

CGGA

MAGAZINE

Sharing Information and Knowledge

► Mise en commun de l'information et du savoir

Incorporating IFRS into Canadian GAAP

► Intégration des IFRS dans les PCGR canadien

Top Apps and Tools for Business

► Les meilleurs applis et outils pour les affaires



Accounting for Waste
Comptabilisation du gaspillage

Technically Speaking
— **Wired CGAs**

Techniquement parlant
— les CGA branchés



Richness is:

GETTING TO DO
MATH ALL DAY!



You define richness. With the *Scotia Professional*[®] Plan, we can help with the money part. You've worked long and hard to build your career. It only makes sense to do everything you can to ensure your continued success, both professionally and personally. The Professional Plan is a fully customized banking package designed to help you build a strong, profitable business while ensuring your personal finances receive the attention they deserve. Which is what 'making the numbers work' is all about.

To learn more about *Scotia Professional* Plan, visit your nearest Scotiabank branch or visit scotiabank.com/professional today.

Scotia Professional Plan

You're richer
than you think.[®]



We're better, together.



Comprehensive coverage. Superior value.

Term Life Insurance | Dependent Children Term Life Insurance
Accidental Death & Dismemberment Insurance | Critical Illness Insurance
Income Protection Insurance | Permanent Life Insurance

CGA-Canada Personal Insurance Program

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

solutionsinsurance.com/cga

Or contact Jan Munro Thompson at:

1.800.881.3688

thom425@attglobal.net



Contents • Sommaire

REGULARS

|||||
RUBRIQUES

7 EDITOR'S NOTE • D'ENTRÉE DE JEU

62 CLASSIFIEDS • PETITES ANNONCES

64 BACKPAGE • LE MOT DE LA FIN
Bribery and Corruption
▶ Les pots-de-vin et la corruption
Vern Krishna

KICK OFF

|||||
PÊLE-MÊLE

8 Top 5 Online Survey Results
▶ Le « top 5 » des résultats
du sondage en ligne

10 At a Glance
▶ Vue d'ensemble

12 CyberGuide
▶ Repères W3

13 CRA Corner
▶ L'ARC sur le vif

NETWORK

|||||
CARREFOUR

30 Perspective

▶ Perspective

32 News from CGA-Canada

▶ Échos de CGA-Canada

37 Associations

▶ Associations

39 Reflections

▶ Réflexions

BUSINESS

ENTREPRISE

Ask an Expert ■ Consultez l'expert

14 **Convenience at Your Fingertips** **La commodité à portée de main**

Top apps and tools for businesses.

► Les meilleurs applis et outils pour les affaires.

Mark Wardell

Further than Figures ■ Savoir-être

16 **Sharing Information and Knowledge**

Mise en commun de l'information et du savoir

A layperson's guide to the why and (some of) the how.

► Le pourquoi et le comment.

Merge Gupta-Sunderji

Double Click ■ Double clic

18 **Change Management** **Gestion du changement**

A vital part of IT projects.

► Un élément essentiel des projets de TI.

Catherine Aczel Boivie

Feature ■ Article de fond

20 **Accounting for Waste** **Comptabilisation du gaspillage**

As organizations strive to make the most of limited resources, a growing number of CGAs are learning to see waste in a new light.

► À mesure que les organisations cherchent à maximiser l'utilisation de leurs ressources limitées, un nombre croissant de CGA apprennent à voir le gaspillage sous un nouveau jour.

Jacob Stoller

PROFESSION

PROFESSION

Standards ■ Normes

40 **Incorporating IFRS into Canadian GAAP** **Intégration des IFRS dans les PCGR canadiens**

"Adopting" international standards isn't exactly straightforward.

► L'« adoption » des normes internationales n'est pas chose simple.

Stephen Spector

Tax Forum ■ Fiscalité

42 **Taxpayer Credibility** **Crédibilité des contribuables**

Due diligence is a major defence in false tax return cases.

► Diligence raisonnable : un moyen de défense important dans les affaires de fausses déclarations de revenus.

Don Goodison

Tax Strategy ■ Stratégie fiscale

44 **Tax Incentives for Canadian Business** **Les encouragements fiscaux à l'intention des entreprises canadiennes**

Updates to the Scientific Research and Experimental Development (SR&ED) program.

► Mise à jour du programme de la recherche scientifique et du développement expérimental (RS&DE).

Manu Kakkar

CAREER

CARRIÈRE

Feature ■ Article de fond

46 **Technically Speaking** **Techniquement parlant**

Canada's CGAs are Wired for Growth.

► Les CGA du Canada sont branchés sur la croissance.

Tracy Tjaden

Development ■ Perfectionnement

52 **Work and Play** **Travail et loisir**

The fine line between connectivity and downtime.

► Un équilibre délicat entre connectivité et temps d'arrêt.

Mindy Abramowitz

WEB ONLY / UNIQUEMENT SUR LE WEB

PLAY

INTERMÈDE

54 **Culture**

Art et culture

Travel ■ Voyages

56 **Gritty Glasgow Shines** **Glasgow, ville industrielle et culturelle**

Ilona Kauremszky

Food & Drink ■ Gastronomie

60 **Nettle and Hazelnut Pesto** **Pesto d'orties et de noisettes**

Andrea Carlson

Fashion ■ Mode

61 **Looking Like a Million Bucks** **Une allure du tonnerre à moindres frais**

Catherine Dunwoody

Celebrate the End of Tax Season

Save
40%



Buy now and watch any time

Live and on demand webcasts, video seminars, and online courses are available online anytime, anywhere.

Whether you require tools to implement sound corporate financial planning, or need assistance in organizational and strategic leadership, PD Net's learning products are specifically designed to meet the demands of today's financial professionals.

Achieving your designation is just the beginning — where do you want your career to take you?

www.cga-pdnet.org

pdnet™



We see more than numbers.

Save 40% on all PD Net learning products

Promo code: **SAVE40**
Valid until June 30, 2013

CGA
MAGAZINE

Publisher / Éditrice

Lorraine Pitt

Managing Editor / Rédactrice en chef

Anya Levykh

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, Justine Kurek

Contributing Editor / Collaboratrice à la rédaction

Janice Turner

Copy Editors (French) / Révisseurs linguistiques (français)

Jessyka Paul-Ouellet, Justine Kurek, Louise D. Couture

National Advertising Sales Specialist / Spécialiste, Ventes publicitaires nationales

Ingrid Mueller

imueller@cga-canada.org

416.226.4862

604.605.5123

Classified Advertising / Petites annonces

Doris Hollett

cgamagazine@cga-canada.org

604.605.5091

1.800.663.1529

604.605.5123

Circulation / Diffusion

subscription@cga-canada.org



CGA Magazine is published by the Certified General Accountants Association of Canada 100 - 4200 North Fraser Way, Burnaby, BC V5J 5K7
604.669.3555 or 1.800.663.1529

Visit CGA Magazine online:

www.cgamagazine.ca

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.

Any and all reader commentaries and/or submissions become the property of CGA Magazine, and may be reproduced in print and/or online at the publisher's discretion.

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.

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

CGA Magazine est publié par l'Association des comptables généraux accrédités du Canada.

100 - 4200 North Fraser Way, Burnaby (C.-B.) V5J 5K7
604.669.3555 ou 1.800.663.1529

Lisez CGA Magazine en ligne.

www.fr.cgamagazine.ca

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.

Tous les commentaires et communications des lecteurs deviennent la propriété de CGA Magazine et peuvent être reproduits sur papier ou en ligne à la discrétion de l'éditeur.

Sauf indication contraire, CGA-Canada ou ses associations affiliées ne recommandent 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, communiquez avec nous par téléphone au 604.669.3555 ou 1.800.663.1529, par télécopieur au 604.605.5123 ou par courriel à 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





On Technology, Techniques, and Balance

Technologie, techniques et équilibre

TECHNOLOGY. It's become so much a part of our lives that most of us can't imagine living without our mobile phones, tablets, wireless headsets, PVRs, etc. In the accounting world, what started with calculators and "personal computing devices" has morphed into cloud-based networks and wikis. And while Excel is still a CGA's best friend, the constantly-shifting digital landscape changes not only how numbers are calculated, but how they are recorded in the first place.

In our cover feature, writer Tracy Tjaden takes a look at this generation's "wired" CGAs and how they use technology to see more than numbers (p.46). Our second feature explores how the technique of accounting for waste (and not the kind you're likely thinking of) translates into major savings for your clients' businesses (p.20).

Being constantly wired means that, on occasion, the line between work and life can be blurred out of existence. Columnist Mindy Abramowitz explores the benefits to embracing this grey zone, and using it to your advantage (p.52). The way we share (or don't share) information has also changed, and columnist Merge Gupta-Sunderji takes a look at how to harness the power of new technologies and practices to grow your business (p.16).

Technology is here to stay. The only decision left is how we will use it. ■

LA TECHNOLOGIE prend maintenant une si grande place dans nos vies que la plupart d'entre nous n'imaginent plus vivre sans téléphones cellulaires, tablettes, casques d'écoute sans fil, magnétoscopes numériques, etc. Dans l'univers de la comptabilité, les calculatrices et les ordinateurs personnels d'autrefois se sont transformés en réseaux et wikis « en nuage ». Bien qu'Excel soit toujours un des outils préférés des CGA, l'évolution constante du paysage numérique modifie non seulement la façon dont les chiffres sont saisis, mais aussi la façon dont ils sont traités.

Dans notre premier article de fond, Tracy Tjaden s'intéresse à la nouvelle génération de CGA « branchés » et à la façon dont ils utilisent la technologie pour faire évoluer leur rôle (p. 46). Notre second article de fond porte sur la technique de la comptabilisation du gaspillage et sur les économies considérables qu'elle peut faire réaliser à vos clients (p. 20).

Lorsqu'on est branché en tout temps, il arrive que la démarcation entre vie professionnelle et vie personnelle s'estompe. Mindy Abramowitz nous montre comment tirer parti de cette zone grise (p. 52). Par ailleurs, notre façon de partager (ou de ne pas partager) l'information a également évolué. Merge Gupta-Sunderji explique comment mettre à profit les nouvelles technologies et pratiques pour favoriser l'expansion de son entreprise (p. 16).

La technologie n'est pas près de disparaître. Nous n'avons d'autre choix que d'apprendre à l'utiliser. ■

ANYA LEVYKH, *Managing Editor / Rédactrice en chef*

Top 5 Online Survey Results

Le « top 5 » des résultats du sondage en ligne

In the January-February issue, we noted the move of *Newsweek*, one of North America's largest and longest-running magazines, from print to digital-only publication. We asked you what you thought and if you would like to see *CGA Magazine* do the same. Here are the top five things we learned.

► Dans le numéro de janvier-février, nous soulignons que *Newsweek*, l'un des magazines les plus importants et les plus anciens d'Amérique du Nord, n'est maintenant publié qu'en version numérique. Nous vous avons demandé ce que vous en pensiez et si vous souhaitiez que *CGA Magazine* évolue dans ce sens. Voici nos cinq principales découvertes :

1 Over 56 per cent of those who responded believe *CGA Magazine* should continue as a print publication, in addition to any online content.

► Plus de 56 % des répondants croient qu'il faut maintenir une version imprimée de *CGA Magazine*, en plus du contenu en ligne.

2 More than 69 per cent of respondents only read the print version, while 26 per cent read both print and digital versions.

► Plus de 69 % des répondants lisent uniquement la version imprimée, alors que 26 % lisent les versions imprimée et numérique.

3 When asked which factors would convince respondents to move online, more than 66 per cent cited the ability to comment on or discuss specific articles as a prime motivator.

► Lorsqu'on a demandé aux répondants ce qui les inciterait à préférer la lecture en ligne, plus de 66 % ont mentionné la possibilité de soumettre des commentaires ou d'échanger sur certains articles.

4 Sixty per cent of respondents also stated that a better user interface and mobile experience would help convince them to move to an online format.

► Également, 60 % des répondants ont mentionné qu'une meilleure interface utilisateur et une meilleure expérience mobile les inciteraient à passer à une version en ligne.

5 When asked how often they would like content updated online, almost 43 per cent requested weekly updates.

► Lorsqu'on leur a demandé à quelle fréquence ils souhaiteraient que le contenu en ligne soit mis à jour, près de 43 % des répondants préféraient des mises à jour hebdomadaires.





“Rebuilding trust in banking is vital to improving the pace of global economic recovery.”

Source—Bank of Canada Governor Mark Carney

► **« Le rétablissement de la confiance envers le secteur bancaire est essentiel à l'amélioration du rythme de la reprise économique mondiale. »**

Source — Mark Carney, gouverneur de la Banque du Canada

KICK OFF • COUP D'ŒIL

■ At a Glance • Vue d'ensemble

Technology Attracts Hotel Guests

Thirty-four per cent of travellers in a 2013 Hotels.com study say free Wi-Fi is the number one factor in choosing a hotel for leisure travel, while 56 per cent of business travellers require it. “With an increase in airlines and airports offering free Wi-Fi, tech-savvy travellers expect the experience to continue upon arrival at their hotel,” said Taylor L. Cole, director, Public Relations and Social Media, North America, at Hotels.com. Apart from technology, amenities that were highly rated in the study include free breakfast, complimentary bottled water, and an in-room safe.



► La technologie attire les clients

Selon une étude menée par Hotels.com en 2013, l'accès gratuit à l'Internet sans fil est le premier facteur pris en compte dans le choix d'un hôtel pour 34 % des voyageurs de loisirs et pour 56 % des voyageurs d'affaires. « De plus en plus de compagnies aériennes et d'aéroports offrent un accès gratuit à l'Internet sans fil; les voyageurs technophiles s'attendent donc au même service lorsqu'ils arrivent à l'hôtel », souligne Taylor L. Cole, directrice, relations publiques et médias sociaux, Amérique du Nord, de Hotels.com.

SMEs and Pension Benefits

In an Environics Research Group survey conducted for Standard Life, 92 per cent of SME employees rank workplace savings and retirement plans as important, ranking it among the top three benefits. “SMEs make up the vast majority of businesses in Canada. When it comes to group retirement plans, their needs and resources are different from larger organizations. Consequently, workplace savings and retirement plans need to be adapted to their reality,” said Michel Fortin, senior vice-president, Marketing and Customer Solutions, at Standard Life.



► Les PME et les prestations de retraite

D'après un sondage effectué par Environics Research Group pour la Standard Life, 92 % des employés de PME classent les régimes d'épargne-retraite au troisième rang des principaux avantages offerts en milieu de travail. « Les PME constituent la grande majorité des entreprises au Canada. [...] Leurs ressources et leurs besoins sont différents de ceux des grandes entreprises. Par conséquent, les régimes d'épargne-retraite offerts doivent être adaptés à leur réalité », affirme Michel Fortin, premier vice-président, Marketing et Solutions client, à la Standard Life.

Where Are the Pennies Going?

According to a BMO survey, Canadians have an average of \$10.22 worth of pennies. Forty-four per cent plan to cash them in at a bank, 22 per cent plan to spend them, while another 22 per cent plan to keep them for sentimental reasons. Other plans for pennies include storing them in a jar at home, and donating them to charity. “Since the government’s announcement on the penny’s discontinuation, Canadians have cashed in \$810,000 in pennies using BMO’s coin counting machines,” said Paul Dilda, head of North American Branch Channel, BMO Bank of Montreal.



► Où vont les pièces d'un cent?

Selon un sondage de BMO, les Canadiens possèdent en moyenne 10,22 \$ en pièces d'un cent. Près de la moitié (44 %) prévoient les encaisser, 22 % projettent de les dépenser et 22 % comptent les conserver par nostalgie. « Depuis l'annonce de l'élimination graduelle de la pièce d'un cent par le gouvernement, les Canadiens ont encaissé 810 000 \$ en pièces d'un cent dans les machines à compter la monnaie de BMO », souligne Paul Dilda, directeur général, Circuit de distribution Succursales, Amérique du Nord, BMO Banque de Montréal.



From the 18th floor of 25 Adelaide St. E., Toronto, the Certified General Accountants Association of Ontario serves 800 members and 2000 students. The youthful organization (nobody has yet reached 40 years) is headed by Executive Secretary, Herbert H. Perry.

45 Years Ago In CGA Magazine... Il y a 45 ans, dans CGA Magazine...

...we wrote about CGA Ontario's new offices and then-editor Herbert H. Perry, FCGA. We recently received a letter from Mr. Perry, now 84 years old and still a loyal reader! He kindly sent us his copy of the June 1968 issue of *The Certified General Accountant* (as it was then called), from which this image was reprinted. Thank you, Mr. Perry!

► ... nous parlions des nouveaux bureaux de CGA-Ontario et du rédacteur en chef de l'époque, Herbert H. Perry, FCGA. Nous avons récemment reçu une lettre de M. Perry, qui a maintenant 84 ans et est toujours un fidèle lecteur! Il nous a aimablement envoyé son exemplaire du numéro de juin 1968 du magazine, qui s'appelait alors *The Certified General Accountant*, dont cette image est tirée. Merci monsieur Perry!



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

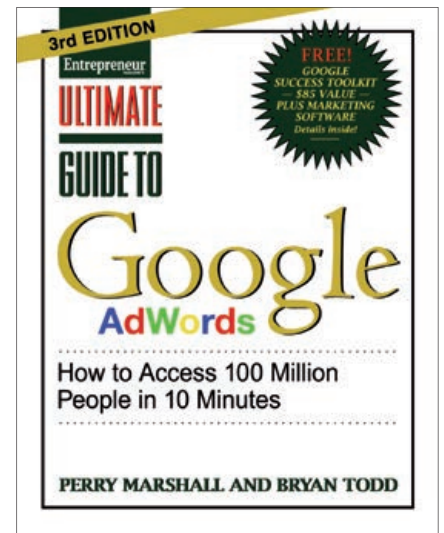
Publicité par grande annonce
Déployez votre message devant le lectorat mondial de CGA Magazine.

Contact / Contactez : Ingrid Mueller
416.226.4862 imueller@cga-canada.org



100 Million in 10 Minutes?

That's how many people you can reach with your website, or so say Bryan Todd and Perry Marshall, authors of the *Ultimate Guide to Google AdWords* (Entrepreneur Press, 2012, \$29.50). Increase search engine visibility, capture clicks, drive sales, and avoid costly mistakes with this handy reference guide.



► 100 millions en 10 minutes?

C'est le nombre de visites que peut recevoir votre site Web, selon Bryan Todd et Perry Marshall, auteurs de *Ultimate Guide to Google AdWords* (Entrepreneur Press, 2012, 29,50 \$), un guide qui vous permettra d'accroître votre visibilité dans les moteurs de recherche, le nombre de pages vues et votre chiffre d'affaires ainsi que d'éviter les erreurs coûteuses.

Numbers Flash

*all numbers in billions

- 1 Daily Google searches.
- 4 Daily views on YouTube.
- 6.8 Mobile-cellular subscriptions world-wide, according to [The International Telecommunications Union](#).

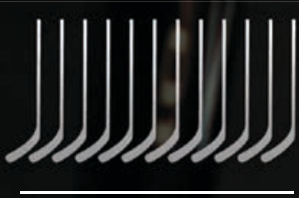
► Faits et chiffres

*Tous les chiffres sont en milliards.

- 1 Recherches quotidiennes sur Google
- 4 Visionnements quotidiens sur YouTube
- 6,8 Abonnements au cellulaire mobile dans le monde, selon l'[Union internationale des télécommunications](#).

IN THE NEXT
30
SECONDS

2.4 TONS OF
CARBON FIBRE
WILL BE TURNED INTO
**HOCKEY
STICKS**



145
STRAPS
WILL BE SEWN ONTO
HELMETS

381 PAIRS OF
GLOVES
WILL LEAVE
THE FACTORY



982
PRODUCTS
WILL BE
SHIPPED
TO OUR RETAILERS



Rich Harvey, **CGA**
Hockey Finance Manager
Bauer Canada

17,623
PLAYERS WILL
LACE UP
OUR SKATES
WORLDWIDE



AND IN THE NEXT
30 SECONDS
AFTER 
THE NUMBERS WILL
CHANGE,
BRINGING NEW
LEADERSHIP
CHALLENGES

Certified General Accountants see more than numbers. When it comes to leadership, we see the impact and opportunity behind those numbers. That's because, in this fast changing economic climate, innovative leadership is seeing how numbers impact our business – before they do.

CGA-more.org

CGA

CERTIFIED
GENERAL
ACCOUNTANTS

We see more than numbers.

“The unprecedented demand for computing, from the client devices to the cloud, is creating significant opportunity for the industry.”

« La demande sans précédent dans le domaine informatique, des périphériques clients à l'infonuagique, représente des possibilités considérables pour le secteur. »

Source — Paul Otellini, president and CEO, Intel / Paul Otellini, président et chef de la direction, Intel



by/par Robin Day

Cyber Tip

To make debugging Excel formulas easier, do a test with round numbers to make it easier to check the math. For example, when calculating tax on an income of \$434,476 at a rate of 33 per cent on the first 100,000 and 38 per cent on the remainder, build the formula and test it with \$200,000 income and taxes at 10 and 20 per cent. You can calculate the expected result in your head and be confident that your formula works.

► Cyberconseil

Pour mettre au point plus facilement des formules dans Excel, faites un essai avec des chiffres ronds. Par exemple, si vous voulez calculer l'impôt sur un revenu de 434 476 \$ à un taux de 33 % pour la première tranche de 100 000 \$ puis de 38 % pour le reste, vérifiez votre formule avec un revenu de 200 000 \$ et des taux d'impôt de 10 % et 20 %. Vous pouvez calculer aisément le résultat attendu et vous assurer que votre formule fonctionne.

