différente des autres causes portant sur les frais de déménagement. En fait, elle ressemble aux affaires *Gelinas*, *Simard* et *Beyette*, mais c'est le contexte qui est différent. Si M. Wunderlich avait déménagé lorsqu'il a commencé son emploi en 2004, aucune question n'aurait été soulevée. Les tribunaux s'étaient déjà prononcés en faveur de la déductibilité des frais de déménagement engagés plusieurs années après un changement d'emploi. Pourquoi le ministre a-t-il tenté de s'opposer à la jurisprudence? Et pourquoi a-t-il invoqué des dispositions législatives périmées? ■

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

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

Open your PD Net emails in May and June for an exclusive offer!

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

**CGA** CERTIFIED GENERAL ACCOUNTANTS

Exclusive offer valid through May and June 2012.



Considerations for payroll, tax reporting, and employee waivers.

## Non-Resident Employees in Canada

### Les employés non résidents du Canada

Considérations relatives à la paie, aux déclarations et aux dispenses.

by / par Manu Kakkar

THERE IS A plethora of payroll withholding and tax reporting issues associated with non-resident employees carrying on their employment in Canada that goes “under the radar.” The scope of this article will be focused on U.S. resident employees coming to Canada to work as that situation is the most common one practitioners will have to deal with.

#### El and CPP Withholdings

Under the Canada-U.S. social security agreement, where an employee resident in the United States is required by an employer to work temporarily in Canada and less than 183 days, the employee will not be subject to the Canada Pension Plan regime; rather, the employee will be automatically subject to the social security laws of the United States only.

Under Section 7 of the *Employment Insurance Regulations*, as amended, a non-resident person who is subject to unemployment insurance laws in his or her country of residence will not be considered to be performing “insurable employment” within the meaning of the *Employment Insurance Act*. Therefore, a non-resident employee carrying out employment in Canada shall not be automatically subject to Employment Insurance payroll withholdings.

Unfortunately, there is no automatic waiving of income tax withholdings from

a non-resident employee’s salary earned while in Canada without any intervention by the employer. The employer needs to apply for a waiver for a particular employee. This employee waiver process applies regardless of whether the employer is a resident of Canada.

#### Less than \$10,000

If the employee’s employment income earned in Canada is less than \$10,000 then a one-page joint waiver declaration on form R102-J needs to be signed by both employer and employee and submitted to the CRA. When the R102-J is filed, the foreign employee is exempt from Canadian income tax withholdings regardless of whether the employer has a permanent establishment (PE) in Canada. The R102-J can be filed with the CRA within 60 days from when the employee commenced to perform the employment service in Canada without any consequence for the employer. This \$10,000 *de minimis* test is not common in most of Canada’s tax treaties and is found in the Canada-U.S. treaty because of the countries’ proximity and increased cross-border trade.

The Canada-U.S. treaty will exempt such employees from taxation and filing personal income tax returns in Canada. Nonetheless, the employer must issue a T4 for these employees for the calendar year and file

the T4 slips and T4 summaries on a timely basis or face penalties.

#### More than \$10,000

There are additional issues to deal with if the employee made more than \$10,000 in salary while in Canada for a calendar year. The major issue is whether the employer has a PE in Canada and if such employee’s salary is borne by the PE. If the preceding two connective conditions are met then such an employee would be subject to income tax withholdings and income taxation in Canada. These employees will have to file Canadian income tax returns and will be issued T4s by the employer. The employer cannot apply for employee waivers for such employees.

If the employer has no PE in Canada, then the employee (or the employer acting as an authorized representative) can file an R102-R application. The R102-R application, at four pages long, is more detailed than the 102-J. For example, it asks questions about the non-resident employee’s employment history in Canada for the last several years. Another important distinction between the R102-R and R102-J application is that the R102-R must be made prior to the employee rendering service in Canada, otherwise the employee waiver will be automatically denied by the CRA.

In conclusion, the major determination is whether the non-resident employee made

more or less than \$10,000 for a calendar year while employed in Canada. As can be seen by the foregoing passages, the resulting combination of income tax withholding, employee waiver process, and tax reporting can be quite different depending on the answer. ■

**T**OUTE une pléthore de conditions entourant les retenues salariales et les déclarations associées aux employés non résidents qui travaillent au Canada sont méconnues. Le présent article porte expressément sur les résidents américains qui viennent travailler au Canada, car c'est la situation que les praticiens voient le plus souvent.