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

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

Canadian IT

When it comes to information technology in Canada, few publications provide the kind of coverage offered by ITBusiness.ca. Specifically geared to Canadian readers, the ITBusiness site includes reviews of Canadian products, prices in Canadian dollars, and using Canadian spelling. www.itbusiness.ca

► TI canadiennes

Dans le domaine des technologies de l'information au Canada, il existe peu de ressources aussi complètes que celles d'ITBusiness.ca. Particulièrement destiné aux Canadiens, le site contient des évaluations de produits canadiens, dont les prix sont affichés en dollars canadiens. www.itbusiness.ca (en anglais)

Popular Science

For most baby boomers, *Popular Science* magazine was our introduction to technology. Who could resist those covers that promised that we could build our own transistor radios, intercoms, even computers? After more than 140 years, *Popular Science* still has plenty to offer, with many online articles available free of charge. www.popsci.com

► Science&Vie

Le magazine *Science&Vie* a initié de nombreux baby-boomers à la science et à la technologie. Depuis maintenant 100 ans, *Science&Vie* a toujours beaucoup à offrir, notamment de nombreux articles gratuits dans son site sur les nouvelles technologies. www.science-et-vie.com/category/technologie

Accounting Technology

Accounting Web is a U.S. site with a technology section full of information on the latest and greatest hardware and software, and a series of accounting-related blogs that are worth following. Accounting Web is definitely worthy of a bookmark. www.accountingweb.com

► Technologie comptable

Le site américain Accounting Web contient une section technologique, qui regorge d'informations sur les derniers appareils et logiciels en vogue, ainsi qu'une série de blogues sur la comptabilité qui méritent d'être consultés. Accounting Web vaut bien un signet dans votre navigateur. www.accountingweb.com (en anglais)

Intellectual Property

The Canadian Intellectual Property Office is all about intellectual property: trademarks, patents, copyrights, integrated circuit topographies, and more. This site is so valuable you might want to copy this article for your friends. Of course that could be a copyright violation—better check that website. www.cipo.ic.gc.ca

► Propriété intellectuelle

Le site de l'Office de la propriété intellectuelle du Canada traite de marques de commerce, de droits d'auteur, de topographies de circuits intégrés et plus encore. Ce site est tellement utile que vous souhaitez probablement copier le présent article pour vos amis. S'agirait-il d'une violation des droits d'auteurs? Consultez le site pour le savoir. www.opic.ic.gc.ca



Cutting Red Tape in Winnipeg

In the spring of 2013, the City of Winnipeg becomes the first municipality in Canada to adopt the business number (BN) as a common identifier for its programs. The BN is a client identifier issued by the CRA for businesses to simplify their dealings with government. The main benefits include reducing red tape, increasing government efficiency, and faster service from government. www.cra.gc.ca/bn

► Réduction de la paperasse à Winnipeg

Au printemps 2013, la Ville de Winnipeg a été la première municipalité canadienne à adopter le numéro d'entreprise (NE) en tant qu'identificateur commun pour ses programmes. Le NE est un identificateur des entreprises clientes que l'ARC attribue aux entreprises pour simplifier leurs interactions avec les organismes gouvernementaux. Les principaux avantages comprennent la réduction de la paperasse, l'augmentation de l'efficacité gouvernementale et un service plus rapide de la part du gouvernement. www.arc.gc.ca/ne

Fraud Prevention

The CRA reminds Canadians that fraud comes in many different forms and it is important to be vigilant. The CRA will not send information about personal refunds or benefit payments by email, will not request personal information by email, and will not leave personal information on an answering machine. Canadians who receive such emails or calls should not respond, and contact the CRA right away.

www.cra.gc.ca/fraudprevention

► Prévention de la fraude

L'ARC met les Canadiens en garde contre les fraudes. L'ARC n'envoie pas de renseignements par courriel relativement aux remboursements d'impôts ou à l'émission de prestations, ne demande aucun renseignement par courriel et n'en fournit aucun sur votre répondeur. Les contribuables qui reçoivent de tels courriels ou appels ne doivent pas y donner suite et doivent prévenir l'ARC immédiatement.

www.arc.gc.ca/preventionfraude

Planning Ahead

With tax filing deadlines out of the way for another year, it's a good time to plan ahead for next year. The CRA reminds taxpayers to keep receipts and documentation for claims including charitable donations, family caregiver amount, and public transit. It's also a good idea to open a tax-free savings account, contribute to an RRSP, and keep track of student expenses such as tuition, textbooks, and student loan interest payments.

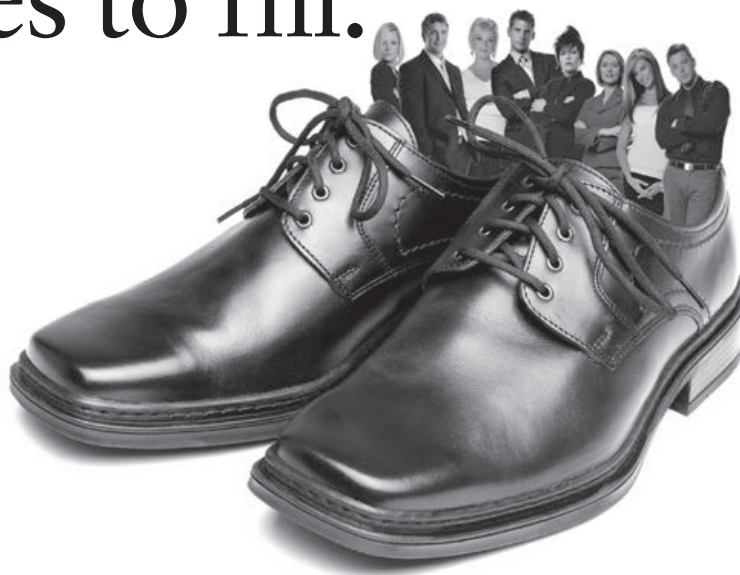
► Préparez-vous

Maintenant que la saison des impôts est terminée, le moment est bien choisi pour préparer votre prochaine déclaration fiscale. L'ARC recommande aux contribuables de conserver les reçus et documents liés à leurs demandes de crédit d'impôt pour dons de bienfaisance, pour aidants familiaux, pour le transport en commun et pour études (frais de scolarité, manuels, et intérêts payés sur les prêts étudiants). En outre, il serait bon d'ouvrir un CELI et de cotiser à un REER.



PTC – when you've got big shoes to fill.

When you need to fill a vital accounting role, call the people who specialize in making the perfect fit between top financial professionals and the companies who need them. PTC has over 20 years of experience in fitting the right candidate into the right contract. It's what we do best – from bridging the gap for maternity leaves, to interim contracts, the next time you need to fill some size 12s, give us a call!



ptc accounting & finance inc.

Concord: 1600 Steeles Ave. W #300 Concord ON L4K 4M2 | Toronto: 401 Bay Street Suite 1440 Toronto, Ontario M5H 2Y4
TEL 905 660 9550 | FAX 905 660 1051 | TOLL FREE 1 877 303 9550 | ptcaccounting.com



Top apps and tools for businesses.

Convenience at Your Fingertips

La commodité à portée de main

Les meilleurs applis et outils pour les affaires.

by / par Mark Wardell

SO MANY APPS AND TOOLS have come into my life this past year. Clearly, there's no shortage of innovation when it comes to designing technologies for a more efficient, effective business. Here are a few of my personal favorites.

CloudOn

A great tool for business people on the go, CloudOn essentially puts Microsoft Office on your favourite devices so you can work on the files you already store in the cloud—with Box, DropBox, Google Drive, or Microsoft Skydrive—while you're out and about. This is a great tool to help with organization and productivity. Use it to edit Word, PowerPoint, and Excel files on the iPad.

Prezi

An amazing presentation tool that diverges from the traditionally one-dimensional PowerPoint slides, Prezi is also cloud-based, so geographically dispersed people can easily collaborate on a single presentation in real time during meetings. Slightly more exciting than the traditional alternative.

MailChimp

If sending newsletters has been a painful experience in your world, take a look at MailChimp. MailChimp helps you design email newsletters, share them on social networks, integrate with services you already use, and track your results. It's like your own personal publishing platform. It works with Google Analytics, Contacts, and Docs.

myERP

myERP calls itself "one app to run your business" and indeed this exceptional app will help you with everything from accounting, billing, customer relationship management, projects, and inventory. For example, myERP will generate real-time reports such as profit and loss reports, balance sheet, and tax statements, even auto-reconciling your accounting with your banks. It works with Gmail and Google Calendar.

CardMunch

What do you do with business cards? The traditional option is stashing them then manually entering the information into your

system. CardMunch makes it way easier. This is a brilliant little app that captures your business cards on your phone, creating a contact list that is easily shareable and transportable to other platforms like LinkedIn or Contacts. Fantastic timesaver.

UberConference

UberConference brings a visual element to conference calls, making the dreaded, often fuzzy experience much more enjoyable. The on-screen display shows instant profiles of all participants, so you can clearly see who's on the call and visually know who is talking. Names, photos, and other info are easily pulled in from your address book and social networks.

HootSuite

When it comes to managing your social accounts, HootSuite is an incredibly useful business app. A single, web-based dashboard lets you track and post to all of your company's social media profiles—Facebook, Twitter, LinkedIn etc.—from one place. Analytics show which messages are actually getting viewed, clicked on, and generating real ROI. ■

CETTE ANNÉE, j'ai découvert un nombre considérable d'applis et d'outils. L'innovation n'est manifestement pas en berne lorsqu'il s'agit de mettre au point des technologies qui améliorent l'efficacité et l'efficacé. En voici quelques-uns que j'affectionne particulièrement.

CloudOn

Un excellent outil pour les gens d'affaires en déplacement, CloudOn vous permet d'accéder à Microsoft Office sur vos appareils favoris et de travailler sur les fichiers enregistrés au préalable dans le « nuage » au moyen de Box, DropBox, Google Drive ou Microsoft Skydrive. Il favorise une meilleure organisation et une plus grande productivité et vous permet d'éditer vos fichiers Word, PowerPoint et Excel sur votre iPad.

Prezi

Prezi est un formidable outil de présentation qui nous fait oublier les diapositives PowerPoint traditionnelles et unidimensionnelles. Faisant également appel au « nuage », Prezi permet à des personnes éloignées physiquement de travailler ensemble et en temps réel sur une même présentation. Voilà qui est bien plus intéressant.

MailChimp

Si l'envoi d'infolettres vous tracasse, essayez MailChimp. Cet outil vous aidera à créer des infolettres, à les partager sur les réseaux sociaux, à les incorporer dans d'autres outils et à suivre vos résultats. C'est comme avoir sa propre plateforme de publication. MailChimp fonctionne avec Google Analytics, Google Contacts et Google Documents.

myERP

L'appli myERP se définit elle-même comme « l'appli unique pour la gestion d'entreprise ». En effet, cet outil exceptionnel vous aide à gérer votre comptabilité, votre facturation, vos relations clients, vos projets et vos stocks. Vous pouvez par exemple générer en temps réel des rapports de profits et pertes, un bilan ou des relevés d'impôt, et même procéder au rapprochement automatique de vos comptes. L'appli myERP fonctionne avec Gmail et Google Agenda.

CardMunch

Que faites-vous avec les cartes professionnelles qu'on vous donne? Habituellement, on les accumule pour en saisir ensuite manuellement les renseignements dans son système. CardMunch vous facilite la tâche. Cette petite appli géniale enregistre une photo de vos cartes sur votre téléphone et crée une liste de contacts qu'il est facile de partager et d'exporter vers d'autres plateformes comme LinkedIn ou Google Contacts. Un gain de temps fantastique.

UberConference

UberConference donne aux conférences téléphoniques une dimension visuelle qui transforme

un processus souvent pénible en une expérience agréable. L'affichage sur écran permet de visualiser instantanément le profil de tous les participants de façon à identifier clairement qui est en ligne et qui parle. Les noms, les photos et d'autres renseignements peuvent être facilement extraits de votre carnet d'adresse et des réseaux sociaux.

HootSuite

En matière de gestion de réseaux sociaux, HootSuite est une appli incroyablement utile pour les affaires. À partir d'un seul tableau de bord, vous pouvez suivre en ligne tous les profils de réseaux sociaux de votre entreprise — sur Facebook,

Twitter, LinkedIn, etc. — et y publier des messages en un clic. L'outil Analytics permet de mettre en évidence les messages affichés, consultés ou qui génèrent un bon résultat. ■■

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

www.wardell.biz

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

www.wardell.biz



TAKE YOUR T2 TAX BUSINESS TO THE MAX

WELCOME TO A WHOLE NEW WAY OF PREPARING CORPORATE TAX RETURNS!

Only **DT Max T2** offers features and tools that will help you manage your growing database of corporate clients and let you speed through preparing their tax returns with confidence.

- A customizable, informative corporate database list
- Optimized calculations
- Special support for Charity returns including the T3010
- Full related-party integration
- Pre-set templates for faster inputting

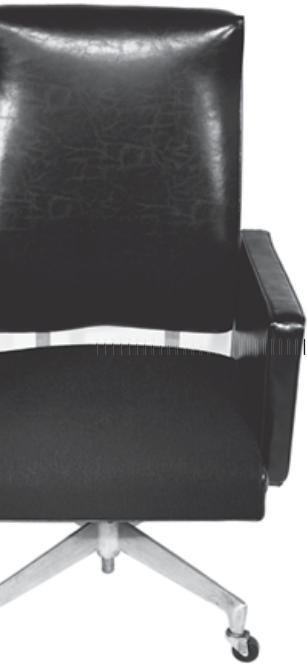
Learn more about DT Max T2



www.drta.ca/DTMaxT2

or call us at 1-800-663-7829 option 4





A layperson's guide to the why and (some of) the how.

Sharing Information and Knowledge

Mise en commun de l'information et du savoir

Le pourquoi et le comment.

by / par Merge Gupta-Sunderji

IN HIS 2006 BESTSELLER *Wikinomics: How Mass Collaboration Changes Everything*, Don Tapscott tells the story of how Goldcorp's CEO Rob McEwen bucked the trend in the conservative and highly-secretive gold mining industry and shared the company's proprietary data with the world. As a result, he gained access to some of the most talented minds on the planet, almost all of which were outside the boundaries of his organization, and transformed his struggling \$100 million company into a \$9 billion mega force. McEwen had the foresight to realize that by sharing some of his closely-guarded intellectual property, he could harness the power of collective genius and capability, and thus, take his company to the cutting edge of innovation and wealth creation.

That was in 2000. Thirteen years later, you would expect that legions of leaders everywhere would have been motivated by McEwen's amazing success to embrace the open sharing of information and expertise. Not so. Other than in software development (where the open source approach is widely prevalent), most people in organizations today still carefully guard their knowledge and expertise in the erroneous belief that sharing will put them at a disadvantage, perhaps even make their roles obsolete. The underlying hypothesis is "if you know what I know, then why would you need me?" And other times, people hoard information because they feel that it makes

them more influential. Paradoxically, they are wrong on both counts. In reality, sharing information and experiences actually makes people more valuable to others, not less, as it positions them as experts and resources to be used and recommended to others. And those who reveal their expertise and collaborate with others are actually perceived by others to be more powerful.

So are you creating a workplace culture that supports and encourages mass collaboration? Here are four reasons why you should.

1. We increasingly operate in an information-based economy where ideas and processes (rather than tangible products) are the commodities being bought and sold, so knowing what you have and how to (easily) get to it becomes a competitive advantage.
2. Large global or even smaller geographically dispersed organizations are not aware of what they know. Unless you have a culture and a system to promote and support collaboration of knowledge, expertise gained in one part of the company cannot be leveraged in another.
3. Staff turnover—people just don't take a job for life anymore. When someone leaves your company, their unwritten knowledge walks out the door with them.
4. The accelerating pace of change in both business and technology means that what you knew five years ago may no longer be current or even applicable today. So it's

critical to find a way to stay up-to-date and relevant.

The most effective way to create an environment that fosters sharing of knowledge and expertise is to be a role model. And it's a lot easier than you might think. Actively asking questions and soliciting feedback, telling people what you plan to do before you do it, asking another person to work with you in some small or big way, asking others for advice and their perspectives, seeking input from others on what they might do differently—all these are simple yet powerful techniques to create an atmosphere that supports and encourages mass collaboration.

Implementing an environment that fosters open sharing of information and knowledge is fundamentally about people, not technology. But technology is necessary to make it work. Particularly if you are part of a global or geographically-dispersed organization, there is no way you can share knowledge effectively without taking advantage of technology. Now, this is not a technology column, but there are a plethora of tools available on the web as well as those that can be housed within a company's intranet. Just look around. Examples of mass collaboration are everywhere on the web—vast knowledge about hotels can be found on TripAdvisor, about restaurants on UrbanSpoon, about people on LinkedIn, about how to do just about anything on YouTube, and about

anything and everything on Wikipedia. There is a technological answer out there for your knowledge sharing situation that is perfect for your organization! And the beauty of mass collaboration is that you don't have to find it yourself—just gather a roomful of smart minds and have them help you figure what the right answer is for you! ■■

DANS SON BEST-SELLER *Wikinomics : Wikipédia, Linux, YouTube... Comment l'intelligence collaborative bouleverse l'économie*, publié en 2006 (traduction parue en 2007), Don Tapscott raconte comment le chef de la direction de Goldcorp, Rob McEwen, a transgressé la règle tacite de la très conservatrice et hermétique industrie de l'exploitation aurifère en dévoilant au monde entier les données exclusives de son entreprise. Ce geste lui a donné accès à de grands cerveaux du globe, pour la plupart hors de son organisation, et lui a permis de transformer une entreprise en difficulté valant 100 M\$ en une puissance de 9 G\$. Intuitivement, McEwen a compris qu'en divulguant une partie de ces données farouchement protégées, il pouvait mettre à profit le génie collectif pour amener son entreprise à la fine pointe de l'innovation et de la création de la richesse.

C'était en 2000. On pourrait penser, 13 ans plus tard, que cet exploit aurait poussé les chefs d'entreprise de par le monde à adopter le principe de la mise en commun de l'information et de l'expertise. Pas du tout. Sauf dans le domaine de la conception de logiciels (où l'approche du code source ouvert est très répandue), la plupart des gens, dans les organisations, protègent toujours jalousement leurs connaissances et leur savoir-faire, croyant à tort qu'ils se placeraient en position précaire s'ils les transmettaient : « pourquoi aurait-on besoin de moi si les autres avaient les mêmes connaissances? ». Certains engrangent de l'information dans le but de gagner en influence. Or, ils se méprennent : la personne qui transmet ses connaissances et ses expériences se rend au contraire plus utile aux autres, car elle devient ainsi un expert vers qui on se tourne ou une personne-ressource qu'on recommande aux autres. Et ceux qui révèlent leur expertise et collaborent avec les autres sont perçus comme ayant plus de pouvoir.

Et vous, créez-vous une culture d'entreprise qui soutient et encourage la collaboration de masse? Voici quatre raisons de le faire.

1. Notre économie est de plus en plus basée sur l'information : on vend et on achète des idées et des processus (plutôt que des biens concrets). Dans ce contexte, savoir ce dont on dispose et comment y accéder (facilement) devient un avantage concurrentiel.
2. Dans les grandes organisations mondialisées, et même dans de plus petites entités dont les établissements sont éloignés les uns des autres, le savoir collectif se perd. À moins que l'entreprise ne dispose d'une culture et d'un

système favorisant la mise en commun des connaissances, le savoir-faire acquis dans un service donné ne peut servir ailleurs.

3. Il ne faut pas oublier le roulement du personnel : l'époque où les gens gardaient le même emploi toute leur vie est révolue. Or, lorsqu'un employé quitte votre entreprise, il emporte avec lui tout le savoir qu'il n'a pas consigné par écrit.
4. Vu l'accélération du rythme des changements organisationnels et technologiques, les connaissances acquises il y a cinq ans pourraient ne plus être à jour, voire être inapplicables aujourd'hui. Il faut donc absolument trouver une manière de demeurer informé et compétent.

Pour créer un environnement favorable à la mise en commun des connaissances et de l'expertise, il faut donner l'exemple. Ce qui est bien plus facile à faire qu'on ne le pense. Poser des questions et chercher à obtenir des commentaires, dévoiler ses plans, inviter un collègue à travailler avec soi, que ce soit pour de menues tâches ou de grands projets, demander aux autres leur point de vue et des conseils, s'intéresser à ce qu'ils feraient différemment : voilà des techniques simples mais efficaces pour créer un milieu qui favorise la collaboration de masse.

L'aspect humain est l'élément fondamental d'un environnement propice à un véritable échange de l'information et du savoir. Mais on ne saurait créer un tel milieu sans faire appel à la technologie.

Dans le cas particulier des sociétés mondialisées ou ayant des établissements éloignés les uns des autres, il est impossible de mettre efficacement le savoir en commun sans se tourner vers la technologie. Cette dernière n'est pas l'objet de la présente chronique, mais il existe une pléthore d'outils accessibles dans Internet ou pouvant être hébergés sur l'intranet de l'entreprise; il suffit de chercher. Internet abonde en exemples de collaboration de masse : TripAdvisor pour les renseignements sur les hôtels, LinkedIn pour les profils professionnels, YouTube ou Wikipédia pour à peu près tout. Il existe certainement une solution qui répondra aux besoins de votre organisation en matière de mise en commun du savoir. Et dans l'esprit de la collaboration de masse, vous n'avez pas à chercher seul : rassemblez des personnes de talent et demandez-leur de vous aider à trouver cette solution! ■■

.....
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 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 ou contactez Merge au 403.605.4756.**



CGA-Canada Plans More Overseas Exam Centres

Know an aspiring accountant in India or the Philippines? CGA-Canada is planning to expand its overseas exam offerings into these two countries.

If this is of interest to you or someone you know, contact us at internationalinquiries@cga-canada.org



CERTIFIED GENERAL ACCOUNTANTS

We see more than numbers.



A vital part of IT projects.

Change Management

Gestion du changement

Un élément essentiel des projets de TI.

by / par Catherine Aczel Boivie

THERE IS A LOT OF TALK about the high percentage of IT project failures. But often these projects fail not because of the technology itself, but because the technology requires that people adapt to changes. Organizations need to make time and budget allowances for the change management components of projects.

Change management is a set of techniques for managing the people side of change, a method for reducing resistance to change when implementing new technology or processes.

Some projects have a larger change management component than others. Business applications—those that cause changes to business processes—are significantly different from infrastructure or technical projects, such as software upgrades. When projects change business processes, a large part of the project must address change management. This means not only providing training to the users of the new technology, but also setting up an ongoing change management program.

Even with the proper change management initiative in place, organizations need to understand that many of the project's benefits may not be realized until the new processes become routine. That may take a while—consider how long it takes to adapt to a simple change in routine, such as taking a different route to work. Implementing new processes and technologies is more than rolling out new

systems; training and user support need to be part of it.

Which organizational area should be in charge of change management? Usually it is human resources (HR) that oversees change, but sometimes it is IT, or both working in collaboration. However in order to create significant improvements in organizational performance, change management must be part of every department's responsibility. The HR leader working with management or the executive committee is an ideal combination.

and value framework of the department or groups going through the change. The magnitude of the change management depends on whether the organization tends to welcome change or resist it. The CMT will also assess itself to see if it needs more representation or outside expertise.

Management

Managing change is the largest part of the process; this is where the change management component is intertwined with the project

Organizations need to make time and budget allowances for the change management components of projects.

The change management process has three major phases.

Preparation

This phase includes a readiness assessment and strategy development and starts with setting up the Change Management Team (CMT). The CMT requires representatives from HR, IT, and operations, and will deal with issues such as assessing the magnitude of the change, the number of employees affected, the nature of the change, and the desired speed of change. The CMT will also look at the culture, flexibility,

activities. The detailed planning involves creating a vision, developing coaching and educational materials, and designing a process for removing obstacles. This is a complex set of activities that takes time and a good CMT. A good model to follow is Prosci's change management methodology (www.prosci.com). Communication is an important part of this phase. It has to be done often by giving regular updates and eliminating what is commonly referred to as the FUD factor (fear, uncertainty, and doubt) that many people feel when faced with change. The same message needs to be

repeated often, up to five or six times, before it penetrates the FUD factor. Not only does the CMT have to regularly provide updates to the project team but it also needs to listen, evaluate, and, when appropriate, act on feedback from the people affected by the change.

Reinforcement

Reinforcing change is where every one of the successes (regardless of how small) is celebrated and recognized. Hidden and open resistance need to be identified and dealt with, often individually with people who have difficulty absorbing the changes. Through regular communication, most of which should be face to face, everyone will understand what benefits have been achieved and which are still outstanding. As a final step, the CMT should conduct a post-implementation review so that when the next change management project comes up, the lessons learned are implemented.

Managing change is an essential part of every executive's toolbox. It is a skill that will become more important as the speed and pace of change increases. It is one of the skill sets that differentiates a strategic leader from one who is an operational manager. Admittedly, change management requires a great deal of patience, time, and skill. But fear not: as the saying goes, a change is as good as a rest. ■

IL EST SOUVENT QUESTION du taux élevé d'échec des projets de technologie de l'information (TI). Or, souvent, ce n'est pas la technologie elle-même qui est en cause, mais l'adaptation au changement qu'elle requiert. Les organisations doivent donc allouer temps et argent à la gestion du changement que nécessitent leurs projets.

La gestion du changement fait appel à un ensemble de techniques permettant de réduire la résistance qu'opposent les gens au changement lorsque de nouvelles technologies ou de nouveaux processus sont mis en œuvre.

L'importance de la composante « gestion du changement » varie selon les projets. Les projets touchant les applications d'entreprises, qui ont pour effet la modification des processus d'affaires, diffèrent sensiblement des projets d'infrastructure ou des projets techniques comme les mises à niveau de logiciels, car la gestion du changement y représente un élément très important. Il ne suffit pas alors de former les utilisateurs de la nouvelle technologie; il faut aussi mettre en place un programme de gestion continue du changement.

Même avec le bon programme, il faut garder à l'esprit que de nombreux avantages du projet pourraient se concrétiser uniquement lorsque les processus seront devenus des habitudes, ce qui peut prendre du temps (rappelez-vous combien de temps il faut pour s'adapter à une modification

bien simple de sa routine, comme un nouveau trajet pour aller au travail). La mise en place de nouveaux processus et de nouvelles technologies ne peut se borner à l'introduction de nouveaux systèmes; la formation et le soutien des utilisateurs doivent faire partie intégrante de la démarche.

Dans une organisation, à qui la gestion du changement doit-elle incomber? Habituellement, cette responsabilité est attribuée aux ressources humaines (RH), parfois aux TI, et dans certains cas, aux deux. Pour une amélioration considérable du rendement organisationnel, la gestion du changement doit toutefois faire partie des responsabilités de chaque service. Et idéalement, le responsable des RH collabore avec la direction.

Les organisations doivent allouer temps et argent à la gestion du changement que nécessitent leurs projets.

Le processus de gestion du changement comporte trois phases principales :

Préparation

On évalue la réceptivité et on élabore la stratégie, puis on commence par former l'équipe de gestion du changement. Cette équipe devra comprendre des représentants des services des RH, des TI et de l'exploitation, et devra notamment évaluer l'ampleur et la nature des changements, le rythme auquel ils doivent se produire et le nombre d'employés touchés. Elle examinera également la culture, le niveau de souplesse et les valeurs du service et des groupes visés. L'ampleur de la gestion du changement dépendra de la tendance de l'organisation à être favorable ou réfractaire à la nouveauté. Par ailleurs, l'équipe devra également évaluer sa propre composition pour déterminer si elle doit accroître la représentation de certains groupes ou faire appel à des experts.

Gestion

Principal élément du processus, la gestion du changement se fait au sein même des activités liées au projet. Sa planification détaillée suppose l'élaboration d'une vision, la rédaction de documents d'accompagnement et de formation ainsi que la création d'un processus visant à éliminer les obstacles. Cet ensemble complexe d'activités nécessite du temps et une bonne équipe. À cet égard, la méthode que préconise l'entreprise Prosci constitue un bon modèle (www.prosci.com, en anglais). La communication représente un aspect important de cette étape : il faut faire le point régulièrement et éliminer le syndrome de la peur, de l'incertitude et du doute qui apparaît chez beaucoup de personnes en réaction à des éléments nouveaux. Pour venir à bout de ce syndrome, il faut répéter son message souvent, même cinq ou six fois. En plus de faire le point régulièrement avec les responsables du projet, les membres de l'équipe

de gestion du changement doivent aussi être à l'écoute des commentaires exprimés par les gens qui vivent le changement de manière à pouvoir réagir en conséquence, le cas échéant.

Consolidation

Pour consolider le changement, on souligne et célèbre tous les succès, aussi minimes soient-ils. Il faut repérer et vaincre la résistance, cachée et ouverte, en rencontrant individuellement les personnes qui éprouvent des difficultés à adopter le changement. Grâce à une communication régulière, le plus souvent en personne, tout le monde comprendra les bénéfices obtenus et ceux à venir. Au terme de la mise en œuvre du projet,

l'équipe de gestion du changement devrait dégager les leçons à retenir pour les projets futurs.

La gestion du changement est un aspect essentiel du travail de tout dirigeant. Elle met en jeu des compétences dont l'importance augmente au fur et à mesure que la cadence du changement accélère. Ces compétences sont de celles qui distinguent le leader stratégique d'un gestionnaire des opérations. Certes, gérer le changement demande beaucoup de patience, de temps et de savoir-faire, mais le jeu en vaut la chandelle. ■

.....
CATHERINE ACZEL BOIVIE, PhD, ICD.D, is an executive with more than 20 years' experience as senior vice-president of Vancity, Pacific Blue Cross, and BCAA, board member of ICBC and CGA-Canada, coach, and speaker. Her focus is governance (board, IT). cboivie@ciocan.ca

► **CATHERINE ACZEL BOIVIE, Ph. D., IAS. A,** a plus de 20 ans d'expérience en haute direction, notamment à Vancity, Pacific Blue Cross et BCAA, et aux conseils d'administration d'ICBC et de CGA-Canada. Elle est aussi conseillère et conférencière, particulièrement en matière de gouvernance. cboivie@ciocan.ca

Accounting for Waste

by / par Jacob Stoller

Comptabilisation du gaspillage

As organizations strive to make the most of limited resources, a growing number of CGAs are learning to see waste in a new light.

À mesure que les organisations cherchent à maximiser l'utilisation de leurs ressources limitées, un nombre croissant de CGA apprennent à voir le gaspillage sous un nouveau jour.



ELEVATOR TRAFFIC is not your typical financial metric, but for CGA Debbie Halhead, executive director, Clinical Programs and chief financial officer of St. Boniface Hospital in Winnipeg, it was a valuable indicator of how the hospital was managing its resources. Halhead is one of a growing number of CGAs who are looking beyond the financials and joining forces with their operations teams to remove waste and improve customer value in their organizations.

St. Boniface, like other healthcare organizations, is under enormous pressure to increase capacity and improve quality under severe funding restrictions. This challenge is, of course, not unique to healthcare—the need to maximize the use of resources is a top priority in manufacturing, government, and virtually every sector of the economy.

Many organizations, including St. Boniface, have responded by adopting “lean” practices developed by Toyota in the last half of the 20th century. According to an Industry Canada study, 25 per cent of Canadian manufacturers have significantly adopted lean and an additional 59 per cent are using lean techniques. The approach is also widely used in healthcare, government, and other sectors, and includes organizations such as GM, Boeing, Starbucks, Canada Post, and the B.C. Ministry of Health Services.

A salient feature of lean, and one of particular interest to financial managers, is its focus on reducing waste. Waste is broadly

defined here as any outlay that doesn’t add to the value that a customer is willing to pay for. For example, people will gladly pay nurses to spend time with patients, but not to do extensive paperwork or run back and forth to supply rooms. A purchaser of a vehicle will accept the cost of installing a rear view mirror, but not the cost of walking across the plant to find a tool.

Waste, by this definition, could include elevator rides, inventory, administration, re-work—any action or expense that is not directly improving the product or, in the case of healthcare, the condition of the patient. According to industry studies, these non-value elements consume a huge proportion of the resources in most organizations, and, as such, represent a substantial opportunity to reduce costs, speed processes, improve quality, and deliver a better customer experience without significant investment.

A New Perspective

This focus on waste and customer value has profound implications for the way organizations account for their performance, and the role CGAs can play. “Lean teaches us to see waste, and teaches us to constantly ask the question ‘Where is the value to our patient, our customer?’” says Halhead. “I think lean is consistent with my training as a CGA, but it does require that I think differently. I can’t think about the numbers in the same P&L way that we look at it when we go to school.”

Lean helps organizations identify and quantify waste through a technique called Value Stream Mapping (VSM). A value stream is, essentially, the end-to-end chain of events and materials whose output is the product or service that an external customer has sought from the organization. In a typical mapping exercise, a team representing the process owners will document the steps in the value stream in a flowchart-like format, separate the value from non-value elements, and develop plans to incrementally eliminate the latter.

Jerry Solomon, VP operations at Baltimore-based container manufacturer MarquipWardUnited, and a frequent speaker about the financial aspects of lean, illustrates this using a process map of a doctor’s office visit (see facing page). In healthcare, the customer, or the patient, actually moves through the value stream—in manufacturing it would be a product. Often, the value proportion is surprisingly low. “I was there for over two hours, but only got 10 minutes of value-add,” says Solomon.

Long waits are hard on patients, but they also take their toll on healthcare organizations through cancellations, space for waiting rooms and extra beds, the administrative challenges of managing long queues, staff overtime, and low morale.

The associated costs, however, are difficult to account for using traditional methods. First of all, end-to-end value streams are cross functional, and consequently, waste typically

can't be attributed to any particular cost centre. As well, waste doesn't occur in large blocks, but is deeply embedded in business processes, taking its toll in small increments throughout the organization.

"A value stream doesn't follow what we traditionally call the departmental organization," says Dennis Mighton, CGA, division lean manager, Parker Hannifin Canada, Milton, Ontario.

Team Building

The key to identifying and removing waste is building cross-functional teams that plan and implement a series of incremental projects directed towards a common goal of improving customer value. This collaborative effort requires extensive buy-in from front line workers.

A common mistake in reducing waste is blaming employees, says Solomon. "Really, what they're doing is what we as leadership gave them to do. If you say 'we're going to take waste out of your area,' it's like they are the culprits."

"You have to think of cost reduction in terms of a systemic approach where people are engaged in looking at what they're doing

without a risk to themselves," says FCGA Nick Shepherd, a Burlington, Ontario-based professional development facilitator who trains CGAs and other professionals in innovative accounting and management.

"One of the biggest things learned from this is remembering that we are looking at processes, not people," says Halhead. "Waste might be seen as a negative, but really, waste is about the process."

The process view allows organizations to attack root causes rather than symptoms. At St. Boniface, the high number of elevator rides showed that surgical patients and staff were spending too much time travelling between the clinic and the operating room. By relocating the operating room, the hospital was able to streamline the process, resulting in shorter wait times, more staff time with patients, and higher patient satisfaction—all without significant investment.

Taking the Long View

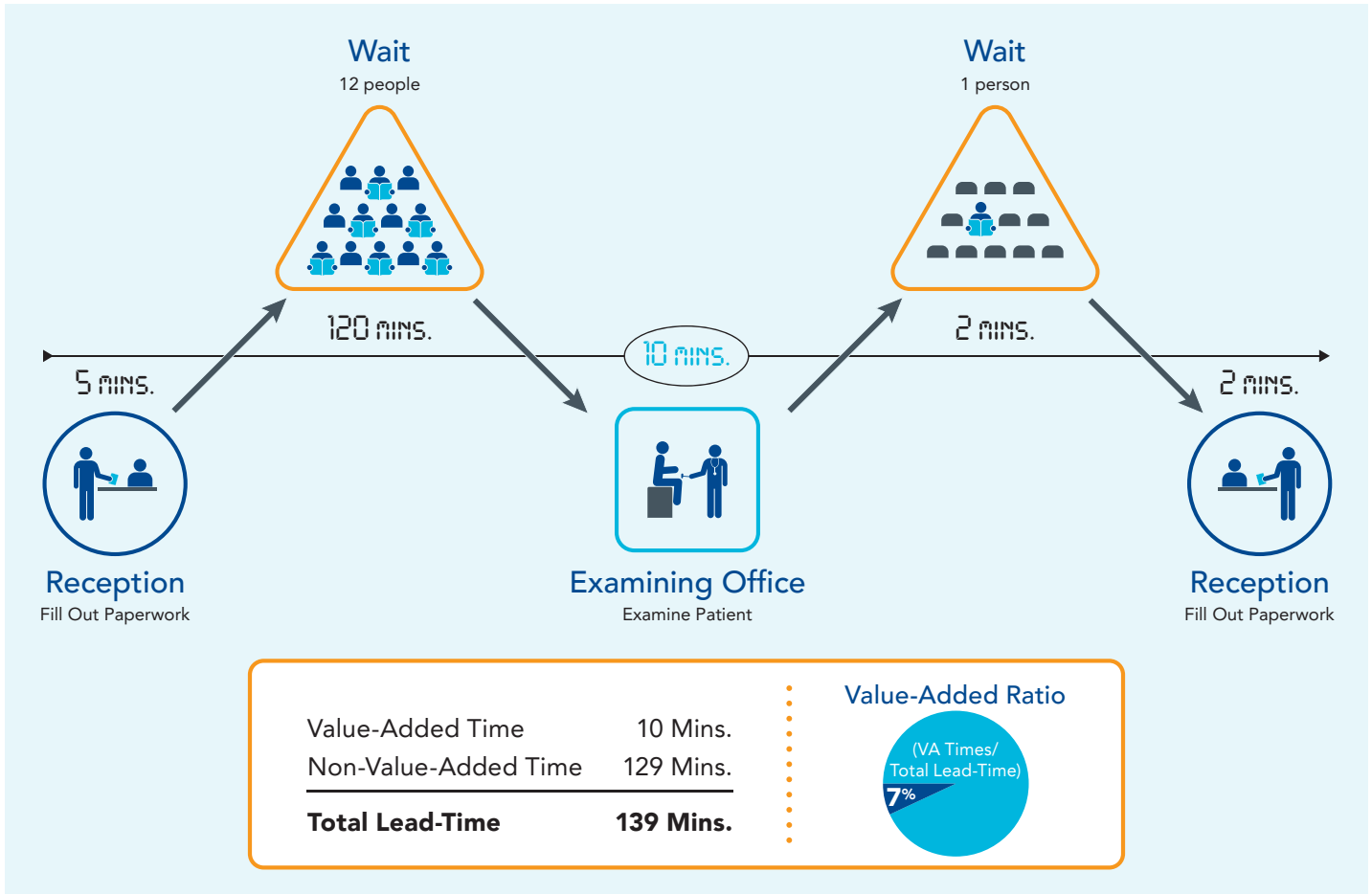
The focus on processes, as opposed to people, equipment, or materials associated with them, explains why a methodology developed in the automotive industry is so applicable to

an industry like healthcare. A patient waiting for care is, from a process standpoint, similar to a product that a customer has ordered waiting to be manufactured, or sitting idle in a warehouse.

There are, however, significant differences between the lean view of waste and traditional accounting practices. In manufacturing, the most contentious area is inventory. "In accounting, inventory is considered an asset. In lean, any inventory in excess of what is needed to meet a customer's requirements is considered waste," says Mighton.

Lower inventory levels help create a modern manufacturing environment where products are made in smaller batches according to demand. This approach saves space and resources, improves quality, and frees up cash flow. Organizations like Parker Hannifin have made significant progress here.

"When I first went to manufacturing, we would have three weeks of work in progress (WIP)," says Mighton. "Nowadays, in the same type of facility, all the operators have in front of them is four hours. Currently, we're trying to work that process down to an hour."



While these changes are very cost-effective, the transition can be difficult because the declining level of inventory assets make the balance sheet look weaker. Solomon believes that accounting systems are, in this respect, out of date. "Most of what we do on the cost accounting side was born in the industrial revolution a century ago," he says. "We've asked everywhere else to change, but we haven't really changed our approach."

An even bigger challenge, however, is that reducing systemic waste requires years of work, an unwavering vision, and an ongoing commitment at all levels of the organization. "It's important for accountants to understand that cost reduction is not a program," says Shepherd. "Cost reduction is not something you do every so often. Cost reduction comes from the culture you create organizationally."

Evolving Roles

John Kovacs, CGA, Controller, David Roberts Food Corp, Mississauga, Ontario, found that supplementing his MBA with a Black Belt in Lean Six Sigma allowed him to become a much greater asset to his employers. "You can only go so far in your traditional role as a finance person," he says, "and if you don't get into what the business is, then I think you're really

limiting your ability and what you can do. Where you shave the dollars and cents is down on the plant floor."

Accountants can also reduce the waste in their own processes. Brian Maskell from BMA Inc., a consulting firm specializing in lean accounting, believes this is a logical

Cost reduction comes from the culture you create organizationally.

starting point for many companies. "We want to eliminate the waste, which would include bookkeeping, and help do things that would drive the company forward," he says, "but we find it's difficult to engage the financial people because they are constantly over-busy. So, one of the first things we have to do is help them remove work from their existing processes."

Extensive labour reporting, redundant checks and approvals, reports that can't be understood outside of accounting, and error-prone processes are common targets. As Mighton points out, treating other departments like clients and providing them with better services can help build bridges between accounting and the rest of the business.

The prospect of working beyond the traditional accounting role could make the profession more attractive for newcomers. "As workers in healthcare, we need to learn to solve problems differently than what we have," says Halhead. "For young people entering the workforce, I suspect that this is much more

exciting than sitting at a desk and doing the stereotypical crunching of numbers, but instead to be actually going into the workplace, hearing what our patients are saying to us, looking at limited resources and working with our clinical teams to see what we can do to get the best return for our dollar." ■

.....
JACOB STOLLER is a freelance business and technology writer based in Toronto. www.conversationbuilders.com

BE MORE TO YOUR CLIENTS WITH A **CLU**[®] DESIGNATION.

Offer your clients more by becoming a specialist in estate planning, wealth accumulation, preservation and transfer.

To learn more about Canada's premier wealth management designation go to www.iafe.ca/clu-cga



 **The Institute**[™]
 for Advanced Financial Education



LES DÉPLACEMENTS en ascenseur ne représentent pas une mesure financière typique, mais pour Debbie Halhead, CGA, directrice générale, Programmes de soins cliniques, et directrice des Finances de l'Hôpital Saint-Boniface, à Winnipeg, il s'agit d'un indicateur précieux de la manière dont un hôpital gère ses ressources. Comme de plus en plus de CGA, M^{me} Halhead voit au-delà des aspects financiers et conjugue ses efforts avec ceux des équipes opérationnelles pour éliminer le gaspillage et améliorer la valeur pour le client dans son organisation.

L'Hôpital Saint-Boniface n'est pas le seul établissement de soins de santé à être exposé à d'énormes pressions pour accroître la capacité et améliorer la qualité, malgré d'importantes compressions. Évidemment, le défi ne se pose pas qu'au secteur de la santé; la nécessité de maximiser l'utilisation des ressources est un enjeu prioritaire en fabrication, au gouvernement et dans presque tous les secteurs de l'économie.

Baucoup d'organisations, dont l'Hôpital Saint-Boniface, ont adopté des pratiques de gestion de la production mises au point au siècle dernier par Toyota. Selon une étude d'Industrie Canada, chez les fabricants canadiens, 25 % suivent cette approche dite « de gestion (ou de production) allégée » presque intégralement et 59 % en utilisent

des techniques. L'approche de la gestion allégée est aussi largement utilisée dans le secteur des soins de santé, au gouvernement et ailleurs, notamment par des organisations comme GM, Boeing, Starbucks, Postes Canada et le ministère de la Santé de la Colombie-Britannique.

La réduction du gaspillage est un aspect fondamental de cette approche qui intéresse particulièrement les gestionnaires financiers. Dans ce contexte, le gaspillage est largement défini comme toute dépense qui n'ajoute pas à la valeur pour laquelle le client est prêt à payer. Par exemple, les gens sont disposés à payer des infirmières pour le temps passé au chevet des patients, mais pas pour la paperasserie ni les allers-retours entre les salles de fournitures et les patients. Un acheteur de voiture acceptera le coût de l'installation du rétroviseur, mais pas celui des déplacements dans l'usine de l'ouvrier qui doit se procurer un outil.

Selon cette définition, le gaspillage pourrait englober les déplacements en ascenseur, les stocks, l'administration, le réusinage — toute mesure ou dépense qui n'améliore pas directement le produit ou, dans le domaine de la santé, l'état du patient. Selon des études sectorielles, ces éléments sans valeur ajoutée consomment une proportion énorme des ressources de la plupart des organisations et, de ce fait, représentent

des occasions intéressantes de réduire les coûts, d'accélérer les processus, d'améliorer la qualité et de fournir une meilleure expérience client sans investissement important.

Une nouvelle perspective

L'accent mis sur le gaspillage et la valeur pour le client influe énormément sur la manière dont les organisations rendent compte de leur performance et sur le rôle éventuel des CGA. « Avec l'approche de la gestion allégée, nous sommes à l'affût du gaspillage et nous cherchons constamment la valeur pour notre patient ou notre client, explique M^{me} Halhead. J'estime que cette approche cadre bien avec ma formation de CGA, mais qu'elle m'oblige à raisonner différemment. Je ne peux plus penser aux chiffres dans l'optique du résultat financier que nous avons lorsque j'étais étudiante. »

La gestion allégée aide les organisations à détecter et à quantifier le gaspillage grâce à la technique de la cartographie de la chaîne de valeur. Essentiellement, une chaîne de valeur est une séquence complète d'opérations et de ressources dont l'extrait est le produit ou le service qu'un client externe souhaite obtenir de l'organisation. Lors d'un exercice typique de cartographie, une équipe de responsables des processus documente

les étapes de la chaîne de valeur à l'aide d'un organigramme, en séparant les éléments créateurs de valeur de ceux qui ne le sont pas, et dresse des plans permettant de supprimer ces derniers.

Jerry Solomon, vice-président, Exploitation, aux installations de Baltimore de MarquipWardUnited, donne souvent des conférences sur les aspects financiers de la gestion allégée et utilise la cartographie d'une visite chez le médecin (voir ci-dessous). Dans le secteur des soins de santé, c'est le client ou le patient qui se déplace physiquement dans la chaîne de valeur; dans celui de la fabrication, ce serait un produit. Souvent, la proportion de valeur est singulièrement faible. « Je passe deux heures chez le médecin, mais je ne reçois des services à valeur ajoutée que pendant 10 minutes », explique M. Solomon.

Les longues périodes d'attente sont difficiles pour les patients, mais elles le sont aussi pour les hôpitaux : annulations, besoin d'espace d'attente et de lits supplémentaires, gestion des files d'attente, heures supplémentaires et démotivation du personnel.

Or, il est difficile de comptabiliser les frais qui en découlent à l'aide des méthodes conventionnelles. D'abord, les chaînes de valeur font intervenir plusieurs fonctions. Le gaspillage ne peut donc pas

être attribué à un centre de coûts en particulier. De plus, le gaspillage ne se produit pas en grands blocs; il est incorporé aux processus d'affaires et mine progressivement toute l'organisation.

« Les chaînes de valeur ne se cantonnent pas aux différents services de l'organisation », affirme Dennis Mighton, CGA, responsable de la gestion allégée chez Parker Hannifin Canada, à Milton en Ontario.

Un travail d'équipe

La clé de la détection et de l'élimination du gaspillage réside dans la création d'équipes interfonctionnelles qui planifient et réalisent des projets visant l'amélioration de la valeur pour le client. Cet effort de collaboration exige la pleine adhésion des travailleurs de première ligne.