### Retenues au titre de l'AE et du RPC

Selon l'accord de sécurité sociale entre le Canada et les États-Unis, lorsqu'un résident américain est tenu par son employeur de travailler temporairement au Canada pour une durée de moins de 183 jours, l'employé n'est pas assujéti au Régime de pensions du Canada, mais est automatiquement assujéti aux lois américaines sur la sécurité sociale.

Selon l'article 7 de la version actuelle des Règlements sur l'assurance-emploi, on considère qu'une personne non résidente assujéti aux lois sur l'assurance-chômage de son pays de résidence n'exerce pas un « emploi assurable » au sens de la Loi sur l'assurance-emploi. Ainsi, un employé non résident qui travaille au Canada n'est pas automatiquement assujéti aux retenues au titre de l'AE.

Malheureusement, il n'y a aucune dispense automatique des retenues d'impôt sur le salaire gagné au Canada par un non-résident. L'employeur, qu'il soit un résident canadien ou non, doit intervenir et présenter une demande de dispense pour chaque employé.

### Moins de 10 000 \$

Si l'employé gagne un revenu d'emploi inférieur à 10 000 \$ au Canada, l'employeur et l'employé doivent présenter à l'Agence du revenu du Canada (ARC) une demande conjointe de dispense à l'aide du formulaire R102-J, qui tient sur une page. Après la production de ce formulaire, l'employé est exempté des retenues d'impôt canadien, que l'employeur ait un établissement stable au Canada ou non. Pour ne déclencher aucune conséquence pour l'employeur, le formulaire doit être produit dans les 60 jours du début de l'affectation. Le seuil de 10 000 \$ est rare dans les conventions fiscales du Canada, mais il figure dans celle qui existe entre le Canada et les États-Unis, car les deux pays sont des États voisins et le commerce transfrontalier est en hausse.

En vertu de la Convention fiscale entre le Canada et les États-Unis, les employés non résidents qui gagnent moins de 10 000 \$

n'ont pas à payer l'impôt ni à produire de déclarations fiscales des particuliers au Canada. Les employeurs doivent toutefois établir des déclarations de renseignements T4 pour eux pour l'année civile et produire des feuillets T4 et des formulaires T4 Sommaire dans les délais prévus sans quoi ils s'exposeront à des pénalités.

### Plus de 10 000 \$

La situation se complique si l'employé gagne au Canada un salaire excédant 10 000 \$ dans une année civile. L'important, c'est de savoir si l'employeur a un établissement stable au Canada et si cet établissement supporte le salaire de l'employé. Si ces deux conditions sont respectées, l'employé sera assujéti à l'impôt sur le revenu et aux retenues d'impôt au Canada. L'employé devra produire des déclarations de revenus au Canada et recevra des feuillets T4 établis par l'employeur. Ce dernier ne peut pas demander de dispense à l'égard de cet employé.

Si l'employeur n'a pas d'établissement stable au Canada, l'employé ou, le cas échéant, l'employeur qui agit à titre de représentant autorisé, peut présenter une demande de dispense à l'aide du formulaire R102-R. Ce dernier, qui fait quatre pages, est plus détaillé que le formulaire R102-J. Par exemple, l'employé doit fournir des renseignements sur ses emplois antérieurs au Canada pour plusieurs années.

De plus, contrairement au formulaire R102-J, le formulaire R102-R doit être produit avant le début de la prestation de services au Canada. Autrement, l'ARC refusera automatiquement la demande de dispense.

En conclusion, la question la plus déterminante est de savoir si l'employé non résident a gagné un salaire inférieur ou supérieur à 10 000 \$ au Canada au cours d'une année civile. Comme on peut le constater à partir des renseignements ci-dessus, la réponse à cette question donnera des résultats qui varieront considérablement en ce qui concerne les retenues d'impôt, les demandes de dispense et les déclarations à produire. ■

**MANU KAKKAR**, MTAX, CA, CGA, is a member of the Tax Specialist Group, Canada's leading network of independent tax consultants. He specializes in personal, corporate, estate, trust, and international tax planning, corporate reorganizations, and SR&ED tax credits. manu@kakkor.com

► **MANU KAKKAR**, M. Fisc, CA, CGA, est membre du Tax Specialist Group, un important réseau canadien de conseillers fiscaux indépendants. Il se spécialise en planification fiscale (particuliers, sociétés, successions, fiducies et sociétés internationales), en restructuration de sociétés ainsi qu'en crédits d'impôt pour la RS&DE. manu@kakkor.com

# Eliminate business cheques today.

Increase productivity and reduce costs with electronic payments.