« On blâme souvent à tort les employés lorsqu'on entreprend de réduire le gaspillage, explique M. Solomon. Pourtant, ils font ce que leur demande la direction. Lorsque vous dites "nous allons supprimer le gaspillage dans votre secteur", c'est comme s'ils en sont coupables. »

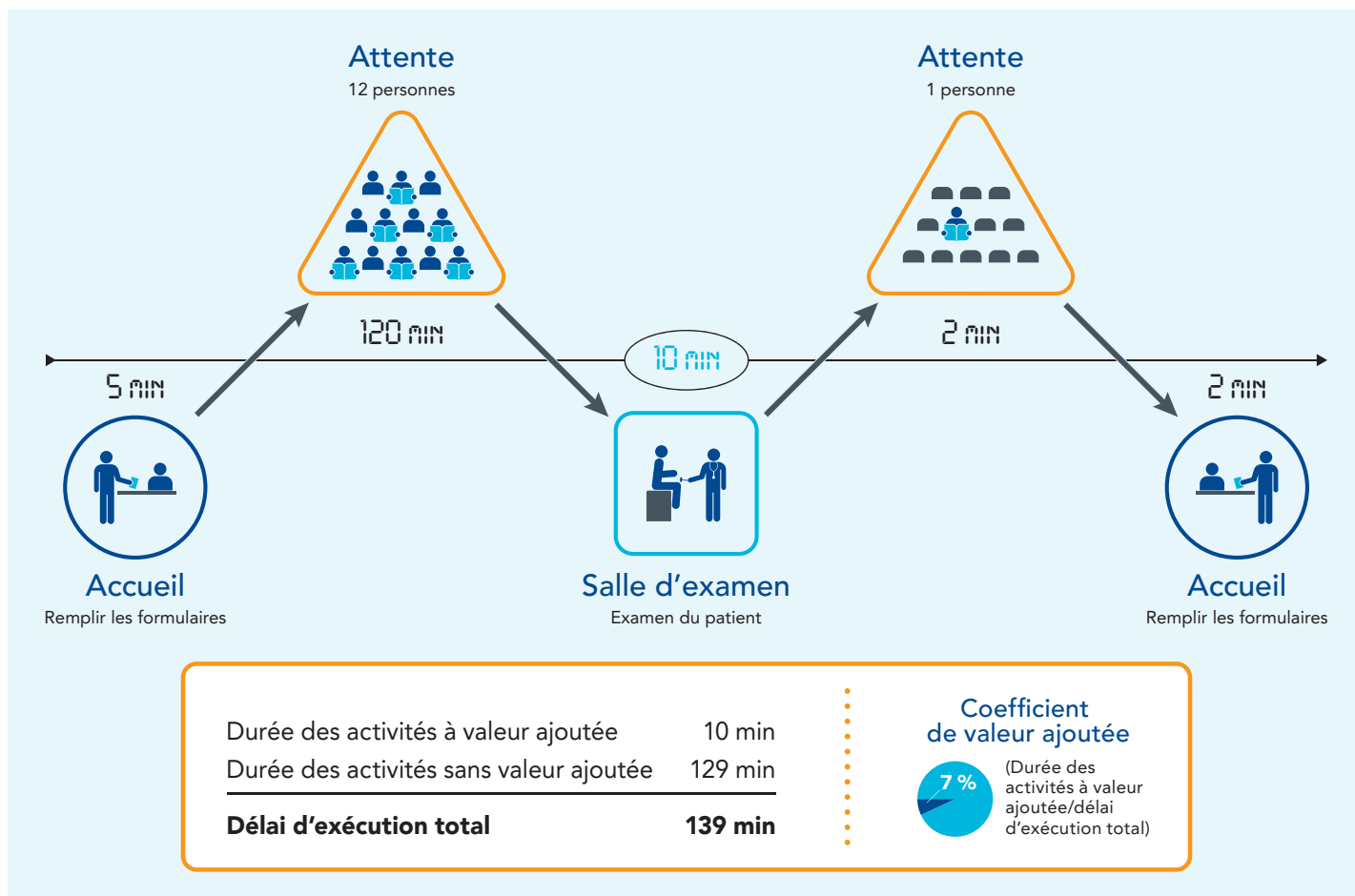
« Pour réduire les coûts, vous devez adopter une approche systémique où les participants examinent leurs activités sans se sentir visés », affirme Nick Shepherd, FCGA, un animateur d'ateliers de

perfectionnement professionnel de Burlington, en Ontario, qui forme les CGA et d'autres spécialistes aux pratiques novatrices de comptabilité et de gestion.

« Il faut avant tout se concentrer sur les processus, et non sur les gens, précise M^{me} Halhead. Le gaspillage est propre aux processus. » Cette attitude permet aux organisations de s'attaquer aux causes profondes plutôt qu'aux symptômes. À l'Hôpital Saint-Boniface, le nombre élevé de déplacements en ascenseur a révélé que les patients devant subir une intervention chirurgicale et le personnel passaient trop de temps en allers-retours entre la clinique et la salle d'opération. La relocalisation de la salle d'opération a permis de simplifier le processus, ce qui a réduit les temps d'attente et fait augmenter le temps que passe le personnel au chevet des patients ainsi que la satisfaction de ces derniers — le tout, sans investissement important.

Une optique à long terme

Le fait de mettre l'accent sur les processus, plutôt que sur les gens et le matériel, explique pourquoi une approche élaborée par l'industrie automobile s'applique si bien au secteur des soins de santé. Dans l'optique des processus, un patient en attente peut se comparer au produit qu'un client



a commandé, mais qui n'a pas encore été fabriqué ou qui reste en entrepôt.

Il existe cependant des différences importantes entre l'approche de la gestion allégée et les méthodes comptables conventionnelles quant à la façon de voir le gaspillage. En fabrication, les

Maskell, de BMA Inc., un cabinet-conseil spécialisé en comptabilité allégée, estime que c'est le point de départ logique pour de nombreuses entreprises. « Nous voulons éliminer le gaspillage, même dans la tenue de livres, et contribuer à l'essor de l'entreprise, mais il est difficile de faire participer le

M^{me} Halhead. Je crois que, pour les jeunes qui intègrent la population active, cette possibilité sera plus stimulante que de faire des calculs à longueur de journée. Ils pourront s'intégrer au milieu, écouter les patients, évaluer nos ressources limitées et travailler avec nos équipes cliniques afin de déterminer comment obtenir le meilleur rendement pour notre argent. » ■

La réduction des coûts fait partie intégrante de la culture organisationnelle.

stocks sont l'aspect le plus controversé. « En comptabilité, les stocks sont un actif. En gestion allégée, les stocks excédant ce qui est nécessaire pour satisfaire les exigences du client sont vus comme du gaspillage », explique M. Mighton.

La réduction des niveaux de stocks contribue à créer un contexte de fabrication moderne, où les produits sont fabriqués en lots plus petits selon la demande. Cette approche permet de réduire l'espace et les ressources nécessaires, d'améliorer la qualité et de libérer des liquidités. Des organisations comme Parker Hannifin ont fait des progrès importants à ce chapitre.

« Lorsque j'ai commencé à travailler en fabrication, la production en cours représentait trois semaines de travail, dit M. Mighton. Aujourd'hui, dans le même type d'installation, les opérateurs n'ont plus devant eux que l'équivalent de quatre heures de travail. Nous cherchons actuellement à ramener ce processus à une heure. »

Bien que ces changements soient très rentables, la transition peut être difficile, car le bilan semble plus faible en raison de la baisse des niveaux de stocks. M. Solomon estime qu'à cet égard, les systèmes comptables sont désuets. « La plupart de nos activités en comptabilité analytique ont été inventées il y a 100 ans. Nous avons exigé des changements partout, sauf dans notre approche. »

La réduction du gaspillage systémique exige des années de travail, une vision claire et un engagement ferme de tous les échelons de l'organisation. Cela complique encore davantage la situation. « Les comptables doivent comprendre que la réduction des coûts n'est pas un programme ni une activité périodique, explique M. Shepherd. Elle fait partie intégrante de la culture organisationnelle. »

L'évolution des rôles

Selon John Kovacs, CGA, contrôleur chez David Roberts Food Corporation, à Mississauga en Ontario, adjoindre une ceinture noire Lean Six Sigma à son MBA lui a permis de mieux servir son employeur. « Il y a des limites au rôle conventionnel de responsable des finances, et je crois que vous limitez votre potentiel si vous n'approfondissez pas votre connaissance des activités de votre entreprise. C'est sur le plancher de l'usine que vous réalisez des économies. »

Les comptables peuvent également réduire le gaspillage dans leurs propres processus. Brian

service des finances, car il est toujours surchargé. L'une des premières choses à faire est donc d'alléger ses processus actuels. »

On cible souvent les rapports exhaustifs sur la main-d'œuvre, les vérifications et approbations redondantes, l'information comprise uniquement par les comptables, et les processus sujets à l'erreur. M. Mighton signale aussi que les services de comptabilité peuvent resserrer les liens avec les autres services en les traitant comme des clients et en les servant mieux.

La possibilité d'aller au-delà des fonctions comptables traditionnelles pourrait rendre la profession plus attrayante pour les nouveaux comptables. « En tant que travailleurs du secteur des soins de santé, nous devons apprendre à résoudre les problèmes différemment, affirme

JACOB STOLLER est un rédacteur pigiste spécialisé en affaires et en technologie; il est établi à Toronto.
www.conversationbuilders.com



Nouveaux centres d'évaluation de CGA-Canada à l'étranger

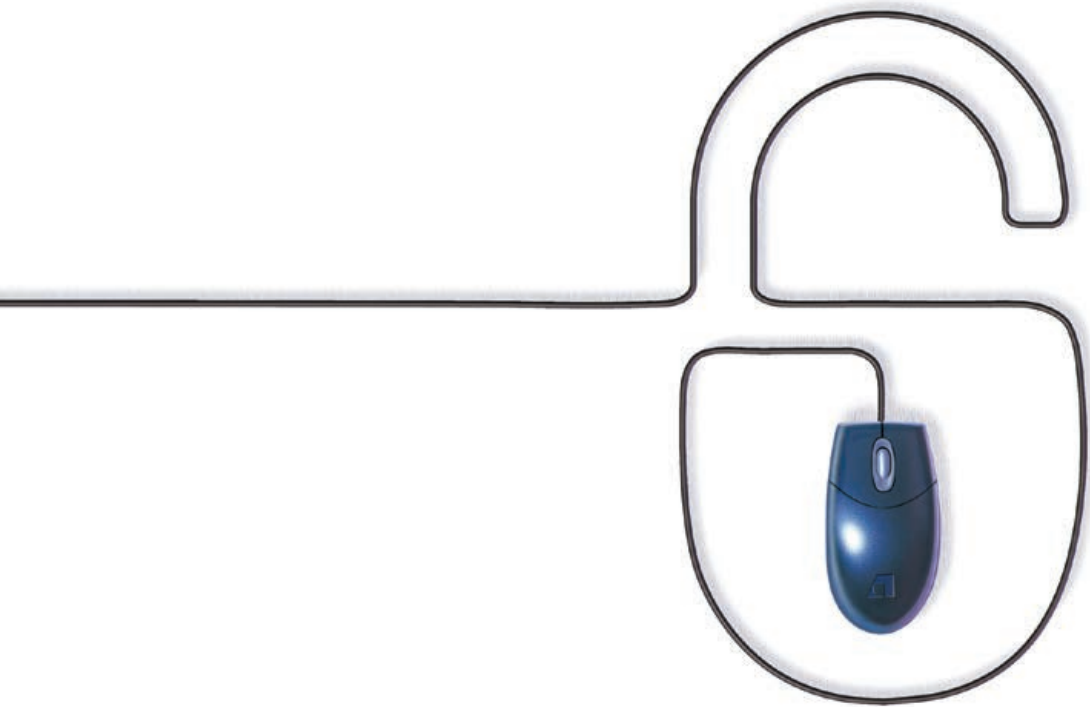
Vous connaissez, en Inde ou aux Philippines, une personne qui souhaite devenir comptable? CGA-Canada prévoit offrir des examens dans ces deux pays.

Les personnes intéressées sont invitées à communiquer avec nous à l'adresse internationalinquiries@cga-canada.org.



COMPTABLES GÉNÉRAUX ACCRÉDITÉS

Comptez sur notre vision.



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

CGA-Canada's Tax Simplification Initiative Gathers Support

La campagne de simplification fiscale de CGA-Canada prend de l'essor

"We are long overdue for a major reform of the tax system, one that must be guided by independent, evidence-based advice."

—Anthony Ariganello, president and CEO, CGA-Canada

« Une réforme du système fiscal, qui doit se fonder sur des conseils indépendants et objectifs, tarde depuis trop longtemps. » — Anthony Ariganello, président et chef de la direction de CGA-Canada.

Read the full story on page 32.

► Article en page 32.

30
Perspective

Perspective

32
News from CGA-Canada

Échos de CGA-Canada

37
Associations

Associations

39
Reflections

Réflexions



More than Numbers

Comptez sur notre vision

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

THIS SPRING MARKS the fourth anniversary of CGA's national brand campaign and the tagline *We see more than numbers*, which emphasizes the breadth and depth of a CGA's education, skills, and experience. Since then, the collective efforts of CGA-Canada and affiliate associations across the country have significantly advanced the CGA brand.

Indeed, a 2012 Ipsos Reid study found that perceptions of CGAs showed positive trends, with a growing number of businesses associating CGAs with leadership, professionalism, and professional knowledge. Overall, the study showed that the CGA brand had become stronger in the marketplace, better positioning CGAs for career opportunities.

On a national level, the brand campaign has been rooted in a series of TV commercials and supported by a variety of print and online ads linking to www.cga-more.org. At the affiliate level, the campaign has been featured on TV and radio, billboards and bus shelters, in commuter hubs, in print and online products, and at numerous conferences and other high-profile events.

Because consumers, businesses, and organizations increasingly recognize the value CGAs provide, it's tempting to say, "mission accomplished." But a brand's strength can never be taken for granted. When it comes to supporting the designation, members too, have a role to play. Individually, the contributions may seem small. Collectively, they can be far-reaching.

How can members support the designation?

- Let others know you're a CGA and have your elevator pitch ready. You've put in considerable time and energy, and met rigorous education, certification, and professional experience requirements, so there's no need to be shy.
- Be sure to mention what distinguishes CGAs from other business and finance professionals, particularly their depth and breadth.
- Many of you are volunteers in your communities. Let fellow volunteers know that you're a CGA.
- Wear your designation proudly. Add your designation to your business card, email signature, your social media profiles, and anywhere else you can.

CGA's reputation has been invaluable to my professional life, enriching my career and facilitating friendships. I encourage you to maximize its benefits and take every opportunity to show off your brand. ■■

LA CAMPAGNE NATIONALE de promotion de l'image de marque de CGA-Canada et son slogan « Comptez sur notre vision » en sont à leur quatrième printemps. Mettant en évidence la richesse et l'étendue de la formation, des compétences et de l'expérience des CGA, les efforts collectifs déployés par CGA-Canada et ses associations affiliées ont permis à la marque de connaître des avancées importantes.

Ainsi, en 2012, une étude d'Ipsos Reid révélait que de plus en plus d'entreprises associent les CGA au leadership, au professionnalisme et aux connaissances professionnelles. Globalement, on note un renforcement de la marque CGA sur le marché, ce qui ouvre de meilleures possibilités de carrière pour les CGA.

La campagne nationale consistait en une série d'annonces télévisées étayées par différentes annonces sur papier et en ligne présentant des liens vers www.choisissez-cga.org. De leur côté, les associations affiliées ont présenté des annonces sur divers supports publicitaires : télévision, radio, panneaux d'affichage, abribus, produits imprimés et en ligne, et dans divers contextes : gares, conférences et autres activités de grande envergure.

Les consommateurs, les entreprises et les organismes reconnaissant de plus en plus la valeur des CGA, il serait tentant de dire « mission accomplie ». Toutefois, la force d'une marque ne doit jamais être tenue pour acquise. En ce sens, les membres ont un rôle à jouer. Individuellement, les contributions peuvent sembler minimes, mais ensemble, elles ont une grande portée.

Comment pouvez-vous appuyer le titre?

- Faites savoir que vous êtes CGA et sachez vanter le titre. Vous avez investi beaucoup de temps et d'énergie pour satisfaire à des exigences rigoureuses de formation, d'accréditation et d'expérience pratique, votre fierté est légitime!
- Mentionnez ce qui distingue les CGA des autres professionnels des affaires et des finances, notamment l'étendue de leurs compétences.
- Si vous êtes, comme de nombreux CGA, bénévole dans votre collectivité, parlez dans ce contexte de votre titre et de votre travail.
- Affichez fièrement votre titre : carte professionnelle, signature électronique, profils dans les médias sociaux — partout où c'est possible.

La notoriété des CGA représente un atout inestimable dans ma vie professionnelle et favorise les relations d'affaires et d'amitié. Je vous encourage à en maximiser les avantages et à saisir toutes les occasions de faire valoir votre marque. ■■

“The value of my MBA is not only what I was taught but what I will continue to learn– in business and life.”

When he's not cheering on Mark, his 16-year old soccer star son, Grafton Williams is calling the shots at UI Management, a captive insurance management company in Bridgetown, Barbados. As president and a director since 2007, Grafton has expanded the company's international client base, resulting in significant financial success.

He credits his CGA designation coupled with his MBA from Laurentian University, which taught him to adopt a more entrepreneurial view of business. “My responsibility as President is to grow the company and my MBA is on the job with me daily, supplementing my advanced accounting skills with strategic thinking in areas such as human resource management and communications.”

After selecting Laurentian's MBA program from among several institutions in Canada, the U.S. and Britain, Grafton believes he chose well. “I don't think anyone should underestimate the value of an MBA, especially from a prestigious university like Laurentian.”



Laurentian University
Université Laurentienne

Learning. It's in our Nature.

cga.laurentian.ca



We see more than numbers.



Grafton Williams, CGA, is President of UI Management in Bridgetown, Barbados, where he applies his Laurentian University MBA on a daily basis.





■ UPDATE / MISE À JOUR

Tax Simplification Initiative Garners Support

CGA-Canada's national advocacy campaign to simplify the tax system is gathering considerable momentum. Politicians, stakeholders, and other accounting organizations are among those supporting the issue.

Informed by consultations with members, the national association set out a strategy three years ago to bring thought leadership to a public policy issue to generate action by the federal government.

The campaign has not gone unnoticed. When the Finance Minister issued a media release announcing the introduction in Parliament of the *Technical Tax Amendments Act, 2012*, he turned to Anthony Ariganello, president and CEO of the association, for support. During debates on the bill, Members of Parliament from all major political parties recognized CGA-Canada's leadership on the issue.

CGA-Canada was proud to convene the National Summit on Tax Simplification, attended by about 60 stakeholders, public officials, and thought leaders, and opened by National Revenue Minister Gail Shea. The Canadian Tax Foundation passed along kudos for organizing the "thought-provoking symposium."

The association has been successful in developing strategic alliances and welcomed the Chamber of Commerce's addition of the complexity of the tax system as one of its *Top Ten Barriers to Competitiveness*.

CGA-Canada received prominence as the lead spokesperson on the issue with the

publication of an opinion editorial in the *National Post*, and in *iPolitics.ca*, a newsletter well read by Ottawa insiders.

What's next? "We are long overdue for a major reform of the tax system, one that must be guided by independent, evidence-based advice," Ariganello told the Chamber of Commerce.

"We won't stop the campaign until we have achieved the goal of tax simplification," said Carole Presseault, vice-president, Government and Regulatory Affairs at CGA-Canada. "We are pleased the government has introduced the long-awaited technical tax bill and is moving forward on reducing red tape. But what is needed now is a public consultation process to get to the bottom of the issue."

For the past two years, this has been a key recommendation in the House of Commons Standing Committee on Finance pre-budget report to Parliament. www.cga.org/canada/taxsimplification

► Notre campagne de simplification fiscale prend de l'essor

La campagne nationale de CGA-Canada en faveur de la simplification fiscale gagne des appuis considérables, notamment chez les politiciens, les organismes comptables et d'autres parties prenantes.

Il y a trois ans, l'Association a établi une stratégie, à la suite d'une consultation auprès de ses membres, en vue de mettre en lumière cette question de politique publique et d'amener le gouvernement fédéral à agir.

La campagne n'est pas passée inaperçue. Dans son communiqué sur le dépôt de la *Loi de 2012 apportant des modifications techniques concernant*

l'impôt et les taxes, le ministre des Finances a cité les propos du président et chef de la direction de l'Association, Anthony Ariganello. Lors des débats sur le projet de loi, les députés des principaux partis politiques ont reconnu le leadership de CGA-Canada.

CGA-Canada est très fière du sommet national sur la simplification fiscale qu'elle a récemment organisé. Ce sommet, inauguré par la ministre du Revenu national Gail Shea et réunissant une soixantaine de parties prenantes, fonctionnaires et leaders, lui a valu les félicitations de la Fondation canadienne de fiscalité.

L'Association a bien réussi à établir des alliances stratégiques et a constaté avec plaisir que la Chambre de commerce avait inclus la complexité du système fiscal dans sa liste des *10 principaux obstacles à la compétitivité du Canada*.

CGA-Canada s'est imposée comme principale porte-parole en la matière grâce à la publication d'articles d'opinion dans le *National Post*, et sur *iPolitics.ca*, un site très populaire auprès des spécialistes des questions fédérales et provinciales.

Quelles seront les prochaines étapes? « Une réforme du système fiscal, qui doit se fonder sur des conseils indépendants et objectifs, tarde depuis trop longtemps », a indiqué M. Ariganello à la Chambre de commerce.

« Nous n'arrêterons pas la campagne sans avoir obtenu la simplification fiscale, explique la vice-présidente, Affaires gouvernementales et réglementaires, à CGA-Canada, Carole Presseault. Nous sommes heureux de voir que le gouvernement a enfin déposé le projet de loi technique à caractère fiscal et qu'il poursuit la réduction de la paperasse. Il faut toutefois une consultation publique pour aller au fond des choses. »



.....
**Celebrating the CPA Australia/CGA-Canada
 MRA renewal in Vancouver, March 2013. (Details
 P. 34-35)**

► Renouvellement de l'ERM entre CPA Australia et CGA-Canada à Vancouver, en mars 2013. (article en page 35)

C'est, depuis deux ans, une recommandation clé du rapport prébudgétaire du Comité permanent des finances de la Chambre des communes. www.cga.org/canada-fr/simplificationfiscale

Financial Crisis Had Little Impact on Risk Disclosures

The global financial crisis had little impact on the risk disclosures of non-financial Canadian firms, a study by the CGA-Canada Accounting and Governance Research Centre (CGA-AGRC) has found.

The finding suggests that investors examining changes in risks faced by non-financial companies in 2007 and 2008 would have been at a loss to anticipate the decline in market values that occurred in that period. It underlines the need to pay particular attention to the quality of risk disclosures, says Daniel Zéghal, FCGA, and director of the CGA-AGRC at the Telfer School of Management, University of Ottawa.

"A change in the financial headwinds has to affect risk disclosures," Zéghal says. "If there is no impact, it's very likely that the analysis of risks is not thorough enough, or risk communicating strategies used by companies are ineffective."

Professors Zéghal, Michael Maingot, CA, FCA, CGA, and Tony Quon examined how the financial crisis affected risk disclosures. This was done through a content analysis of 2007 and 2008 annual reports that examined changes in risk exposure, risk consequences, and risk management disclosures within three major categories of risk: financial, business, and operational.

Despite the financial and economic turmoil generated by the financial crisis, the total number of risk disclosures increased by only 3.6 per cent from 2007 to 2008. Changes in the disclosed levels of risk were even less notable. The magnitude of risk consequences disclosed by companies changed most noticeably for only two types of risk—economic and credit. These adjustments were, however, only marginal.

It is critically important for investors and other external users of enterprise risk management information to have reliable data and analysis, the authors note. Policy makers are encouraged to accord particular attention to the quality of risk disclosures.

The study appears in the *International Journal of Risk Assessment and Management*, 2012 Vol. 16, No. 4, pp. 227 - 247.

► **La crise financière a eu peu d'impact sur la divulgation des risques**

Une étude du Centre de recherche en comptabilité et en gouvernance CGA-Canada révèle que la crise financière mondiale n'a eu que peu d'impact sur la divulgation des risques faite par les entreprises non financières canadiennes.

Selon cette étude, il aurait été très difficile pour les investisseurs de prévoir la chute des valeurs du marché en 2007 et 2008 au simple examen des changements dans les risques auxquels étaient alors confrontées les entreprises non financières canadiennes. C'est pourquoi il faut porter une attention particulière à la qualité de l'information qui est divulguée sur la gestion des risques, selon Daniel Zéghal, directeur de ce centre de recherche de l'École de gestion Telfer de l'Université d'Ottawa.

« Un changement de direction des vents financiers doit avoir un effet sur la divulgation des

risques, affirme M. Zéghal. S'il n'y a aucun effet, il est très probable que l'analyse des risques ne soit pas suffisamment approfondie, ou encore que les stratégies de communication des risques utilisées par les entreprises soient inefficaces. »

Les professeurs Daniel Zéghal, FCGA, Michael Maingot, CA, FCA, CGA, et Tony Quon ont examiné l'effet de la crise financière sur la divulgation des risques. Une analyse du contenu des rapports annuels de 2007 et de 2008 a été effectuée pour observer les changements au niveau de l'exposition aux risques, des conséquences des risques et de leur divulgation selon trois catégories, soit les risques financiers, opérationnels et d'entreprise.

Malgré les difficultés financières et économiques qui ont suivi la crise financière, le nombre total de communications sur les risques n'a augmenté que de 3,6 % de 2007 à 2008. Les changements concernant les niveaux de risques divulgués sont encore moindres. Seule la divulgation des conséquences des risques économiques et des risques de crédit a augmenté perceptiblement, quoique faiblement.

Il est primordial que les investisseurs et les autres utilisateurs externes d'information sur la gestion des risques d'entreprise (GRE) disposent de renseignements et d'analyses fiables, soulignent les auteurs. Les décideurs sont encouragés à être attentifs à la qualité des communications en matière de GRE.

L'étude est publiée dans *International Journal of Risk Assessment and Management*, vol. 16, n° 4, 2012, p. 227-247.

Call For John Leslie Award Nominations

Nominations for the John Leslie Award are being accepted until June 30.

Named after CGA-Canada's founding father, the John Leslie Award honours CGAs whose exceptional achievements reflect favourably on the CGA designation. The award recognizes members who have achieved an exemplary profile in their community. Learn more at www.cga.org/canada/honours.

► **Appel de candidatures pour le prix John-Leslie**

Les mises en candidatures pour le prix John-Leslie sont acceptées jusqu'au 30 juin.

Créé en l'honneur du fondateur de CGA-Canada, le prix John-Leslie récompense les CGA dont les réalisations exceptionnelles font honneur au titre de CGA. Ce prix est décerné aux membres qui se sont taillé une réputation exemplaire auprès de leur collectivité. www.cga.org/canada-fr/distinctions

■ **INTERNATIONAL / INTERNATIONAL**

Foreign Credential Assessment Tool a Success

CGA-Canada's free, online self-assessment tool (SAT) for foreign-educated accounting professionals and graduates has been used by

more than 13,000 visitors to the association's *Accountants Coming to Canada* website.

"The response has been excellent," says Lyle Handfield, CGA-Canada's vice-president, International. "We're seeing steady growth in the number of foreign-educated accountants who are interested in the CGA designation."

The SAT provides immigrants and potential immigrants with an informal evaluation of their credentials against the criteria required for CGA qualification. The website also carries information about CGA program content, location of courses, and registration.

The resource was funded by Human Resources and Skills Development Canada. Visit: www.accountantstocanada.org.

► **L'outil d'évaluation des titres de compétences étrangers a de nombreux adeptes**

Plus de 13 000 visiteurs du site Comptables venant au Canada de l'Association ont utilisé notre outil gratuit d'autoévaluation en ligne pour les professionnels et les diplômés de l'étranger, lancé en 2011.

« Les réactions ont été extrêmement positives, affirme le vice-président, Affaires internationales, Lyle Handfield. Le nombre de comptables formés à l'étranger intéressés par le titre de CGA est en progression constante. »

L'outil donne aux immigrants et aux immigrants potentiels une évaluation officielle de leurs titres de compétences, en fonction des critères d'accréditation. Mis sur pied grâce au financement de Ressources humaines et Développement des compétences Canada, le site présente aussi des renseignements sur le contenu du programme d'études, les endroits où sont donnés les cours et l'inscription. www.comptablesauCanada.org


MRA With CPA Australia Renewed

CGA-Canada and CPA Australia have renewed their mutual recognition agreement (MRA) until 2018. The agreement, first signed in 2008, offers members greater international recognition and professional mobility.

CPA Australia is one of the world's largest accounting bodies with a membership of more than 144,000 finance, accounting, and business professionals in 127 countries.

Nearly 60 CPAs have become CGAs and more than 100 CGAs have become CPAs under the terms of the pact.

Pat Keller, chair of CGA-Canada's board of directors, says the MRA is an important member benefit for CGAs employed by global companies or who work internationally, as well as those who may wish to at some point in their careers.




190 Reasons

Membership with the Canadian Payroll Association is essential as payroll is responsible for understanding and complying with the 190 regulatory requirements related to the \$830 billion in wages and benefits, \$260 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.

The Canadian Payroll Association is committed to providing accounting professionals and their organizations with the payroll-related services required to keep compliant and knowledgeable!

Member Benefits Include:

- ✓ **Unlimited Access to CPA's #1 Service, Payroll InfoLine** – This telephone and email 'hotline' answers over 32,000 inquiries each year.
- ✓ **Member Pricing for Professional Development Seminars on 20+ topics and monthly web seminars**
- ✓ **Payroll Resources at www.payroll.ca and other publications**
- ✓ **Enhance your payroll knowledge** through the only payroll certifications in Canada:
 - **Payroll Compliance Practitioner (PCP)**
 - **Certified Payroll Manager (CPM)**



www.payroll.ca

CONTACT US:
1-800-387-4693 or
416-487-3380

Professional Development
Seminars & Web Seminars
ext. 118 • register@payroll.ca

Membership
ext. 118 • membership@payroll.ca

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

The MRA also makes it easier for the two associations to collaborate on a variety of initiatives.

“CGA-Canada recognizes the value of maintaining strategic partnerships with other leading accounting bodies,” says Keller. “We are delighted to renew an agreement that has already proven so beneficial.”

In March, representatives from Canada and Australia celebrated the MRA renewal at the 2nd Canada-Australia Roundtable on Foreign Qualification Recognition, which took place in Vancouver. Representing Australia were Louise Hand, Australian high commissioner to Canada and Jeff Hughes, chief operating officer, member services, CPA Australia. Canadian representatives included Corinne Prince St-Amand, director general, Foreign Credentials Referral Office and Integration, and Citizenship and Immigration Canada; Ed Fast, minister of international trade and minister for the Asia-Pacific gateway; David McKinnon, Canadian deputy high commissioner to Australia; and Lyle Handfield, vice-president, international, CGA-Canada. (photo p. 33).

For more information on CGA-Canada’s MRAs, visit www.cga.org/canada/alliances.

► Renouveau de l'ERM avec CPA Australia

CGA-Canada et CPA Australia ont reconduit leur entente de reconnaissance mutuelle (ERM) jusqu'en 2018. Cette entente, d'abord conclue en 2008, offre aux membres une reconnaissance internationale accrue et une plus grande mobilité professionnelle.

CPA Australia, un des plus vastes organismes comptables au monde, regroupe plus de 144 000 professionnels de la finance, de la comptabilité et des affaires dans 127 pays.

Grâce à cette entente, près de 60 CPA sont devenus CGA, et plus de 100 CGA sont devenus CPA.

Le président du conseil de CGA-Canada, Pat Keller, soutient que l'ERM est un avantage important pour les CGA qui travaillent ou aimeraient travailler dans un contexte international.

L'ERM permet en outre aux associations de collaborer aisément à divers projets.

« CGA-Canada est bien consciente de la valeur des partenariats stratégiques avec d'autres organismes comptables de premier plan, souligne M. Keller. Nous sommes ravis de reconduire une entente qui s'est déjà révélée si profitable. »

En mars, des représentants des deux pays ont célébré le renouvellement de l'ERM à Vancouver, lors de la deuxième Table ronde Australie-Canada sur la reconnaissance des qualifications

étrangères. Les représentants de l'Australie étaient Louise Hand, haute-commissaire de l'Australie au Canada et Jeff Hughes, directeur général, Services aux membres à CPA Australia. Les représentants canadiens étaient Corinne Prince St-Amand, directrice générale, Bureau d'orientation relatif aux titres de compétences étrangers à Citoyenneté et Immigration Canada; Ed Fast, ministre du Commerce international et ministre de la porte d'entrée de l'Asie-Pacifique; David McKinnon, haut-commissaire adjoint du Canada en Australie; et Lyle Handfield, vice-président, Affaires internationales à CGA-Canada. (photo p. 33)

Pour obtenir plus de renseignements sur les ERM de CGA-Canada, consultez la page suivante : www.cga.org/canada-fr/alliances. ■■■

To attract the financial talent you want, get the salary data you need.



Download your 2013 Salary Guide today at RobertHalf.ca/SalaryCentre or call 1.800.803.8367.



© 2012 Robert Half. 0912-9012

Know someone who wants to become a Canadian accountant? We can help.



CERTIFIED
GENERAL
ACCOUNTANTS

We see more than numbers.

The Certified General Accountants Association of Canada welcomes internationally educated accounting professionals and graduates. Our **free, online self-assessment tool** may help them determine if their education will earn them exemptions on the path to becoming a CGA.

We make it easy to take the first step.

CGA is a globally recognized accounting designation that offers great potential. It all starts by visiting **accountantstocanada.org**

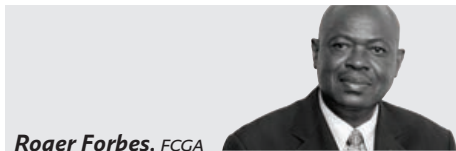


LEARN MORE



An update on CGAs in the Bahamas from CGA-Bahamas President Roger Forbes.

La vie de CGA aux Bahamas, selon Roger Forbes, président de CGA-Bahamas.



Roger Forbes, FCGA

What are the most pressing issues faced by CGAs in your region?

Accounting in the Bahamas is governed by law, and CGA is one of the qualifying institutes under the *Public Accountants Act*, so accountants generally are on equal footing. However, some companies advertising employment openings for professional accountants omit the CGA designation from their list of qualifications of potential candidates. We therefore need to work a little harder to keep the designation in the marketplace.

What are your goals for CGA-Bahamas?

Our main goal is to grow and expand the CGA designation in the Bahamas through student recruitment. To accomplish this we have been holding information sharing meetings to promote the program, answer questions, and provide encouragement and support to students and members.

What's your day job?

I'm involved in public sector auditing and serve as the senior deputy auditor general of the government of the Bahamas.

What has been the greatest accomplishment of your career?

By far the most meaningful thing about my career has been the opportunity to coach and mentor employees and see them improve

and grow professionally. The opportunity to share and impart knowledge to others is very gratifying.

What do you do in your spare time?

A lot of my spare time is taken up with church activities. I also have a backyard garden where I grow tomatoes, cabbages, broccoli, and lettuce. Usually I take an early morning walk five days a week, to get energized for the day. I have two grandsons who are wonderful to spend time with, and I really need to stay fit to keep up with them.

What do you like best about living in the Bahamas?

Working in Nassau is convenient; it is an active city, and the centre of most services. The Family Islands are where you'll find more peace and tranquility, with unspoiled natural beauty, and, of course, warm, friendly people. ■

À quelles questions pressantes sont confrontés les CGA de votre région?

La comptabilité est régie par la loi aux Bahamas, et le titre de CGA est reconnu en vertu de la loi sur l'expertise comptable (*Public Accountants Act*), tout comme les autres titres comptables. Cependant, certaines entreprises omettent parfois le titre de CGA dans la liste des compétences qu'elles recherchent chez les candidats potentiels à un poste vacant. Nous devons donc travailler un peu plus fort pour maintenir la visibilité du titre sur le marché.

Quels objectifs avez-vous établis pour CGA-Bahamas?

Notre principal objectif est de faire progresser le titre de CGA aux Bahamas en recrutant des

étudiants. Pour ce faire, nous avons organisé des séances d'information dans le but de promouvoir le programme d'études, de répondre aux questions ainsi que d'encourager et d'appuyer les étudiants et les membres.

Quel est votre emploi actuel?

J'occupe la fonction de premier sous-auditeur général pour le gouvernement des Bahamas.

Quelle a été la plus grande réalisation de votre carrière?

La possibilité d'agir à titre de mentor auprès des employés et de les voir s'améliorer et grandir professionnellement représente de loin l'aspect le plus significatif de ma carrière. Le fait de pouvoir communiquer des connaissances à autrui est extrêmement gratifiant.

Que faites-vous dans vos temps libres?

Je consacre beaucoup de mes temps libres aux activités de mon église. Je possède également un potager où je cultive des tomates, du chou, du brocoli et de la salade. Habituellement, je fais une promenade matinale cinq fois par semaine afin de faire le plein d'énergie pour la journée. J'aime bien passer du temps avec mes deux petits-fils et je dois vraiment me maintenir en forme pour pouvoir suivre leur rythme.

Qu'est-ce qui vous plaît le plus aux Bahamas?

Nassau est un bon endroit pour le travail, car c'est une ville dynamique où l'on trouve la plupart des services. Les îles Family, quant à elles, offrent davantage de calme et de tranquillité, une beauté naturelle et bien évidemment, des habitants chaleureux et amicaux. ■



A ONCE IN A LIFETIME OPPORTUNITY FOR ALL ACCOUNTANTS

You could be budgeting with a street kid centre in Kampala, coaching a hospital bookkeeper in Kigali or financial reporting for a primary school in Kathmandu.

Accounting for International Development (AfID) is now supporting over 150 grassroots charities in 24 countries across Africa, Asia and South America and we urgently need the assistance of more accountants to coach and mentor local people.

Volunteer assignments of 2 to 12 months help build the financial management capacity and long term sustainability of small charities that are doing amazing work to tackle extreme poverty and inequality in their communities.

If you too are looking to inspire and to be inspired, please visit www.afid.org.uk or call +44 (0)207 559 1422

TANZANIA | CAMBODIA | GHANA | NEPAL | GUATEMALA | VIETNAM | THAILAND | INDIA



The Measure of Success

La mesure du succès

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 DON'T KNOW ABOUT YOU, but from a very young age I began to equate size with success. Neighbours who owned bigger cars were assumed to have the most substantial incomes. Relatives who lived in larger homes had a parent who had an important job. The schools that had the bigger sports facilities were destined to dominate.

Of course, there was—and is—some truth in what I believed. Societies everywhere celebrate, even revere, the imposing and the grand. Businesses, in particular, are often judged not merely by their achievements and contributions, but their size. Not everyone, however, is convinced that being big is a magic bullet. Once I had spent some time in the workforce, I joined that camp.

As Robert M. Tomasko, author of *Bigger Isn't Always Better*, notes, “Real growth involves reaching full potential, not maximum size. It happens when old dominating ideas are challenged, and new ones displace them. Growth means progress, not excess; it is fuelled by imagination, not expansion.”

And in his article “Size is Not a Strategy,” Keith Hammonds, then a senior editor at *Fast Company* magazine, wrote that “... bigger doesn't make a company better at serving customers. Bigger isn't more rewarding to work for. Bigger doesn't innovate. Bigger, per se, isn't better. Better is better.”

Of course, organizations that do become big and successful are frequently challenged to ensure their achievements last. In *How the Mighty Fall*, best-selling business writer Jim Collins warns that even great companies can self-destruct. He describes the telltale stages of decline: the enterprise becomes insulated by success and undisciplined in the pursuit of more; negative data is dismissed and external factors are blamed for setbacks; the dramatic positive results falter; and the accumulated setbacks become too much to overcome.

So, yes, in business and elsewhere, size has its rewards. But growth is not the same as invention and is no guarantee of long-term prosperity or success. ■

TRÈS JEUNE, j'ai commencé à assimiler grandeur à succès. Les voisins qui conduisaient de grosses voitures gagnaient plus que les autres, les familles qui vivaient dans de grosses maisons comptaient un parent haut placé et les écoles ayant les meilleures installations sportives étaient destinées à dominer.

Il y a évidemment un fond de vérité dans ces convictions. Dans toutes les sociétés du monde, on célèbre, voire vénère, les réalisations impressionnantes et grandioses. En particulier, on juge souvent les entreprises davantage par leur taille que par leurs réalisations et leur contribution.

Toutefois, ce point de vue ne fait pas l'unanimité. Après quelque temps sur le marché du travail, j'ai changé mon fusil d'épaule.

Dans *Bigger Isn't Always Better*, Robert M. Tomasko affirme que « la véritable croissance implique la réalisation du plein potentiel et non le déploiement de la taille maximale. Il faut pour cela remettre en question les vieilles idées reçues et les remplacer par une nouvelle philosophie. Qui dit croissance, dit progrès, pas excès. La croissance se nourrit de l'imagination, pas de l'expansion. »

Dans l'article « Size is Not a Strategy », Keith Hammonds écrivait ce qui suit « [...] la taille des grandes sociétés n'est pas en soi un gage de meilleur service, de plus grande gratification au travail ou d'innovation. Grand ne signifie pas meilleur. Les meilleurs se démarquent pour des raisons de qualité et non de taille. »

Évidemment, le défi des organisations qui réussissent et prennent beaucoup d'ampleur est souvent d'assurer la pérennité de leur succès. Dans *How the Mighty Fall*, Jim Collins signale que même les meilleures sociétés peuvent s'autodétruire. Voici les étapes révélatrices du déclin : l'entreprise est imbue de son succès et l'appât du gain fait perdre la discipline; les données défavorables sont écartées et les échecs sont attribués à des facteurs externes; les résultats spectaculaires se font rares; les reculs s'accumulent et il devient impossible de renverser la vapeur.

Bien sûr, en affaires comme ailleurs, la grandeur a ses avantages. Or, la croissance n'est pas synonyme d'invention et ne garantit pas la prospérité ou la réussite à long terme. ■



“Adopting” international standards isn’t exactly straightforward.

Incorporating IFRS into Canadian GAAP

Intégration des IFRS dans les PCGR canadiens

L’« adoption » des normes internationales n’est pas chose simple.

by / par Stephen Spector

LOOKING AT THE TITLE of this column, you would be excused if your first thought was “haven’t we already done that?” You would be right. However, the “adoption” of IFRS really wasn’t an adoption as most people think. Why? It has to do with the laws and regulations under which public companies operate.

For entities subject to Canadian securities legislation, the primary authority rests with the provincial securities regulators under securities laws. National Instrument 52-107, *Acceptable Accounting Principles and Auditing Standards* [NI 52-107], is the one that “matters.” According to this Instrument, financial statements governed by NI 52-107 “... must be prepared in accordance with Canadian GAAP applicable to publicly accountable enterprises, and disclose in the case of annual financial statements, an unreserved statement of compliance with international financial reporting standards (IFRS) ...”

National Instrument 14-101, *Definitions*, then defines the key terms used in NI 52-107:

- “Canadian GAAP” means generally accepted accounting principles determined with reference to the *Handbook*;
- “*Handbook*” means the *Handbook* of the Canadian Institute of Chartered Accountants, as amended from time to time; and
- “IFRS” means the standards and interpretations adopted by the International Accounting Standards Board (IASB), as amended from time to time.

Therefore, Canada could not “adopt” IFRS. Rather, IFRS were “endorsed.” Why? Having been delegated the authority to establish financial reporting standards by various pieces of legislation, the Accounting Standards Board (AcSB) cannot choose to sub-delegate that responsibility to the IASB. The AcSB cannot simply incorporate IFRS into the *Handbook* by reference.

To deal with endorsement, the AcSB developed a set of processes that are consistently applied to each new standard, interpretation, and amendment. The AcSB retains the right to not adopt a change when there are unique and compelling Canadian circumstances deemed sufficiently significant.

So, what is the issue? The crux of the matter relates to when a newly issued or amended IFRS would become effective in Canada. By law, standards become part of Canadian GAAP only when issued in the official version of the *Handbook*. As it stands now, newly issued IFRS are not part of Canadian GAAP until they have been issued in Part I of the *Handbook*—Accounting. The AcSB’s necessary due process, translation, and publication processes take two to five months to complete following the issuance of a new or amended IFRS.

Consequently, early adoption of a new or amended IFRS in published financial statements would not be in accordance with Canadian GAAP and securities regulations until the standard is issued in the *Handbook*,

which leads to a paradox. Why? Paragraph 30 of IAS 8, which is part of Canadian GAAP, requires advance disclosures about newly issued IFRS even when the standards have not yet been included in Canadian GAAP.

To deal with this problem, the AcSB will make changes to paragraph 1 of the *Preface* to Volume I and paragraphs 1.2, 1.3 and 1.4 in the *Introduction* to Part I. It is expected that these amendments will alleviate the potential paradox cited above, given that the IASB generally issues new standards with a mandatory effective date 12 to 18 months from the issuance date, far longer than the time the AcSB requires to issue the change in the *Handbook*. The AcSB monitors the timelines for its adoption of all new IFRS carefully so that they are issued in the *Handbook* well before their mandatory effective date. It is expected that there would be no compliance problems with any of the applicable requirements if an entity chose to make the IAS 8 disclosures before the new or amended IFRS is incorporated into the *Handbook*. ■

EN LISANT LE TITRE de cet article, vous auriez raison de vous demander « n’avons-nous pas déjà adopté ces normes? ». En fait, l’« adoption » des IFRS n’était pas une véritable adoption, et ce, en raison des textes légaux et réglementaires régissant les sociétés ouvertes.

Pour les entités assujetties à la législation canadienne sur les valeurs mobilières, l’autorité



Due diligence is a major defence in false tax return cases.

Taxpayer Credibility

Crédibilité des contribuables

Diligence raisonnable : un moyen de défense important dans les affaires de fausses déclarations de revenus.

by / par Don Goodison

SUBSECTION 163(2) of the *Income Tax Act* imposes penalties on taxpayers who have knowingly or under circumstances amounting to gross negligence filed a false tax return. Penalties imposed under this subsection shift the onus of proof to the Minister to prove gross negligence. The appeals section often rubber stamps the auditor's assessment, forcing the taxpayer to require the Minister to prove its case in court. One of the major defences against subsection 163(2) is due diligence. Did the taxpayer take all reasonable steps to file correct returns? Did the taxpayer know that false returns were being filed? When the courts hear cases of this type, the credibility of the taxpayer is paramount.