Companies small and large are replacing business cheques with electronic payments. They're switching because payments cost less than the price of a stamp and take a fraction of the time to complete. It's easy to use and easy to get started. Telpay collects banking information for ANY supplier you want to pay.

Start saving time and money with Telpay today.



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

The Better Way to Pay.





If you are seeking a job with a top employer you must do all you can to stand apart.

## Stand Out from the Crowd

### Faites-vous remarquer

Si vous convoitez un emploi chez un employeur de choix, vous devez tout faire pour vous démarquer des autres candidats.

by / par Jackie Burns

**T**O STAND OUT from the crowd when applying for a job with a top employer, candidates need to think outside the box about the skills they can bring to increase their value.

There are a number of benefits to be gained by working for a top employer. For example, candidates are often exposed to opportunities that may otherwise not be available to them. This includes industry-leading training and development programs, overseas secondments, and internal promotion paths. So how do you win a coveted role with a top employer?

Most importantly, it's vital that you are knowledgeable in your field. Auditors need to be qualified and possess proven experience helping businesses move forward; controllers need strong people skills and good relationships with other departments; and payroll managers need to be aware of changes in legislation. A lot of candidates have matching technical skills and experience, so when applying for your next job, you need to think outside the box regarding the skills you bring, which increase your value to a top employer.

Candidates should highlight one or two key unique selling points to differentiate themselves. For example, have you increased profitability for your current employer through increased sales or business development, or are you one of the highest achievers in your

college or university courses? Employers need to be made aware of these strengths, so mention these unique selling points in your résumé and in interviews.

Keep in mind that you don't necessarily need a university degree to get a foot in the door with a top employer. While it depends on the individual role, many employers are willing to consider candidates who can bring different skills and abilities to a role, particularly at the entry level. They want new hires who will fit in with co-workers and into the workplace, and are able to get the job done.

If you do get an interview, don't forget to prepare; research the company and make sure you are up to date with industry trends and changes. Also, candidates need to realistically compare their experience to their expected salary. Great opportunities are available with top employers, so avoid pricing yourself out of contention with over-inflated salary expectations. Instead, focus on finding a role with a top employer to add to your suite of skills.

For new graduates, work experience will add considerable value to résumés. Most employers prefer to hire people who have some work experience whether it be voluntary or through an internship. Graduates who take this path will have an edge over their peers by having had the opportunity to develop their skills in a real workplace environment. It

also demonstrates a good work ethic to potential employers.

Some tips on how to land a job with a top employer:

- Find out what opportunities are currently available or upcoming by speaking with your recruiter to help you stand the best chance of getting the job you want when it arises.
- Look good on paper. Make sure your résumé is relevant for the position you are applying for and provide appropriate examples that match the specific job requirements. Highlight the value that you will bring to the organization. They have a reputation as a top employer for a reason.

Don't give up. If you don't succeed in winning a role with a top employer when you first apply don't be discouraged to reapply later down the track. Stay in touch with the organization. Continue to build on your knowledge, practise your presentation skills, and bring it all to the next interview. ■

**L**ORSQUE VOUS postulez un emploi chez un employeur de choix, vous devez tenter de vous démarquer des autres candidats et réfléchir aux compétences qui pourraient vous distinguer.

Travailler pour un employeur de choix présente plusieurs avantages. Par exemple, les



candidats sont souvent à même de saisir des occasions qui ne seraient autrement pas à leur portée : programmes de formation et de perfectionnement à l'avant-garde de l'industrie, affectations à l'étranger et parcours de promotion interne. Comment faire pour décrocher un poste convoité chez un tel employeur?

Vous devez avant tout bien connaître votre domaine : un auditeur doit être qualifié et prouver qu'il a l'expérience voulue pour aider une entreprise à avancer, un contrôleur doit avoir d'excellentes compétences humaines et de bonnes relations avec les employés des autres services et un responsable de la paie doit être au fait des modifications des lois. Les compétences techniques et l'expérience de nombreux candidats étant très semblables, vous devez présenter des qualités qui vous feront sortir du lot aux yeux d'un employeur de premier ordre.

Vous pouvez pour cela mettre en valeur un ou deux talents qui vous distinguent, par exemple le fait que vous avez accru la rentabilité de votre employeur actuel en augmentant les ventes ou les nouveaux clients, ou le fait que vous êtes l'un des meilleurs de votre promotion si vous êtes étudiant. Les employeurs doivent être informés de telles forces, alors songez à les mentionner dans votre curriculum vitae et en entrevue.

N'oubliez pas qu'il n'est pas toujours nécessaire d'avoir un diplôme universitaire pour décrocher un emploi chez un employeur de choix. Bien que cela dépende du poste à pourvoir, un grand nombre d'employeurs sont prêts à accueillir des candidats qui ont un profil atypique et peuvent apporter à un poste des compétences différentes, en particulier pour un emploi en début de carrière. Ils recherchent des recrues qui s'intègrent dans l'entreprise et sont capables de faire le travail demandé.

Si vous êtes retenu pour une entrevue, n'oubliez pas de vous préparer : prenez des renseignements sur l'entreprise et actualisez vos connaissances sur les tendances du secteur et son évolution. Ayez aussi des attentes salariales réalistes compte tenu de votre expérience. Un employeur de choix offre généralement d'excellentes possibilités dont vous ne pourrez profiter si des prétentions salariales exagérées vous rendent hors d'atteinte. Concentrez-vous plutôt sur les postes des employeurs de choix qui vous permettront d'accroître vos compétences.

L'expérience de travail est un atout précieux pour les nouveaux diplômés. La plupart des employeurs préfèrent embaucher des candidats qui ont déjà occupé un emploi, ne serait-ce que comme bénévole ou stagiaire. Ces candidats ont un avantage sur les autres, car ils ont eu l'occasion de développer leurs compétences en

situation réelle. C'est aussi une preuve de bonne éthique du travail pour un employeur potentiel.

Voici quelques conseils pour décrocher un emploi chez un employeur de choix :

- Tenez-vous au courant des postes vacants auprès de votre recruteur pour mettre de votre côté toutes les chances d'obtenir le poste convoité lorsqu'il se libérera.
- Soyez convaincant sur papier. Assurez-vous que votre curriculum vitae convient pour le poste et donnez des exemples qui montrent que vous avez les qualités et les compétences recherchées. Faites ressortir la valeur que vous apporterez à l'organisation : ce n'est pas pour rien que l'entreprise a la réputation d'être un employeur de choix!

Ne vous découragez pas. Si vous ne parvenez pas à décrocher un emploi chez un employeur de choix à la première tentative, ne renoncez pas. Demeurez en relation avec l'entreprise. Continuez à parfaire vos connaissances et à améliorer vos techniques de présentation et vous brillerez lors de la prochaine entrevue. ■

.....  
**JACKIE BURNS** is a vice-president at international recruiting expert Hays. [jburns@hays.ca](mailto:jburns@hays.ca)

► **JACKIE BURNS** est vice-présidente chez Hays, un expert international en recrutement. [jburns@hays.ca](mailto:jburns@hays.ca)

## Hello, how may I help you today?

**Isn't it great to talk to a live person?** With *Cantax*, you're getting a smart tax software that's backed by more than 175 accounting, tax and legal professionals.

**The best service and support in the industry** is available during your business hours, even if you're working late this tax season.

To learn more, call us at 1.800.268.4522 or download our 2011-12 *Cantax* Smart Solutions Guide at [www.cantax.com/GetTheGuide](http://www.cantax.com/GetTheGuide).

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



I believe *Cantax* accommodates your needs to grow your practice.

Monica Kim, CGA  
 Cantax user since 1996



 **CCH**  
 a Wolters Kluwer business

In strategic partnership with



"Cantax" is a registered trademark of CCH Canadian Limited. Promo code: CAN2021 1163



New technologies are influencing business communication.

## The End of Email?

### La fin du courriel?

Les nouvelles technologies influencent les communications en entreprise.

*by / par Mindy Abramowitz*

**I**N DECEMBER 2011, a French technology firm, ATOS, famously called for a ban on internal email by 2013 and compared it to the proliferation of environmental pollution after the industrial revolution. The story was eagerly picked up by the business media – clearly it resonated with many. For years now, IT experts have been announcing the imminent demise of email, citing a variety of problems that compromise its sustainability: information overload, limitations as to attachment size, security and governance vulnerabilities, and privacy concerns.