In *Thangavadivelu Murugesu and 1480364 Ontario Inc. v Her Majesty the Queen* [2013 TCC21], the taxpayers jointly appealed the imposition of penalties assessed under subsection 163(2). Murugesu also appealed a personal assessment under subsection 15(1) of the *Act*.

Murugesu immigrated to Canada in 1990 and began working for Sargent Farms Ltd. in the mid-1990s. In 1997, he began a proprietorship which provided workers to Sargent Farms Ltd. He incorporated 1480364 Ontario Inc. in 2001 and transferred the proprietorship to the corporation. Murugesu only had a grade seven education and was not fluent in English. He engaged an accountant to look after the necessary tax filings for the corporation,

himself, and his wife. Unbeknownst to him, the accountant had claimed expenses for management fees of \$38,000 and \$15,750 on his 2000 and 2001 personal income tax returns. These expenses were disallowed by the Minister, who assessed gross negligence penalties of \$3,612 for 2000 and \$1,473 for 2001.

The corporation reported revenue of \$458,385 in 2001, but only \$285,588 for 2002. Since the contract with Sargent had not changed, the Minister assumed that the revenue in 2002 had been understated by \$171,142, the difference between 2001 and 2002 revenues. The Minister also imposed a gross negligence penalty of \$11,227 on the unreported income. In addition, \$171,142 was added to Murugesu's personal income as a shareholder benefit under subsection 15(1), along with a gross negligence penalty of \$22,560. The taxpayers appealed to the Tax Court of Canada.

Due to his limited English, Murugesu testified through an interpreter. The court found him to be a credible witness and believed

him when he testified that he was unaware of the errors made by the accountant. He agreed that he did not incur the management fees expense claimed on his 2000 and 2001 returns and that the corporation's revenue for 2002 was understated by \$171,142. However, he argued that the wages paid by the corporation in 2002 were substantially understated, so the net result was less than the revenue

Did the taxpayer take all reasonable steps to file correct returns? Did the taxpayer know that false returns were being filed?

understatement. Evidence provided to the court showed that the wages had been understated by \$88,856, leaving \$82,286 of unreported revenue. The understated wages represented wages paid in cash and not processed through the regular payroll.

The auditor testified that she had never spoken to Murugesu nor had she analyzed the cash withdrawals from the company. She testified that she was not aware that some of the workers were paid in cash despite having access to the records showing this.

In allowing the appeals, the court held that neither Murugesu nor the corporation were guilty of gross negligence. A number of things favoured the decision. Murugesu was not well-educated and was not fluent in English.

He relied on an accountant recommended to him by members of his cultural community. When the errors were brought to his attention, he immediately fired the accountant. In the court's view, he had acted prudently. The court also held that he had not received a shareholder benefit from the company and allowed the appeal of the subsection 15(1) income inclusion.

This case raises a couple of issues. In ruling on the gross negligence issue, the court determined he had done everything he could do to ensure compliance. Had Murugesu been a well-educated person with a lot of Canadian business experience, the court may have decided that such an individual would possess sufficient knowledge to see that there were obvious omissions in the returns.

Another issue is the conduct of the auditor. She did not meet or speak with Murugesu and did not examine documentation available to her. Unfortunately, this is not an isolated incident. Some auditors lately have been slamming through assessments without any logical reasoning behind them, leading to mistrust. In the past, we may not have agreed with auditors' findings, but we knew that there was at least some logic to them. Let's hope that isn't gone for good. ■

LE PARAGRAPHE 163(2) de la *Loi de l'impôt sur le revenu* prévoit l'imposition de pénalités aux contribuables qui, sciemment ou dans des circonstances équivalant à faute lourde, ont produit une fausse déclaration de revenus. Pour imposer ces pénalités, le ministre doit prouver qu'il y a eu faute lourde. La section des appels approuve souvent d'office la cotisation établie par le vérificateur, obligeant le contribuable à demander au ministre de prouver le bien-fondé de sa position en cour. Un des moyens de défense importants contre l'application du paragraphe 163(2) est la diligence raisonnable. Le contribuable a-t-il pris toutes les mesures raisonnables pour produire des déclarations exactes? Savait-il que les déclarations produites étaient fausses? Lorsque de telles affaires sont portées devant les tribunaux, la crédibilité du contribuable est cruciale.

Dans l'affaire *Murugesu et 1480364 Ontario Inc. c. La Reine* [2013 CCI 21], les contribuables ont conjointement porté en appel l'imposition de pénalités en vertu du paragraphe 163(2). M. Murugesu a également appelé d'une cotisation personnelle aux termes du paragraphe 15(1).

Arrivé au Canada en 1990, M. Murugesu avait commencé à travailler pour Sargent Farms Ltd. au milieu des années 1990. En 1997, il avait formé une entreprise individuelle qui fournissait de la main-d'œuvre à Sargent et avait ensuite cédé l'entreprise à une société constituée en 2001, 1480364 Ontario Inc. M. Murugesu n'avait que sept années de scolarité et ne maîtrisait pas l'anglais. Le comptable

qu'il avait retenu pour préparer ses déclarations fiscales, celles de son épouse et celles de la société avait déduit des honoraires de gestion de 38 000 \$ et de 15 750 \$ dans les déclarations de revenus de 2000 et de 2001 de M. Murugesu, à l'insu de ce dernier. Le Ministre avait refusé ces déductions et imposé des pénalités pour faute lourde : 3 612 \$ pour 2000 et 1 473 \$ pour 2001.

La société avait déclaré un revenu de 458 385 \$ pour 2001 et de seulement 285 588 \$ pour 2002.

Le contribuable a-t-il pris toutes les mesures raisonnables pour produire des déclarations exactes? Savait-il que les déclarations produites étaient fausses?

Le contrat avec Sargent n'ayant pas changé, le ministre avait présumé que le revenu de 2002 était sous-évalué de 171 142 \$ (la différence par rapport au revenu de 2001) et imposé une pénalité pour faute lourde de 11 227 \$ relativement au revenu non déclaré. Il avait aussi ajouté au revenu personnel de M. Murugesu 171 142 \$ au titre d'un avantage conféré à l'actionnaire aux termes du paragraphe 15(1) et imposé une pénalité pour faute lourde de 22 560 \$. Les contribuables ont interjeté appel devant la Cour canadienne de l'impôt.

Vu sa connaissance limitée de l'anglais, M. Murugesu a eu recours à un interprète pour témoigner. La Cour l'a jugé crédible, prêtant foi à son affirmation qu'il ignorait les erreurs du comptable. Il a reconnu qu'il n'avait pas engagé les honoraires de gestion déduits dans ses déclarations de 2000 et de 2001 et que le revenu de la société pour 2002 était sous-évalué de 171 142 \$. Il a cependant fait valoir que les salaires versés par la société en 2002 avaient été considérablement sous-évalués du fait que des paiements comptant n'avaient pas été traités par le système de paie normal, et que le revenu non déclaré était donc moindre. Selon la preuve déposée, les salaires étaient sous-évalués de 88 856 \$, laissant un revenu non déclaré de 82 286 \$.

La vérificatrice a affirmé n'avoir ni parlé à M. Murugesu, ni analysé les retraits en espèces de la société. Elle ne savait pas que certains employés étaient payés comptant, même si elle avait accès aux dossiers le prouvant.

La Cour a accueilli l'appel et conclu que ni M. Murugesu ni la société n'avaient commis de faute lourde. Plusieurs éléments ont concouru à cette décision. M. Murugesu avait une scolarité limitée et ne maîtrisait pas l'anglais. Il s'était fié à un comptable recommandé par des membres de sa communauté culturelle, et il avait renvoyé celui-ci dès qu'il avait été informé des erreurs. Selon la Cour, il avait agi prudemment. La Cour a également conclu que la société n'avait pas conféré d'avantage à M. Murugesu et a donc

accueilli l'appel de ce dernier relativement à l'inclusion d'un tel avantage dans son revenu aux termes du paragraphe 15(1).

Cette décision suscite deux questions. Pour ce qui est de la faute lourde, la Cour a déterminé que M. Murugesu avait fait tout son possible pour respecter la loi. Si M. Murugesu avait été une personne instruite possédant une grande expérience des affaires au Canada, la Cour aurait pu conclure qu'il avait des connaissances

suffisantes pour constater des omissions évidentes dans les déclarations.

L'autre question porte sur la conduite de la vérificatrice. Elle n'avait pas communiqué avec M. Murugesu, ni examiné les documents dont elle disposait. Ce n'est malheureusement pas un incident isolé. Récemment, certains vérificateurs ont produit des avis de cotisation à toute vapeur, sans raisonnement logique, ce qui rend méfiant. Autrefois, nous pouvions être en désaccord avec les conclusions d'un vérificateur, mais ces conclusions s'appuyaient au moins sur une certaine logique. Espérons que ce sera encore le cas dans l'avenir. ■

.....
DON GOODISON, CFP, FCGA, is principal of Goodison Consulting Inc., in Delta, B.C.
goodison@axionet.com

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

► **DON GOODISON**, CFP, FCGA, est directeur de Goodison Consulting Inc., à Delta (C.-B.).
goodison@axionet.com

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



Updates to the Scientific Research and Experimental Development (SR&ED) program.

Tax Incentives for Canadian Business

Les encouragements fiscaux à l'intention des entreprises canadiennes

Mise à jour du programme de la recherche scientifique et du développement expérimental (RS&DE).

by / par Manu Kakkar

THE FEDERAL Scientific Research and Experimental Development (SR&ED) program provides incentives to businesses operating in Canada, including two incentives through the income tax system:

- 1) A SR&ED expenditure pool with an unlimited carry forward period that can be deducted against the taxpayer's business income.
- 2) A SR&ED investment tax credit (ITC) that can be used to reduce the taxpayer's income taxes payable and in some cases provide a cash refund.

The 2012 federal budget introduced changes to both the federal SR&ED expenditure pool and the SR&ED ITC. The goal of these budget changes is to simplify the program's eligibility requirements and make it more cost-effective for the government.

The following are the major changes to the federal SR&ED program.

Reduced Basic ITC

The basic SR&ED ITC shall be reduced from 20 per cent to 15 per cent for taxation years ending after 2013. This basic ITC applies to the following entities:

- a. Non-CCPCs (foreign-owned private or public corporations);
- b. CCPCs for the portion of its SR&ED expenditure that exceeds \$3 million;

- c. CCPCs whose prior year taxable income or associated taxable income is between \$500,000 and \$800,000; and
- d. CCPCs whose prior year taxable capital in Canada is between \$10 million and \$50 million.

The reduction in the basic SR&ED ITC will widen the gap between CCPCs and foreign owned Canadian-based corporations, particularly privately held corporations. Hopefully, this gap will not significantly deter foreign investment into Canada.

However, the enhanced 35 per cent SR&ED ITC for a qualifying Canadian controlled private corporation (CCPC) shall remain at a 35 per cent refundable ITC on its first \$3 million of SR&ED expenditures for the taxation year. "Refundable" means that the taxpayer shall still receive a cash refund even though it may not have any income taxes payable. The tax community breathed a sigh of relief that the federal government did not change this important feature for small Canadian owned corporations.

Exclusion of Capital Expenditures

After 2013, SR&ED capital expenditures shall be excluded from the SR&ED expenditure limit and SR&ED ITC calculations. A contentious issue arising with these changes is whether a corporation would capitalize salaries into the

cost of a capital asset that would otherwise be eligible for the SR&ED program. Taxpayers would now have an incentive to expense SR&ED salaries as period costs and not capitalize them into an asset with an enduring benefit.

Materials consumed or transformed in a qualifying SR&ED project are still eligible for an SR&ED expenditure and ITC. The difference between an eligible material and capital expenditure has now increased because of this budget change.

Overhead Calculation

A taxpayer can calculate overhead using the traditional method for SR&ED ITC calculation. The majority of taxpayers, particularly CCPCs, elected to use the proxy method of overhead calculation. The 2012 federal budget has reduced the percentage for the proxy method of overhead calculation from 65 per cent to 60 per cent of eligible salaries for 2013 and 55 per cent of eligible salaries for 2014 and subsequent taxation years. The proxy rate applicable for taxation years that include 2012, 2013, and 2014 will be prorated. This measure was not seen as contentious as 65 per cent was viewed as "overly generous" by many.

Contracts

A taxpayer can contract another person to carry on SR&ED on its behalf. For non-arm's

length contract payments, the profit element is removed from the eligible SR&ED expenditure used in computing the ITC through a method that is beyond the scope of this article. In order to promote neutrality from a tax policy perspective in the SR&ED rules between arm's length and non-arm's length contract payments, the 2012 federal budget proposed to eliminate the profit element from arm's length contract payments for ITC purposes as well. The profit element of any arm's length contract payment is 20 per cent. Therefore, only 80 per cent of otherwise qualifying SR&ED arm's length contract payments are eligible for ITC purposes. Consistent with its measure to eliminate capital expenditures from its SR&ED expenditure and ITC calculations, the 2012 federal budget proposes to remove capital expenditures from the arm's length contract payment expenditure calculation prior to calculating the 80 per cent.

These were not the sweeping changes predicted prior to the 2012 federal budget. Among those pre-budget rumours was that the existing SR&ED program would be overhauled into a more direct funding program either through conventional grants or forgivable or low-interest loans.

There were no changes to the SR&ED in the 2013 Federal Budget. ■

LE PROGRAMME FÉDÉRAL de la recherche scientifique et du développement expérimental (RS&DE) fournit des encouragements aux entreprises exploitées au Canada, dont deux sont offerts par l'entremise du système fiscal :

- 1) un compte de dépenses de RS&DE avec période de report prospectif illimitée pouvant être déduites du revenu d'entreprise du contribuable;
- 2) un crédit d'impôt à l'investissement (CII) au titre de la RS&DE pouvant servir à réduire l'impôt exigible et, dans certains cas, procurer un remboursement.

Le budget fédéral de 2012 présentait des modifications au compte de dépenses de RS&DE et au CII au titre de la RS&DE visant la simplification des conditions d'admissibilité et la réalisation d'économies pour le gouvernement.

Voici les principales modifications :

Réduction du taux général de CII

Le taux général de CII au titre de la RS&DE, qui s'applique aux entités suivantes, passera de 20 % à 15 % pour les années d'imposition prenant fin après 2013 :

- a) les sociétés autres que les sociétés privées sous contrôle canadien (SPCC), soit les sociétés privées et publiques étrangères;
- b) les SPCC, pour la partie des dépenses de RS&DE qui excède 3 M\$;

- c) les SPCC dont le revenu imposable ou le revenu imposable associé de l'année précédente est de 500 000 \$ à 800 000 \$;
- d) les SPCC dont le capital imposable au Canada pour l'année précédente est de 10 M\$ à 50 M\$.

Cette réduction élargira l'écart entre les SPCC et les sociétés canadiennes appartenant à des étrangers, en particulier les sociétés privées. Il est à espérer que cet écart n'aura pas d'effet dissuasif considérable sur les investissements étrangers au Canada.

Toutefois, le CII au titre de la RS&DE calculé au taux majoré de 35 % s'appliquant aux SPCC admissibles demeurera remboursable pour la première tranche de 3 M\$ de dépenses de RS&DE pour l'année d'imposition. Comme le CII est remboursable, le contribuable recevra un remboursement même s'il n'a aucun impôt exigible. Les fiscalistes ont été soulagés d'apprendre que le gouvernement n'a pas modifié cette importante caractéristique du programme de RS&DE pour les petites sociétés canadiennes.

Exclusion des dépenses en immobilisations

Après 2013, les dépenses en immobilisations en RS&DE seront exclues de la limite des dépenses en RS&DE et du calcul des CII au titre de la RS&DE. Une question épineuse ressort de ce changement : les sociétés comptabiliseront-elles dans le coût d'une immobilisation des salaires qui, autrement, seraient admissibles au programme de RS&DE? Les contribuables seront dorénavant encouragés à comptabiliser en charges les salaires de RS&DE à titre de coûts non incorporables et à ne pas les comptabiliser dans une immobilisation procurant des avantages durables.

Le coût des matériaux consommés ou transformés dans un projet de RS&DE admissible continuent d'être des dépenses admissibles de RS&DE et de donner droit au CII. La différence entre les matériaux admissibles et les dépenses en immobilisations s'est accrue par suite de cette modification.

Calcul des frais généraux

Les contribuables peuvent calculer les frais généraux à l'aide de la méthode traditionnelle du calcul des CII au titre de la RS&DE. La majorité des contribuables, les SPCC en particulier, ont choisi d'utiliser la méthode d'approximation simplifiée pour ce calcul. Le budget fait passer le taux utilisé dans le cadre de la méthode d'approximation de 65 % à 60 % des salaires admissibles pour 2013, et à 55 % pour 2014 et les années subséquentes. Le taux qui s'appliquera lors des années d'imposition qui incluent des jours en 2012, 2013 ou 2014 sera calculé au prorata. Cette mesure ne s'est pas avérée litigieuse, car beaucoup estimaient que le taux de 65 % était « très généreux ».

Contrats

Les contribuables peuvent conclure des contrats avec des tiers en vue de l'exécution de RS&DE. Pour les paiements contractuels entre personnes ayant un lien de dépendance, l'élément de profit est éliminé du montant de dépenses de RS&DE admissibles utilisé dans le calcul des CII au moyen d'une méthode qui dépasse le cadre du présent article. Dans une perspective de politique fiscale, pour promouvoir la neutralité des règles relatives à la RS&DE applicables aux paiements contractuels entre personnes avec et sans lien de dépendance, le budget élimine aussi l'élément de profit des paiements contractuels entre personnes sans lien de dépendance aux fins des CII, qui est de 20 %. Ainsi, seulement 80 % des paiements contractuels entre personnes sans lien de dépendance sont admissibles aux fins des CII. Conformément à la mesure visant l'élimination des dépenses en immobilisations du calcul des dépenses de RS&DE et des CII, le budget de 2012 élimine les dépenses en immobilisations du calcul du montant des paiements contractuels avant l'application du ratio d'admissibilité de 80 %.

En fin de compte, les changements radicaux anticipés avant le budget de 2012 ne se sont pas concrétisés. Entre autres, on prévoyait la transformation du programme de RS&DE en programme de financement direct des activités de RS&DE au moyen de subventions classiques, de prêts à faible taux d'intérêt ou de prêts-subventions. Par ailleurs, aucune modification n'a été apportée au programme de RS&DE dans le budget fédéral de 2013. ■

.....
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@kakkhar.com

"Tax Strategy" is co-ordinated by **J. Thomas McCallum**, CBV, FCGA, a business valuation and income tax consultant based in Whitby, Ontario, and author of several CGA-Canada professional development courses.
jtmc@jthomasmccallum.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@kakkhar.com
« Stratégie fiscale » est coordonnée par **J. Thomas McCallum**, EEE, FCGA, conseiller en évaluation d'entreprises et en fiscalité à Whitby (Ontario). Il est aussi l'auteur de plusieurs cours de perfectionnement professionnel offerts par CGA-Canada.
jtmc@jthomasmccallum.com

Technically Speaking

by / par Tracy Tjaden

Techniquement parlant

Canada's CGAs are wired for growth.

Les CGA du Canada sont branchés sur la croissance.







IT'S NOT OFTEN THESE DAYS that an accountant is rewarded for his talent for making up the rules. But Michael Tan's knack for doing just that has been a significant key to his career success.

As the financial controller of HootSuite Media—a Vancouver-based company that has developed an online social media dashboard to help individuals or firms manage their social media strategy from one central system—Tan needs to be comfortable blazing new trails. HootSuite has grown so fast in North America that it's now expanding into Europe, Hong Kong, and Australia. And, because social media is such a new field, he's developed a keen ability to overcome barriers and figure out the rules where they may not exist—often on a daily basis.

“Our industry is cloud-based and there are a lot of new rules and tax laws that have not even been written yet,” says Tan, the 28-year-old CGA-to-be who oversees the day-to-day financial operations of the company and heads up its strategy for global expansion. “There's a lot of ambiguity there because it's new terrain.”

The company, which started in 2009 and has doubled its business annually, hitting \$5 million in revenues, counts 79 of the *Fortune 100* companies as its clients. Most know they need a social media presence, but are not sure of the right approach.

“It's a headache, managing multiple social media accounts and logging in and out all the time,” says Tan, noting the dashboard can manage up to five different social media profiles. “The biggest thing I've learned in my career is you've got to figure things out yourself, and understand the whole business and where it's going. I use my CGA skills and draw on my operational experience because, in this career, you have to be very business-minded. If you get stuck in the bookkeeper mentality, it won't work.”



Michael Tan
Financial Controller, HootSuite Media

There is a growing wave of Canadian CGAs using their skills and designation to help their employers thrive. By developing an expertise in IT and social media strategies, these accountants are helping their companies excel in this dynamic new industry.

By choosing to work at smaller organizations early in their careers, CGAs

gain broad experience across all aspects of the business, deepening their expertise and preparing them for leadership roles, say industry experts.

“They have to be more than just accountants or bookkeepers,” says Suresh Kalagnanam, CGA, who teaches management accounting at the University of Saskatchewan. “Some are more like operations managers, others look after HR functions, some oversee administrative functions as well.”

Small and medium-sized businesses are an important growth driver for Canada's economy as a whole—and CGAs will be a key part of this growth.

“The CGA program offers flexibility in terms of how people can work and study,” says Kalagnanam. “They take economics, business law, all kinds of accounting—it is broadly based—and after that, it depends on the work they do and the experience they get.”

Early in his career, Tan recognized the value of working for smaller organizations: “You do everything, a lot of operational duties, and this is the best learning experience for anyone.”

It also fed his entrepreneurial spirit. Tan's parents owned and operated a grocery store in Surrey, B.C., when he was growing up, and Tan says this helped him establish a deep work ethic early on. It also fed his drive to leverage

his business acumen with an accounting designation—and the CGA program was a perfect fit.

“It’s flexible, you can work in the industry at the same time, and for me there was also the ‘brand’ issue,” says Tan. “To me, CGAs just seemed to be the right fit. It was a good career choice and the right path for me.”

Denis Boudreau came to a similar conclusion, and has since leveraged his IT skills with his CGA designation to build a successful business that is growing at an impressive click.

“We are an IT business, we install the software that will do the accounting, but first we go into the company and do a needs analysis. This is where having my CGA really opens the door,” says Boudreau, the president of Dieppe, New Brunswick-based DB Group Consulting Inc., which helps companies implement and manage financial software, from sales and inventory to business intelligence tools. “For some clients, it seals it. Having my designation and knowledge of the business brings that depth.”



Denis Boudreau, CGA
President, DB Group Consulting Inc.

Boudreau, 39, graduated from the University of Moncton in 1995, started his CGA in 1996, worked as a controller for a few years and then founded the company in 1997.

His clients clearly like the winning combination of a tech-savvy entrepreneur who is also a CGA. The company has grown from a one-man show to eight full-time employees and over \$1 million in sales. The bulk of his clients are in the Maritimes, but Boudreau’s key growth area is servicing international mining companies. He’s currently working with diamond drillers that are establishing operations in Mongolia and Indonesia.

Nadine Curtis is another example of a CGA who seized the dynamic growth opportunity in IT and social media to push herself—and her employer—to new heights.

Curtis is the director of finance and administration for the Certified General Accountants Association of Manitoba, and also the director of IT for a shared services operation, run out of the Winnipeg CGA office, that provides IT and database services to smaller CGA associations in Canada. In her

role running the shared services database, Curtis oversees a website used by the regions’ members.