The ATOS Zero Email initiative aims to replace email with a transition to online social media networking, texting, and person-to-person communication. The company estimates that its managers spend between five and 20 hours per week reading and writing email, of which only 10 per cent benefits the organization. They propose to use editable wiki documents and instant messaging tools for in-house communications along with the good, old-fashioned spoken word.

But the shift away from email has been underway for some time. Since 2004 and 2006 respectively, Facebook and Twitter (and now their countless imitators) have been building communications products that offer

significant advantages over email in an effort to draw users to their camps.

For starters, a move away from email's push technology means that, increasingly, users can filter what communication they receive by creating lists of people whose updates they choose to read, or by following selected topics identified with hashtags. Instead of facing a full email inbox, the

## The undeniable rise of Facebook and text messaging among younger consumers suggests a growing preference for breezier and more instantaneous communication.

contents of which are of questionable relevance, people can curate their daily information intake. The age of the misguided "reply all" message might finally be at an end.

In terms of time savings and productivity, these alternatives to email promise to reduce a significant amount of the waste and cost arising from searching, ordering, prioritizing, and contextualizing email communication. Also they undertake the additional task of transforming the business communication landscape into a collaborative environment.

Up-and-comers like Yammer provide a Twitter-like microblogging service with a user interface similar to Facebook's for use within an organization. In lieu of inviting personal updates, Yammer asks "What are you working on?" At its inception, membership in a Yammer network depended on the user's email address and Internet domain so that only those associated with a

company could join its network. However, Yammer has since launched "communities" that permit members of an enterprise to connect with external groups like partners and suppliers. This service and others like it, known as enterprise social software, attempt to improve upon email by including features like event invitations and tracking; topic tagging; the option to send and receive messages via instant message, text message, or email; integration with Twitter; the ability to see who is currently online; and analytics to provide data on network activity and participation.

The undeniable rise of Facebook and text messaging among younger consumers suggests a growing preference for breezier and more instantaneous communication. As these consumers enter the workplace, corporate dependence on email is sure to dwindle. But for now, technology research firms like Forrester Research and Plantronics estimate that 83 to 85 per cent of knowledge workers rely on email to carry out their day-to-day work and many analysts concede that email will continue to be the business communication tool of choice for some time to come.

It might be premature to sound the death knell for email, despite those who would gladly hasten its passing. However it seems certain, with the advent of collaborative and customizable communication tools, that if email is to survive it will have to evolve to better address the requirements of its overburdened users. Improving integration with its social media networking peers is just one of the ways in which email client developers are working to keep email alive and well and competitive in a rapidly changing market.

The introduction of enhanced communication technologies will not automatically solve all of the challenges email presents. In fact, it stands to reason that adding communication channels will add to the problem of information overload rather than alleviating it. For those who have difficulty taming an unruly email inbox, it might be naively optimistic to expect that communication will be easier to manage using a multiplicity of new and unfamiliar tools. Companies and individuals will still need to cultivate skills and strategies to help mitigate the demands of a never-ending and sometimes chaotic flow of information. ■

**L**A SOCIÉTÉ FRANÇAISE de services informatiques Atos a créé tout un émoi en décembre 2011 en annonçant son intention de renoncer au courriel pour les communications internes d'ici 2013, comparant la prolifération des messages électroniques à la pollution environnementale qui a suivi la révolution industrielle. Les médias d'affaires se sont rapidement emparés de cette nouvelle qui a manifestement touché une corde sensible. Les experts en TI annoncent en effet la fin imminente du courriel depuis plusieurs années, évoquant différents motifs : surcharge d'information, contraintes liées à la taille des pièces jointes, problèmes de sécurité, de gouvernance et de confidentialité des données.

ATOS compte remplacer le courriel par les réseaux sociaux, les textos et la communication de personne à personne. La société estime que ses cadres passent de cinq à 20 heures par

semaine à lire leurs courriels et à y répondre, or seuls 10 % sont utiles pour l'entreprise. Elle mise donc sur les documents wiki modifiables, la messagerie instantanée et les bons vieux échanges verbaux.