“When I started here in 2000, it was strictly accounting—now I spend half my time on IT,” says Curtis, 36.



Nadine Curtis, CGA
Director, Finance and Administration, CGA Manitoba

In 2003, CGA Manitoba undertook a financial analysis around the decision to switch servers internally. She volunteered for the job and quickly learned about IT systems during the process. From there, she saw a growing need for the association to develop a social media strategy for its members.

“I knew we needed to get in there, so I put a proposal together and presented it to our board,” she recalls. “We launched a member and student-only social media platform last October.”

Now, the service allows a controller in one region to post questions about accounting or IT to colleagues in regions across the country. “We also have a personal group people can join to make social connections. Before that, people were doing a lot less face-to-face.”

Curtis picked up much of her social media knowledge at IT conferences she started to attend as part of the server analysis. “I made sure to attend the social media sessions and took the initiative to gain the knowledge I didn’t have.”

This, combined with her accounting skills, has not only helped Curtis succeed—the effort has also paid off for her employer and the associations’ members.

“The CGA program trained me on the accounting side, but it also taught me how to be a leader, how to provide the project plans that you need in a business, and how to take the plan and implement it,” she says. “If you don’t have that, you just sit in your office and punch a keyboard.”

Being able to take the skills and run with them is important in the social media and IT fields, she adds. “It’s all so new, there’s not much business analytics, so companies have to decide, what does Facebook mean for us?”

Both Curtis and Tan agree that because social media is so new, the old rules don’t apply and, in many cases, new ones have not yet been written.

“You have to talk to younger people who are coming into this corporate environment and see how they’re going to change their social media usage as they become professionals,” suggests Curtis. “You don’t want to put up a profile if you’re not going to make sure it’s done right and works well. If it doesn’t, it’s a reflection of your brand.”

Case in point: Curtis says Twitter is best used by smaller companies to get the word out on events, while LinkedIn is only going to be effective if the company has a staff member tasked with posting useful, new information regularly that is drawing new viewers.

“It’s a totally different phenomenon but you have to understand its purpose,” she says.

Tan agrees. “A lot of people come off as shills,” he cautions. “But there are a lot of effective social media strategies out there—it’s about how you’re going to utilize them.”

His advice? Monitor what people in your market are talking about, and respond with new content or meaningful feedback. “It’s like you’re listening in on the conversation first, and then you can come in and say something useful and poignant.”

Tan has always been drawn to business, in particular, new growth sectors. He graduated with an accounting major from the University of British Columbia in 2007 and landed a job as an accountant with the Globe Foundation, a non-profit that seeks business solutions to environmental problems. After three years, knowing he wanted to gain experience working for a publicly traded company, he joined Waterfront Mining Group, listed on the TSX Venture Exchange.

“I definitely learned how to work on deadline,” Tan recalls. “We had a number of companies and monthly filings.”

Ultimately, Tan found his match at HootSuite. “I went into the office and I thought, wow, this place is different. There were bikes everywhere, Nintendo, Atari—it felt amazing,” he recalls with enthusiasm.

The feeling was clearly mutual. During the interview, Tan talked about his passion for martial arts almost as much as his passion for accounting and business. “I was their first finance hire and they told me I didn’t seem like an accountant,” he says with pride. “There are six accountants here now, and four drive motorcycles. I think there’s something about the social media industry that doesn’t attract the typical accountant.” ■■■

.....
TRACY TJADEN is a freelance writer and editor based in Winnipeg.



© ISTOCKPHOTO.COM/TUOMAS KUJANSUU

AUJOURD'HUI, un comptable est rarement récompensé pour son aptitude à établir les règles. Toutefois, ce talent constitue justement un élément important du succès professionnel de Michael Tan, aspirant CGA de 28 ans.

À titre de contrôleur financier de HootSuite Media, une société vancouveroise qui a créé un tableau de bord permettant aux personnes et aux entreprises de gérer leur stratégie en matière de médias sociaux à partir d'un système central, M. Tan doit avoir l'esprit pionnier. HootSuite a connu une croissance spectaculaire en Amérique du Nord et prend maintenant de l'expansion en Europe, à Hongkong et en Australie. Le domaine des médias sociaux étant très nouveau, M. Tan a développé une aptitude particulière à surmonter les obstacles et à élaborer des règles lorsqu'il n'en existe pas, et ce, souvent sur une base quotidienne.

« Beaucoup de règles, notamment en matière fiscale, restent à établir pour notre secteur infonuagique, explique M. Tan, qui supervise les opérations financières courantes de HootSuite et dirige sa stratégie d'expansion mondiale. Il y a beaucoup d'ambiguïté, car nous innovons. »

Créée en 2009, la société a doublé son chiffre d'affaires chaque année, lequel a atteint 5 M\$. Elle compte parmi ses clients 79 des entreprises Fortune 100. La plupart des clients savent qu'ils doivent participer aux médias sociaux, mais sont incertains quant à l'approche à privilégier.

« Il est ardu de gérer de nombreux comptes de médias sociaux et de devoir constamment ouvrir et fermer des sessions, affirme M. Tan, qui précise que le tableau de bord peut gérer jusqu'à cinq profils différents. Ma carrière m'a surtout montré qu'il faut apprendre sur le tas et comprendre l'entreprise dans son ensemble, ainsi que ses visées. J'utilise mes compétences de CGA et je fais appel à mon expérience en matière d'exploitation, car le sens des affaires est essentiel dans mon poste. Si vous vous cantonnez dans les chiffres, ça ne fonctionnera pas. »



Michael Tan
Contrôleur financier, HootSuite Media

Un nombre croissant de CGA canadiens mettent à profit leurs compétences et leur titre pour contribuer à la prospérité de leurs employeurs. Leur expertise dans les domaines des TI et des stratégies en matière de médias sociaux aide les sociétés à se distinguer dans ce nouveau secteur dynamique.

Selon des experts sectoriels, les CGA qui choisissent de travailler dans de petites

organisations au début de leur carrière acquièrent une vaste expérience de tous les aspects de l'entreprise, ce qui leur permet d'approfondir leurs connaissances et de se préparer à assumer des fonctions de leadership. « Leur rôle ne peut pas se limiter à la comptabilité, affirme Suresh Kalagnanam, CGA, qui enseigne la comptabilité de gestion à l'Université de la Saskatchewan. Certains assument un rôle semblable à celui de directeur de l'exploitation, d'autres sont responsables des ressources humaines, et d'autres encore supervisent aussi des fonctions administratives. »

Les petites et moyennes entreprises constituent un facteur de croissance important pour l'ensemble de l'économie canadienne — et les CGA joueront un rôle clé dans cette croissance.

« Le programme d'études des CGA offre de la souplesse quant au travail et aux études, explique M. Kalagnanam. C'est un programme polyvalent. Les candidats étudient l'économie, le droit des affaires et toutes les facettes de la comptabilité, et, ensuite, ça dépend de leur travail et de l'expérience qu'ils acquièrent. »

Au début de sa carrière, M. Tan a compris que l'expérience acquise dans une petite organisation avait une grande valeur : « Vous faites un peu de tout, notamment beaucoup de fonctions liées à l'exploitation, et c'est la meilleure école qui soit. »

Cette expérience a aussi aiguisé son esprit d'entreprise. Lorsque M. Tan était enfant, ses parents exploitaient une épicerie à Surrey, en

Colombie-Britannique, et il estime qu'il a ainsi acquis une solide éthique du travail. Cela a aussi intensifié son désir de tirer parti de son sens des affaires en obtenant un titre comptable.

« Le programme d'études des CGA est souple : vous pouvez travailler en même temps que vous étudiez. La question de la marque m'importait aussi, explique M. Tan. Le titre de CGA me convenait tout à fait. C'était le bon choix de carrière et le cheminement parfait pour moi. »



Denis Boudreau, CGA
Président, DB Group Consulting Inc.

Denis Boudreau en est venu à une conclusion semblable et a bâti une entreprise d'informatique prospère qui connaît une forte croissance grâce à ses compétences en TI et son titre de CGA. « Nous installons des logiciels comptables, mais avant, nous effectuons une analyse des besoins du client. C'est mon titre professionnel qui ouvre les portes », affirme M. Boudreau, président de DB Group Consulting Inc., une entreprise de Dieppe, au Nouveau-Brunswick, qui aide ses clients à installer et utiliser des logiciels financiers pour comptabiliser leurs ventes, gérer leurs stocks et assurer la veille stratégique. « Pour certains clients, l'affaire est conclue dès qu'ils apprennent que je suis CGA. Mon titre et ma connaissance du secteur cimentent la relation. »

M. Boudreau, âgé de 39 ans, a reçu son diplôme de l'Université de Moncton en 1995, s'est inscrit au programme d'études des CGA en 1996, a travaillé comme contrôleur quelques années, puis a fondé sa société en 1997.

Évidemment, ses clients aiment la formule gagnante d'un entrepreneur féru de technologie qui est aussi CGA. La société, qui était une entreprise individuelle au départ, compte maintenant huit employés à temps plein, et affiche un chiffre d'affaires dépassant le million de dollars. La majorité des clients évoluent dans les Maritimes, mais les entreprises minières internationales sont un domaine de croissance très prometteur pour M. Boudreau. Il travaille actuellement avec des entreprises de forage au diamant qui sont en train de s'établir en Mongolie et en Indonésie.

Nadine Curtis est une autre CGA qui a profité de la croissance dynamique des TI et des médias sociaux pour porter sa carrière — et son employeur — à de nouveaux sommets.

À 36 ans, M^{me} Curtis est directrice des finances et de l'administration de CGA Manitoba et directrice des TI d'un centre de services partagés qui exerce ses activités à partir du bureau de

cette association à Winnipeg. Ce centre assure le maintien d'une base de données et fournit des services informatiques aux associations de CGA canadiennes de plus petite taille. Dans le cadre de l'exploitation de la base de données partagée, M^{me} Curtis supervise un site Web qu'utilisent les membres des associations.

« Lorsque j'ai commencé à travailler ici en 2000, le travail se limitait à la comptabilité. Aujourd'hui, je consacre la moitié de mon temps aux TI », explique M^{me} Curtis.

En 2003, CGA Manitoba a entrepris une analyse financière en vue du remplacement possible des serveurs. M^{me} Curtis s'est portée volontaire et, au cours du processus, a rapidement approfondi sa connaissance des systèmes informatiques. Ensuite, elle a constaté le besoin grandissant d'élaborer une stratégie en matière de médias sociaux pour les membres. « J'ai préparé une proposition à l'intention du conseil. Nous avons lancé une plateforme de médias sociaux réservée aux membres et aux étudiants en octobre dernier. »



Nadine Curtis, CGA
Directrice des finances et de l'administration,
CGA Manitoba

Maintenant, le service permet aux responsables de région d'afficher des questions sur la comptabilité ou les TI à l'intention de tous les utilisateurs. « Nous avons aussi un groupe de réseautage. Auparavant, les membres avaient beaucoup moins d'occasions d'établir des liens entre eux. »

M^{me} Curtis s'est surtout renseignée sur les médias sociaux lors de congrès consacrés aux TI auxquels elle a assisté lorsqu'elle a participé à l'analyse des serveurs. « J'assistais systématiquement aux sessions sur les médias sociaux et j'ai pris l'initiative d'acquérir les connaissances qui me manquaient. »

Non seulement ces activités alliées aux compétences en comptabilité de M^{me} Curtis ont contribué à son succès, mais le résultat s'est avéré avantageux pour son employeur et les membres.

« Le programme d'études des CGA m'a certes formée à la comptabilité, mais il m'a aussi appris à devenir un leader ainsi qu'à dresser et à mettre en œuvre les plans de projets nécessaires à une entreprise. Sans ces compétences, vous êtes relégué à la monotonie des calculs. »

Dans les domaines des médias sociaux et des TI, il est très important d'exploiter pleinement les compétences acquises. « Tout est tellement neuf, l'analyse de valeur n'est pas très poussée, et les sociétés doivent déterminer quelle place accorder à Facebook », précise-t-elle.

Selon M^{me} Curtis et M. Tan, comme les médias sociaux sont un phénomène très nouveau, les anciennes règles ne s'appliquent pas et, souvent, les nouvelles règles n'ont pas encore été formulées.

« Vous devez consulter les jeunes qui intègrent le milieu des affaires pour voir comment ils vont modifier leur utilisation des médias sociaux dans leur nouveau rôle professionnel, recommande M^{me} Curtis. Hors de question d'afficher un profil sans s'assurer qu'il est bien pensé et qu'il fonctionne adéquatement, car cela se reflète sur l'image de marque. »

Par exemple, M^{me} Curtis signale que Twitter convient mieux aux petites entreprises qui s'en servent pour communiquer leurs activités, tandis que LinkedIn n'est efficace que si la société charge un employé d'afficher de l'information utile régulièrement pour attirer de nouveaux visiteurs. « Le phénomène est radicalement différent, il faut donc comprendre son utilité », précise-t-elle.

M. Tan est d'accord. « Il faut faire attention de ne pas sembler utiliser des faire-valoir, souligne-t-il. Il existe toutefois beaucoup de stratégies efficaces en matière de médias sociaux — il faut savoir comment les mettre à profit. »

Son conseil : suivez les discussions des gens qui sont dans votre marché et réagissez en affichant du nouveau contenu ou des commentaires à propos. « C'est comme si vous écoutiez d'abord la conversation, et que vous interveniez ensuite avec utilité et pertinence. »

M. Tan a toujours été attiré par le monde des affaires, surtout les nouveaux secteurs de croissance. Diplômé en comptabilité de l'Université de la Colombie-Britannique en 2007, il a obtenu un poste de comptable à la Globe Foundation, un OSBL qui cherche des solutions d'affaires aux problèmes environnementaux. Trois ans plus tard, voulant acquérir de l'expérience dans une société cotée, il est entré au service du Waterfront Mining Group, qui est inscrit à la Bourse de croissance TSX.

« Une chose est sûre, j'ai appris à respecter les échéances, se rappelle M. Tan. Nous avons plusieurs sociétés assujetties à une obligation de déclaration mensuelle. »

Enfin, M. Tan a trouvé chaussure à son pied à HootSuite. « En arrivant à l'entrevue, je me suis dit que l'endroit était sensationnel. Il y avait des vélos partout, des consoles Nintendo et Atari — c'était épatant », se rappelle-t-il avec enthousiasme. Le sentiment était de toute évidence réciproque. Pendant l'entrevue, M. Tan a presque autant parlé de sa passion pour les arts martiaux que de sa passion pour la comptabilité et les affaires. « J'étais le premier à être embauché au service des finances, et ils m'ont dit que je n'avais pas l'air d'un comptable, confie-t-il avec fierté. Nous sommes six comptables maintenant, et quatre roulent à moto. Je crois que le secteur des médias sociaux attire des comptables hors du commun. » ■

TRACY TJADEN est rédactrice-révisure à la pige, à Winnipeg.



The fine line between connectivity and downtime.

Work and Play

Travail et loisir

Un équilibre délicat entre connectivité et temps d'arrêt.

by / par Mindy Abramowitz

ANYONE with a bit of downtime available and even a passing interest in productivity shortcuts and gadgetry is bound to have come across some of the extravagant promises made in the name of technological innovation. Know everything, be everywhere, live longer! All you need is the right phone or application to melt away the obstacles to unfettered accomplishment.

In the \$4-million Super Bowl ad intended to revive its flagging brand, BlackBerry found it more efficient to illustrate the device's few, albeit fanciful, limitations than to describe the infinite possibilities it offers. While the success or failure of the advertising strategy awaits definitive measurement, BlackBerry's marketing strategy speaks to our insatiable appetite for doing.

In a February 2013 *Harvard Business Review* blog post, Tomas Chamorro-Premuzic argues in favour of work-life imbalance. He makes the provocative contention that we should not blame technology for devouring our non-working hours, but rather acknowledge that we feel reassured by the constant influx of information we receive via email or social media and that we prefer it to the tedium of life without it. The volume of indignant and like-minded comments the post garnered suggests that Chamorro-Premuzic might have hit a nerve. Conventional wisdom persuades us that we should guard the boundaries

between our professional and personal lives with great care. However, technology-driven workplace culture demands that we be accessible and connected at all times. Instead of resisting work's encroaching claims, some choose to embrace them with enthusiasm or at least make peace with the fact that our professional lives cannot be contained within

the parameters of the traditional workday, and allow that gadgets, at the very least, make it fun to work at all hours of the day and night.

Almost as enjoyable as using our own smartphones, applications, software, and other tools is learning what other people do to boost productivity and manage the demands on their time. *Lifehacker*, (lifehacker.com) a blog dedicated to exploring "tips and downloads for getting things done," runs a weekly profile called "How I Work" in which notably productive individuals share their strategies and technologies for accomplishing all that they do. (Phil Libin, CEO of Evernote, jokingly credits fire and the wheel as essential tools in his rise to success.) Almost all of the smart and accomplished people featured in

"How I Work" rely on some combination of the following technological gizmos:

- Google Docs and Drive for file sharing and collaboration
- Gmail for email
- Google Calendar for scheduling
- Social media clients like TweetDeck or HootSuite

Conventional wisdom persuades us that we should guard the boundaries between our professional and personal lives with great care.

- To-do list managers like Wunderlist or Any.Do
- Evernote for research and information management
- GPS and Google Maps for navigation
- Smartphone
- Tablet

Another characteristic shared by these paragons of productivity is an accommodating attitude toward their work-life balance. Many maintain more than one workspace: at the office and at home, which implies that they work in more than one place and on a flexible schedule. In exchange for the loss of weekends, evenings, and other blackout periods that used to afford us uninterrupted time away from

work, we gain an ability to take our work with us and the discretion to do the work when it suits us.

So where do the benefits of work-connecting technologies end and the downsides begin? At what point does constant connectivity establish untenable working conditions and cancel the advantages? The answers to these questions depend on the respondents' relationship and sense of engagement with their work. Chamorro-Premuzic attributes complaints about work-life imbalance to a resistance to the work itself. Someone who feels excitement about their profession will find it much easier to integrate the rigours of longer working hours into their leisure time. Chamorro-Premuzic's opponents and angry blog commenters counter that work dominance curtails creativity and ultimately diminishes our capacity to function effectively, that logging off to recharge represents an essential component of job performance and stamina.

To the extent that our prerogative to turn off our computers and to ignore the perpetually blinking devices persists, we each must determine our own thresholds for connectivity and silence. The promise of continuous productivity does not necessarily correspond to a meaningful professional life. Some things, like the setting of boundaries between work and play, cannot be handled by technology and remain within the purview of human judgement. ■

QUICONQUE dispose d'un minimum de temps et s'intéresse un tant soit peu aux raccourcis et aux outils technologiques permettant d'augmenter la productivité a sans doute entendu les promesses extravagantes faites au nom de l'innovation technologique. Soyez omniscients et omniprésents, et vivez plus longtemps! Il suffit d'avoir le bon téléphone ou la bonne application pour éliminer tous les obstacles à la réussite infinie.

Dans une publicité de 4 M\$ diffusée lors du Super Bowl pour redorer son image de marque, BlackBerry a préféré illustrer avec fantaisie les limites de son appareil plutôt que d'en souligner toutes les possibilités. Bien qu'il reste à savoir si cette stratégie publicitaire sera gagnante, la stratégie de marketing de BlackBerry reflète notre appétit insatiable pour l'action.

Dans un billet du blogue de *Harvard Business Review*, Tomas Chamorro-Premuzic milite contre l'équilibre entre le travail et la vie personnelle. Dans son propos audacieux, il explique que nous ne devons pas blâmer la technologie qui envahit tous nos moments de loisir, mais plutôt reconnaître que l'afflux constant d'information par l'entremise du courriel ou des médias sociaux nous rassure et que nous préférons cette stimulation à la banalité de notre existence débranchée. Le mouvement

d'indignation qui a suivi l'affichage du billet donne à penser que M. Chamorro-Premuzic a touché une corde sensible. Selon la sagesse populaire, il importe de veiller à la séparation de notre vie professionnelle et de notre vie personnelle; toutefois, nos cultures organisationnelles tributaires de la technologie exigent que nous soyons accessibles et branchés en tout temps. Au lieu de résister à l'empiètement du travail, certains l'acceptent volontiers ou, du moins, se font à l'idée que leur vie professionnelle ne peut être confinée dans la journée de travail conventionnelle et admettent qu'à tout le moins, les outils technologiques égaient leurs longues heures de travail.

Selon la sagesse populaire, il importe de veiller à la séparation de notre vie professionnelle et de notre vie personnelle.

Il est presque aussi réjouissant de savoir comment les autres augmentent leur productivité que d'utiliser nos propres outils (téléphones intelligents, applications, logiciels, etc.). Dans *Lifehacker*, (lifehacker.com) un blogue qui offre des conseils et des outils téléchargeables permettant aux lecteurs d'accroître leur rendement, on peut lire chaque semaine la chronique « How I Work », dans laquelle des personnes reconnues pour leur productivité partagent les stratégies et les technologies qui sont la clé de leur performance. (Pour plaisanter, le PDG d'Evernote, Phil Libin, reconnaît que le feu et la roue ont été essentiels à sa réussite.) Presque tous les gens intelligents et prospères dont il est question dans cette chronique se fient à une combinaison d'outils figurant dans la liste suivante :

- Google Documents et Google Drive pour le partage de fichiers et la collaboration;
- Gmail pour le courriel;
- Google Agenda pour la tenue du calendrier;
- des agrégateurs de médias sociaux, comme TweetDeck ou HootSuite;
- des gestionnaires de tâches, comme Wunderlist, ou Any.Do;
- Evernote pour la recherche et la gestion de l'information;
- des GPS et Google Maps pour la navigation;
- un téléphone intelligent;
- une tablette.

Les as de la productivité partagent une autre caractéristique : ils s'adaptent facilement aux fluctuations de l'équilibre entre le travail et la vie personnelle. Beaucoup d'entre eux disposent de plusieurs espaces de travail (bureau et maison). Ils peuvent donc travailler à plus d'un endroit et selon un horaire souple. En échange de la perte de week-ends, soirées ou autres périodes de loisir, ils obtiennent la possibilité d'emporter leur travail avec eux et le pouvoir de choisir le moment propice pour l'effectuer.

À quel moment les technologies nous rattachant au travail cessent d'être des avantages? À quel point la connectivité permanente crée-t-elle des conditions de travail intolérables? Cela dépend de la relation de chacun avec son travail et de son engagement envers celui-ci. M. Chamorro-Premuzic estime que les plaintes relatives au déséquilibre entre le travail et la vie personnelle témoignent d'une résistance au travail. Les gens qui sont stimulés par leur profession trouveront qu'il est beaucoup plus facile de composer avec les rigueurs des longues journées de travail. Les détracteurs de M. Chamorro-Premuzic font valoir que la prépondérance du

travail mine la créativité et finit par réduire notre capacité de fonctionner efficacement. Selon eux, il est essentiel de pouvoir se débrancher pour refaire le plein d'énergie et être de nouveau productif et endurant.

Il appartient à chacun de choisir de fermer son ordinateur et d'oublier les appareils qui clignotent constamment : nous devons déterminer nos propres besoins tant en matière de connectivité que de silence. La promesse d'une productivité sans fin ne correspond pas nécessairement à l'épanouissement professionnel. Certains éléments, comme la séparation de la vie professionnelle et de la vie personnelle, ne peuvent pas être traités par la technologie; ils relèvent du jugement humain. ■

.....
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.