L'idée de l'abandon du courriel n'est pas nouvelle. Dans le but de séduire les utilisateurs, Facebook (depuis 2004) et Twitter (depuis 2006), et à présent leurs innombrables imitateurs, conçoivent des outils de communications dont les avantages l'emportent sur ceux du courriel.

Avec l'abandon de la technologie de diffusion personnalisée des courriels, les

## « L'indéniable succès de Facebook et de la messagerie texte auprès des jeunes consommateurs fait état de leur préférence grandissante pour une communication plus concise et plus instantanée. »

utilisateurs pourront de plus en plus filtrer leur correspondance en créant des listes des personnes dont ils choisissent de lire les communications ou en suivant les communications portant sur des sujets étiquetés par des mots clés diésés. Au lieu d'avoir à faire le tri parmi de très nombreux messages dont le contenu est parfois d'une pertinence douteuse, les utilisateurs pourront organiser l'information qu'ils reçoivent quotidiennement. L'ère de l'importun bouton « répondre à tous » pourrait bientôt être révolue.

Les nouvelles solutions promettent une réduction des coûts et du temps perdu à chercher, organiser, classer par ordre de priorité et mettre en contexte les messages électroniques. Elles permettent en outre de transformer la communication interne en outil de partage de l'information.

Les nouveaux venus dans le domaine, comme Yammer, proposent des microblogs (comme Twitter) dont l'interface utilisateur est semblable à Facebook, mais qui sont conçus pour l'entreprise. Par exemple, pour la mise à jour du statut, Yammer pose la question « À quoi travaillez-vous? ». Au départ, l'abonnement à Yammer dépendait de l'adresse courriel de l'utilisateur et de son domaine Internet : seuls ceux qui étaient associés à une entreprise pouvaient être membres du réseau. Depuis, Yammer a créé d'autres « communautés » pour que les membres d'une entreprise puissent communiquer avec des groupes externes comme les partenaires et les fournisseurs. Les logiciels de réseaux sociaux d'entreprise de ce type cherchent à se démarquer du courriel par d'autres fonctions telles l'envoi et le suivi d'invitations à des événements, l'étiquetage par sujet, les messageries instantanée et texte, l'intégration à Twitter et la possibilité de voir qui est en ligne en même temps que l'utilisateur,

ainsi que l'analyse des données sur l'activité et la participation au sein du réseau.

L'indéniable succès de Facebook et de la messagerie texte auprès des jeunes consommateurs fait état de leur préférence grandissante pour une communication plus concise et plus instantanée. Plus ils seront nombreux dans les entreprises, moins celles-ci seront tributaires du courriel. Pour l'heure, les sociétés de recherche en technologie comme Forrester Research et Plantronics estiment que de 83 % à 85 % des travailleurs du savoir s'appuient sur le courriel pour leur travail de tous

les jours et de nombreux analystes estiment qu'il demeurera l'outil de communication interne de choix pendant encore un certain temps.

S'il est trop tôt pour sonner le glas du courriel, n'en déplaise à ceux qui sont pressés de le voir disparaître, il semble indéniable qu'il doit, pour survivre à l'apparition des outils de communication collaboratifs et personnalisables, évoluer pour mieux répondre aux besoins d'utilisateurs surchargés de travail. Les développeurs de clients de messageries électroniques s'emploient notamment à l'intégrer aux fonctions des réseaux de médias sociaux afin de prolonger sa durée d'utilité sur un marché en rapide évolution où la concurrence est vive.

L'apparition de technologies de communication perfectionnées ne règlera pas automatiquement tous les problèmes associés au courriel. La multiplication des moyens de communications risque en effet d'alourdir davantage la surcharge d'information. Il est en outre naïf de croire que ceux qui éprouvent déjà des difficultés à mettre de l'ordre dans leur boîte de courriel trouveront plus facile de gérer une multitude d'outils nouveaux et inconnus. Les entreprises et les particuliers devront continuer à se doter de compétences et de stratégies susceptibles de les aider à composer avec un flux d'information incessant et parfois chaotique. ■

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

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

# Classifieds • Petites annonces

## Practice for Sale

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

506 381 2002

 [www.maximumsolutions.ca](http://www.maximumsolutions.ca)

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

1 888 246 0974 or via email at:

[bpoe@poegroupadvisors.com](mailto:bpoe@poegroupadvisors.com)

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

 [www.poegroupadvisors.com](http://www.poegroupadvisors.com)

■ POE GROUP ADVISORS CURRENT LISTINGS:

Alberta, south of Lloydminster – \$645,000

Kitchener-Waterloo and Cambridge area – \$160,000

Fort McMurray, AB – \$495,000

Calgary, AB – \$475,000

Calgary, AB – \$660,000

Alberta, south of Lloydminster – \$645,000

Northeast Alberta – \$840,000


Red Deer vicinity, AB – \$535,000

Central Northern, AB – \$135,000

Port Hardy, BC – \$315,000

Southern Interior, BC – \$717,000

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

 [www.poegroupadvisors.com](http://www.poegroupadvisors.com)

■ FULL SERVICE ACCOUNTING & TAX PREPARATION business for sale. Specifically targeted to serve the requirements of small business owners in the Ottawa area. Strong internal processes and systems are in place. Customers pre-pay for services. Current owner will ensure a smooth transition to buyer. Contact

[robmitchell@sunbeltnetwork.com](mailto:robmitchell@sunbeltnetwork.com)

## Practice for Sale

■ SMALL PUBLIC PRACTICE FOR SALE in Nanaimo, B.C. on Vancouver Island. Gross revenue \$55,000. Perfect for semi-retirement yet lots of potential to expand. Asking price \$58,000 includes goodwill, computer, furniture, and equipment. Contact:

**CGA Magazine, Box 598**

■ LIVE THE DREAM! Enjoy the lifestyle that this well-established practice located in the Southern Interior of B.C. offers. Gross annual billings in excess of \$500,000. Area of practice restricted to personal and corporate tax, monthly bookkeeping services and compilation engagements. Owner willing to stay on for a period of time to ensure a smooth transition. Reply to:

[bestplacetopractice@yahoo.ca](mailto:bestplacetopractice@yahoo.ca)

## Practice Wanted

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

403 532 4854 or email:

[jimpratt@telusplanet.net](mailto:jimpratt@telusplanet.net)

■ A CGA IS ACTIVELY LOOKING TO PURCHASE a public practice in Toronto, Mississauga, Oakville, London, or Niagara Falls. Reply to:

[purchaseinvictoria@gmail.com](mailto:purchaseinvictoria@gmail.com)

## Professional Services

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

 [www.AlanCohenCGA.com](http://www.AlanCohenCGA.com)

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

[eileen@taxdetective.ca](mailto:eileen@taxdetective.ca)

 [www.taxdetective.ca](http://www.taxdetective.ca)



### LOOKING FOR A CHANGE OF SCENERY?

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

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

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

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](mailto: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](mailto: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](http://www.padgettfranchises.ca)



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

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

we'll help you find the "1".

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

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

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

t5fghna7i  
 qprv2u%tl  
 nwtheasvh  
 lefxmason  
 ctbgroupm  
 +oqz1fe3u  
 a0e8cndot

(strategic search partners)

**Congratulations on Surviving Tax Season!**

**Here's a Spring Fling Gift for You!**

Save 20% on all PD Net products including Live Webcasts, On Demand Webcasts and Online Courses.



Buy now, learn later – anytime, anywhere.

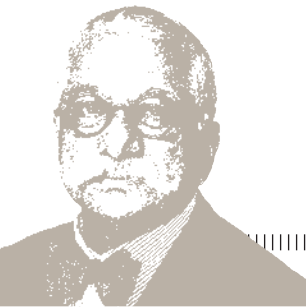


Promo Code:  
**springfling20%off**

Valid Until:  
 June 30<sup>th</sup>, 2012

Choose from our Online Training Catalogue:  
[www.cga.org/pdnet/training](http://www.cga.org/pdnet/training)





## Information Exchange Agreements

### Accords d'échange de renseignements

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

AS THE SOVEREIGN DEBT of profligate countries escalates, their tax collectors are in full operatic performance to increase revenues from offshore hidden accounts. Information is the key to effective tax administration. Canada has completed 15 tax information exchange agreements (TIEA) with tax havens including Anguilla, Bahamas, Cayman Islands, Costa Rica, Guernsey, San Marino, and the Turks and Caicos Islands.

There are two broad approaches to exchanging tax information between countries.

The traditional way is for countries to negotiate bilateral exchange information articles within their double taxation treaties. Canada, for example, has such a provision with the United States. The provision, however, is cumbersome and does not allow for “fishing expeditions.” The CRA must ask for specific information about a specific taxpayer and endure all manner of judicial procedural safeguards, which makes the provision inconvenient and cumbersome.

Alternatively, countries can negotiate special TIEAs with tax havens, which typically do not have double tax treaties. Canada is negotiating its TIEAs with the havens based on the OECD Model Agreement.

The Model admits that agreements should not be used to engage in fishing expeditions or to make a request that is not relevant to tax administration. The Model also purports to protect taxpayers' procedural rights in the country from which the information is requested, but only to the extent that the safeguards do not “unduly prevent or delay effective exchange of information.” The taxpayer whose rights are to be procedurally protected is not part of the process. The request for information can cover any foreseeably relevant matters pertaining to the enforcement of civil and criminal tax matters and the country from which the information is requested is required to disclose the information, regardless of whether the matters under investigation constitute a crime in its jurisdiction.

Enhanced tax collection by debt-ridden countries is here to stay and information exchange is the new weapon. As Benjamin Franklin said: “Creditors have better memory than debtors.” ■

**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.

PLUS LA DETTE SOUVERAINE des pays dépensiers grimpe, plus les percepteurs d'impôts s'évertuent à chercher les fonds cachés dans des comptes à l'étranger. L'efficacité de l'administration fiscale repose sur les renseignements. Le Canada a conclu 15 accords d'échange de renseignements à des fins fiscales (AERF) avec des paradis fiscaux, notamment Anguilla, les Bahamas, les îles Caïmans, le Costa Rica, Guernesey, Saint-Marin et les îles Turks et Caicos.

On a recours à deux approches pour l'échange de renseignements fiscaux. L'approche conventionnelle consiste à enchâsser des dispositions visant l'échange bilatéral de renseignements dans les conventions de double imposition, comme le Canada l'a fait dans sa convention avec les États-Unis. Toutefois, ces dispositions sont lourdes et ne permettent pas « d'aller à la pêche aux renseignements ». En effet, l'ARC doit demander des renseignements précis sur un contribuable en particulier et se plier à toutes sortes de protections procédurales.

Par ailleurs, les pays peuvent négocier des AERF spéciaux avec les paradis fiscaux, avec lesquels ils n'ont habituellement pas conclu de convention de double imposition. Pour ce faire, le Canada utilise le Modèle de convention sur l'échange efficace de renseignements en matière fiscale de l'OCDE.

Selon ce modèle, les accords ne doivent pas servir à aller à la pêche aux renseignements ni à présenter des demandes qui ne sont pas pertinentes pour l'administration fiscale. Ils doivent aussi protéger les droits procéduraux des contribuables du pays où l'on présente la demande, mais seulement dans la mesure où ces droits « n'entravent ou ne retardent pas indûment un échange effectif de renseignements ». Le contribuable dont les droits procéduraux sont protégés ne fait pas partie du processus. La demande de renseignements peut porter sur toute question qui répond au critère de la pertinence vraisemblable liée à l'application des lois en matière fiscale pénale et civile. Le pays auprès duquel la demande est présentée doit divulguer les renseignements, que la question faisant l'objet d'une enquête constitue ou non un crime sur son territoire.

Les pays endettés ne cessent d'améliorer le recouvrement de l'impôt, et l'échange de renseignements est leur nouvel outil. Comme le disait si bien Benjamin Franklin, les créanciers ont meilleure mémoire que les débiteurs. ■

**VERN KRISHNA**, C.M., c.r., FCGA, est avocat, médiatrice 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.



# It's easier to crunch numbers when you have the right numbers.

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

Make a real property expert – an AACI or CRA – part of your team today. Visit [www.aicanada.ca](http://www.aicanada.ca)

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



Appraisal Institute  
of Canada

**REAL VALUE EXPERTS**



# EVERY COMPANY IS UNIQUE. THAT'S WHY OUR ADVICE IS CUSTOMIZED TO FIT YOUR BUSINESS.

Understanding the needs of our 50,000 business clients  
across Canada has proven that no two are the same.

**BDO. MORE THAN YOU THINK.**



Assurance | Accounting | Tax | Advisory  
[www.bdo.ca](http://www.bdo.ca)

BDO Canada LLP, a Canadian limited liability partnership, is a member of BDO International Limited, a UK company limited by guarantee, and forms part of the international BDO network of independent member firms. BDO is the brand name for the BDO network and for each of the BDO Member Firms.