Craig (James Cromwell) and Irene (Geneviève Bujold) in *Still Mine*.

► Craig (James Cromwell) et Irene (Geneviève Bujold) dans le film *Still Mine*.

PLAY • INTERMÈDE

■ Culture • Art et culture

MUST WATCH • À VOIR

Still Mine

From director Michael McGowan (*One Week*) comes *Still Mine*, a humorous and heartfelt story based on true events. Eighty-nine-year-old New Brunswicker Craig Morrison (James Cromwell) goes up against the system when he sets out to build a more suitable house for his wife Irene (Geneviève Bujold), whose memory is starting to go. Craig quickly gets on the wrong side of an overzealous government inspector. As Irene becomes increasingly ill—and amidst a series of stop-work orders—Craig races to finish the house.



► *Still Mine*

Inspiré d'une histoire vécue, *Still Mine*, du réalisateur Michael McGowan (*One Week*), est un film drôle et émouvant. Craig Morrison (James Cromwell), Néo-Brunswickois de 89 ans, se heurte aux autorités lorsqu'il entreprend de construire une maison mieux adaptée aux besoins de sa femme, Irene (Geneviève Bujold), dont la mémoire commence à se dégrader. Craig devient la cible d'un inspecteur au zèle excessif. Alors que la santé d'Irene se détériore, il s'empresse d'achever la construction.

MUST READ • À LIRE

February by Lisa Moore

Winner of CBC's Canada Reads 2013, this unsentimental, yet gripping novel is set in the present day, but moves back and forth from when the oil rig *Ocean Ranger* sank off the coast of Newfoundland during a Valentine's Day storm in 1982. *February* focuses on the surviving families of the rig's lost crew, and on how a tight-knit community, and one widow, move through grief to a new future. (House of Anansi Press, 2010, \$19.95)



► *Février* par Lisa Moore

Ce roman palpitant, qui ne donne pas dans le sentimentalisme, a remporté l'édition 2013 du Canada Reads à CBC (équivalent anglophone du Combat des Livres à Radio-Canada). Le récit démarre de nos jours, puis oscille, entre présent et passé, à l'époque où la plateforme de forage *Ocean Ranger* a sombré au large des côtes de Terre-Neuve, le jour de la Saint-Valentin 1982. Dans *Février*, Lisa Moore raconte l'histoire des proches des victimes, et plus particulièrement d'une veuve qui tente de faire son deuil pour aller de l'avant. (Boréal, 2010, 24,95 \$)

MUST ATTEND • À FAIRE

Asian Heritage Month

May is Asian Heritage Month in Canada. Look for various cultural events across the country featuring food, dance, and art from India, China, Japan, Iran, and more. Organizations such as the [Vancouver Asian Heritage Month Society](#) and [Ottawa Asian Heritage Month Society](#) have detailed lists of events.



► Le Mois du patrimoine asiatique

Mai est le Mois du patrimoine asiatique au Canada. Des activités culturelles ayant pour thèmes la gastronomie, la danse et les beaux-arts des pays asiatiques sont organisées dans tout le pays. Vous trouverez la liste complète des activités auprès d'organismes comme [Accès Asie](#), à Montréal, la [Ottawa Asian Heritage Month Society](#) ou la [Vancouver Asian Heritage Month Society](#).



Gritty Glasgow Shines

Gasglow, ville industrielle et culturelle

by / par Ilona Kauremszky

IT ALL BEGAN at Franco's in Central Station. Last spring, not even a half hour into our arrival, my other half and I were sipping badly needed cappuccinos at an Italian cafe when a tap on the shoulder changed everything.

"I hear your Canadian accents," says a plucky local waiting for the next train.

In a heartbeat, she pulls up a chair and vividly recounts her days visiting Canada during Expo '67. The chatter soon ended, but, before she dashed out, we heard: "Don't ever have anyone tell ya' you never spoke to a WeeGee in Glasgow."

Turns out, her name was Marcella. She inevitably became a symbol of the friendly Glaswegian during my visit. Call me sentimental, but Glaswegians everywhere took up the cause to assist this newbie traveller to their fair city.

Located along the Clyde River, Glasgow is splayed out like a deck of cards with its numerous neighbourhoods, many of which resemble Montreal and Old Toronto, only grander in its Victorian scale. That's not surprising as Scottish stonemasons built most of these cities back in the day.



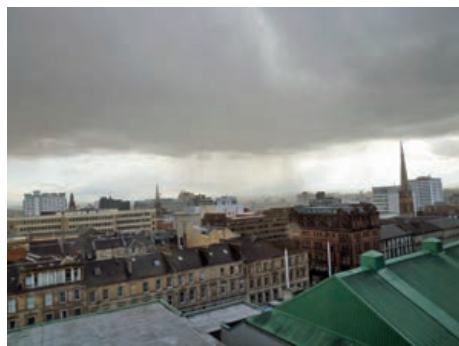
Merchant City

Quartier « Merchant City »



Kelvingrove

Musée Kelvingrove



Cityscape

Panorama urbain

Nicknamed the Merchant City, these stone pillars of Glasgow's industrial sooty past now seem to shimmer against an ever-changing moody sky. The best way to get the lay of the land is to take a "hop-on, hop-off" Double Decker bus tour that stops at 24 locations. The audio narration by historian Neil Oliver gives an insightful commentary on the city.

At the Kelvingrove Art Gallery and Museum, admission is free, like all civic museums in

Glasgow. Many of the pieces were donations by the city's wealthy industrialists—like carriage builder Archibald McLellan, who bequeathed 120 Italian paintings to the citizens of Glasgow.

For lunch, we headed to the Butchershop Bar and Grill overlooking the Kelvingrove. The contemporary bistro styled with exposed brick and modern touches has some of the best dry aged Scottish beef and steak frites.

Check-in ■ Les hôtels

The historic 186-room **Grand Central Hotel** (from \$182 per night including breakfast, access to business centre) has meeting spaces, restaurants, Internet (chargeable), and refurbished suites.

www.thegrandcentralglasgow.co.uk

► Grand Central Hotel, hôtel historique, 186 chambres rénovées (à partir de 182 \$ la nuit, petit déjeuner et accès au centre d'affaires inclus), salles de réunions, restaurant et accès Internet payant. www.thegrandcentralhotel.co.uk

The city's newest budget hotel, the 125-room **easyHotel Glasgow City** (from \$54 per night) provides a bare-bones comfortable downtown getaway with chargeable Wi-Fi and air-conditioning.

www.easyhotel.com/hotels/glasgow_city.html

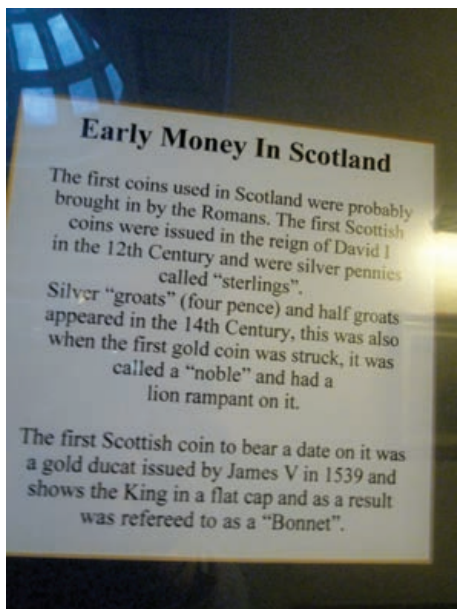
► easyHotel Glasgow City, hôtel bon marché, 125 chambres (à partir de 54 \$ la nuit), situé au centre-ville, style minimaliste, mais confortable, accès Internet payant et air conditionné. www.easyhotel.com/hotels/glasgow_city.html



Riverside Museum
Musée Riverside

At the Riverside Museum on transportation, the Zaha Hadid design shines by the River Clyde. Volunteer docents give free tours. On my visit, Bob James, a retired fireman, ushered us by the world's first pedal bicycle (a Scottish invention), model ship replicas, and a vast collection of antique cars suspended off the wall like giant Matchbox toys.

Back at our hotel, we flopped on our bed to soak in the luxury hotel's grandeur. Opened in 1883, the Grand Central Hotel recently underwent a \$31-million renovation, adding modern furnishings including a convenient business centre. Located in the hub of the shopping district on Gordon Street, the hotel is near the pedestrian-friendly Buchanan Street and only blocks from George Square.



Scottish bank note history
Historique de la monnaie écossaise

With brooding skies, we resumed our sightseeing to George Square to find a couple of women sporting fun retro hats standing outside an old Bank of Scotland. By this point, it was a regular pastime to chat with the locals.

"Wonderful hats—sorry, do you mind if we ask you where you can get dinner around here?" I inquired.

"Inside this old Counting House and by the way are you from Canada?" she asks. We nod. "I've got relatives living in Calgary," she smiles and says, "Bon Appétit." ■■



Counting House
Restaurant Counting House

TOUT A COMMENCÉ au café Franco's de la gare centrale.

Au printemps dernier, à peine une demi-heure après notre arrivée, je dégustais un cappuccino avec ma douce moitié lorsque j'ai senti un petit coup sur mon épaule.

« J'entends-là un accent canadien! », s'est exclamée une femme d'un air assuré.

En l'espace d'une seconde, elle s'était installée et nous racontait de façon saisissante son voyage au Canada lors de l'Expo 67. Notre conversation fut brève, mais avant de partir, notre interlocutrice

a lancé : « Vous pourrez maintenant vous vanter d'avoir rencontré quelqu'un du coin! ».

Marcella, c'était son nom, était une digne représentante des chaleureux habitants de Glasgow. Je vais vous paraître sentimentale, mais ils ont démontré à maintes reprises leur gentillesse en venant à mon aide.

Située le long de la rivière Clyde, la ville de Glasgow étale en éventail ses nombreux quartiers aux allures de Montréal et du Vieux Toronto, le prestige victorien en plus. La ressemblance n'est pas surprenante, ces villes étant en grande partie l'œuvre de maçons écossais.

Héritage d'un passé industriel, les piliers de pierre noircis de la « ville marchande » semblent dorénavant chatoyer sous la lumière changeante d'un ciel capricieux. La meilleure façon de



Double Decker
Autobus à deux étages

s'imprégner de cette atmosphère est de monter dans un autobus touristique à deux étages et d'en descendre à l'un des 24 arrêts du parcours. La description audio de l'historien Neil Oliver comporte des commentaires instructifs sur la ville.



Interior Kelvingrove

Intérieur du musée Kelvingrove

Le Kelvingrove Art Gallery and Museum offre l'entrée gratuite, comme tous les musées municipaux de Glasgow. Il abrite de nombreuses œuvres ayant appartenu aux riches industriels de la ville, dont le carrossier Archibald McLellan, qui fit don de 120 toiles italiennes.

Pour le déjeuner, nous sommes allés au Butchershop Bar and Grill, dont la vue donne sur le Kelvingrove. Ce bistro contemporain, qui allie murs en brique et détails modernes, est reconnu pour son bœuf écossais vieilli à sec et son steak frites.



Riverside cars

Voitures au musée Riverside

Le musée des transports Riverside Museum, conçu par l'architecte Zaha Hadid, se reflète dans la rivière Clyde. Des visites gratuites du musée sont offertes par des guides bénévoles. Lors de ma visite, Bob James, pompier retraité, nous a présenté la première bicyclette du monde (une invention écossaise), des maquettes de navires ainsi qu'une vaste collection de voitures d'époque alignées sur toute la hauteur d'un mur telles des autos miniatures.

To Know ■ Bon à savoir

City Sightseeing Glasgow offers bus tours.

Tickets are valid for two days.

www.citysightseeingglasgow.co.uk

► City Sightseeing Glasgow : visites guidées en bus. Les billets sont valables deux jours. www.citysightseeingglasgow.co.uk

The Counting House inside the former Bank of Scotland has great dining meals featuring typical Scottish fare. www.jdwetherspoon.co.uk (Search "Glasgow")

► The Counting House : restaurant situé dans l'ancienne Bank of Scotland, délicieux plats écossais. www.jdwetherspoon.co.uk (Cherchez « Glasgow ».)

Air Transat has seasonal direct service May to October from Vancouver, Calgary, and Toronto. Reservations phone 1.866.847.1112.

► Air Transat : vols directs de mai à octobre de Vancouver, Calgary et Toronto. Réservations au 1 866 847 1112.

Glasgow Tourism www.seeglasgow.com

► Glasgow Tourism : www.seeglasgow.com

De retour à notre hôtel, nous nous sommes accordé un moment de détente pour nous imprégner de l'atmosphère majestueuse de notre chambre. Ouvert en 1883, le Grand Central Hotel a récemment été rénové pour 31 millions de dollars et possède désormais des équipements modernes, dont un centre d'affaires. Situé rue Gordon, en plein centre du quartier commerçant, l'hôtel se trouve à quelques pas de la rue piétonne Buchanan et de la place George Square.

Sous le ciel menaçant, nous avons repris notre exploration vers George Square où nous sommes tombés, devant un vieux bâtiment de la Bank of Scotland, sur deux femmes coiffées de chapeaux

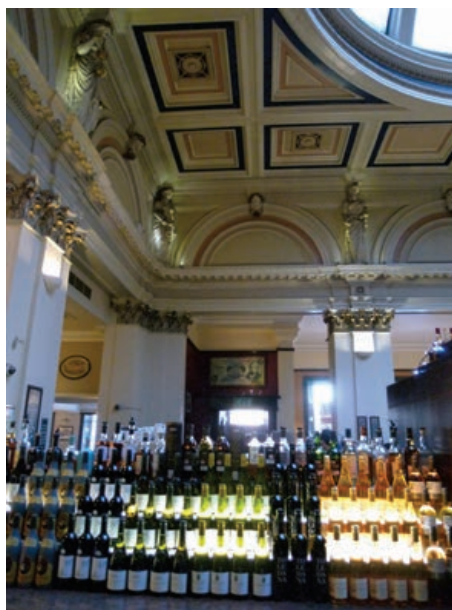
d'époque amusants. Bavarder avec les gens de la région était devenu une habitude.

« Quels superbes chapeaux! Pardon de vous déranger. Pourriez-vous m'indiquer un bon restaurant dans le coin? » ai-je demandé.

« Vous en trouverez un excellent à l'intérieur de cette vieille banque. Vous êtes Canadiens? J'ai de la famille à Calgary, a-t-elle dit en souriant. Bon appétit! » ■

.....
ILONA KAUREMSZKY is an award-winning travel journalist who regularly contributes to leading publications across North America. When not travelling she produces www.mycompass.ca. Follow her travel pursuits on Twitter @mycompassstv.

► **ILONA KAUREMSZKY**, une journaliste de tourisme primée, collabore à des publications nord-américaines de premier plan. Entre deux voyages, elle se consacre au portail www.mycompass.ca. Suivez-la sur Twitter : @mycompassstv (en anglais).



Counting House interior

Intérieur du restaurant Counting House

CGA

MAGAZINE



The Digital Divide Just Got Smaller

CGA Magazine has a full line of print and digital products ready to inform and inspire.

Digital Issues
www.cgamagazine-digital.ca

NEW Dedicated Website
www.cgamagazine.ca

Papier ou numérique : À vous de choisir

Découvrez la gamme complète de produits imprimés et numériques de CGA Magazine. Information et inspiration sont au rendez-vous.

Versions numériques
www.cgamagazine-digital.ca

NOUVEAU Site Web exclusif
www.fr.cgamagazine.ca

www.cgamagazine.ca | www.fr.cgamagazine.ca



CERTIFIED
GENERAL
ACCOUNTANTS
COMPTABLES
GÉNÉRAUX
ACCREDITÉS

We see more than numbers.
Comptez sur notre vision.

Nettle and Hazelnut Pesto

Pesto d'orties et de noisettes

3 oz nettles, blanched
(pick while wearing gloves!)

2 cloves garlic

1/2 shallot

1/8 cup olive or raw hazelnut oil

2 tbsp roasted hazelnuts

Salt and pepper

1/4 cup parmesan (optional)

Blend all in food processor. Add to pasta or use as pizza sauce. Enjoy!

3 onces orties blanchies (couper la partie supérieure de la tige — en cueillant avec des gants!)

2 gousses d'ail

1/2 échalote française

1/8 tasse huile d'olive ou de noisettes crues

2 c. à soupe noisettes grillées

Sel et poivre

1/4 tasse parmesan (facultatif)

Mélanger les ingrédients dans un robot culinaire. Servir le pesto en accompagnement d'un plat de pâtes ou l'inclure dans la garniture d'une pizza. Bon appétit!



CHEF ANDREA CARLSON has long been known to gastronomic cognoscenti for her stellar menus at Bishop's and Raincity Grill in British Columbia. Now, she is finally at the helm of her own burgeoning foodie empire, the popular *Harvest Community Foods* and the just-opened *Burdock & Co.* Here is her super-easy recipe using a seasonal and sustainable ingredient (nettles) that can be found most places in Canada.

To get tips on how to safely pick and prepare your nettles, see this [segment from Shaw TV Duncan on Vancouver Island](#).

► **ANDREA CARLSON** est bien connue des amateurs de gastronomie. La chef de cuisine, qui a élaboré de succulents menus pour les restaurants Bishop's et Raincity Grill en Colombie-Britannique, est désormais à la tête du très prisé *Harvest Community Foods* et de *Burdock & Co.*, qui vient juste d'ouvrir ses portes. Elle nous propose une recette facile à réaliser à base d'orties, un ingrédient de saison renouvelable que l'on trouve presque partout au Canada.

Looking Like a Million Bucks

Une allure du tonnerre à moindres frais

by / par Catherine Dunwoody

Who says dressing for business has to break the bank? If you choose wisely—looking for good fit, quality fabrics, and fine details when shopping for your at-work wardrobe—you can look like the CEO, for a lot less than you think. Here are five looks to help you “spring” into a new season and style.

► Qui a dit que l'achat d'une tenue d'affaires devait coûter les yeux de la tête? En choisissant des coupes ajustées, des tissus de qualité et des détails élégants, vous aurez l'allure d'un chef d'entreprise pour une somme bien moindre que vous ne l'imaginez. Voici cinq styles à adopter pour suivre les nouvelles tendances de la saison.

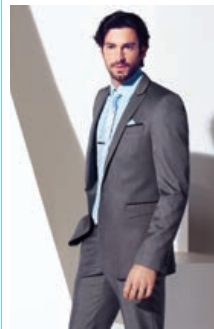
Jacob's navy blazer (\$129.90), sleeveless blouse (\$45.90), and skirt (\$69.90). www.jacob.ca

► **Jacob** : veston bleu marine (129,90 \$), blouse sans manches (45,90 \$) et jupe (69,90 \$). www.jacob.ca



From **Laura**, coat (\$170), dress (\$145), sunglasses (\$18), necklace (\$35), and handbag (\$60). www.laura.ca

► **Laura** : manteau (170 \$), robe (145 \$), lunettes de soleil (18 \$), collier (35 \$) et sac à main (60 \$). www.laura.ca



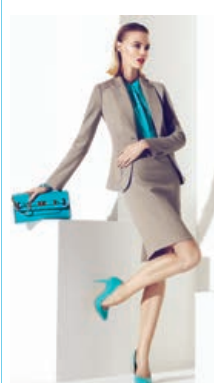
Le Château's piqué contemporary fit blazer (\$195), dress shirt (\$79.95), straight leg pants (\$89.95), silk tie (\$49.95), brass tie clip (\$20), and pocket square (\$12). www.lechateau.com

► **Le Château** : veston de coupe contemporaine en piqué (195 \$), chemise (79,95 \$), pantalon à jambe droite (89,95 \$), cravate en soie (49,95 \$), pince à cravate en laiton (20 \$) et mouchoir de poche (12 \$). www.lechateau.com



From **Banana Republic's** 'Mad Men' collection, tailored-fit jacket (\$475), trouser (\$198), shirt (\$95), tie (\$85), and oxfords (\$128). www.bananarepublic.gapcanada.ca

► Collection «Mad Men» de **Banana Republic** : veste cintrée (475 \$), pantalons (198 \$), chemise (95 \$), cravate (85 \$) et richelieus (128 \$). www.bananarepublic.ca



Le Château's blazer (\$169.95), pencil skirt (\$79.95), plus pops of turquoise in the blouse (\$69.95), clutch (\$49.95) and pumps (\$69.95). www.lechateau.com

► **Le Château** : veste (169,95 \$), jupe crayon (79,95 \$), blouse (69,95 \$), pochettes (49,95 \$) et escarpins (69,95 \$). www.lechateau.com

Classifieds • Petites annonces

Practice for Sale

■ **CGA PRACTICE, 40 PLUS YEARS**, grossing \$450-500k per annum; located downtown Vancouver. Ideal candidate will have at least 10 years in practice; have the ability to get along with people (clients and staff); in other words a winning attitude! Owner is ready for retirement; will be available for full client retention and seamless takeover. Terms and conditions for buying the firm to be negotiated! Reply in writing to:

**Box 602,
CGA Magazine**

■ **PARTNER INTEREST IN A WELL ESTABLISHED** public practice firm for sale. Primarily audit clients along with some reviews, NTRs and T1s. Office located in Port Alberni on central Vancouver Island. Retiring partner will be available to help facilitate a smooth transition. Reply to:


**Box 603,
CGA Magazine**

■ **BUYING OR SELLING AN ACCOUNTING PRACTICE?** We are here to help. We help our clients maximize practice value, attract and assess top candidates to ensure the best fit, exit cleanly. To see our most up-to-date opportunities and learn more about us and our unique process—please visit: www.poegroupadvisors.com.

Available for purchase:

- Edmonton, AB - \$1,250,000
- Calgary, AB - \$849,000
- Calgary, AB - \$750,000
- S. of Lloydminster, AB - \$525,000
- S. of Edmonton, AB - \$190,000
- Red Deer, AB - \$190,000
- NE. of Edmonton, AB - \$560,000
- W. of Edmonton, AB - \$550,000
- Cariboo Region, BC - \$228,000
- Greater Vancouver, BC - \$475,000
- Central, BC - \$275,000
- Port Hardy, BC - \$260,000
- Vancouver, BC - \$275,000
- W. of GTA, ON - \$306,000

Please register at:

 www.poegroupadvisors.com or email:

info@poegroupadvisors.com

Toll Free: **1.888.246.0974**. Never a fee to register.

Practice for Sale

■ **BC INTERIOR PUBLIC PRACTICE FOR SALE.** Well established, mix of NTR, Review, Audit & T1. Sole practitioner with experienced staff. Email:

publicpractice60@gmail.com

Practice Wanted

■ **ESTABLISHED ACCOUNTING FIRM** in Durham Region interested in purchasing an existing practice or block of accounts in east GTA. We specialize in providing a high level of service to owner managed businesses and NPOs. Flexible succession arrangements available. Email:

durhampractice@gmail.com

■ **BUYER - CALGARY:** A two Partner Accounting Firm with over 20 years of public practice experience is looking to buy an accounting practice of any size. The firm provides audit, review, compilation, tax and other related services to various sizes of clients with a diverse industry base. Please contact:

purchasingpractice@gmail.com.

Professional Development

■ **MASTER QUICKBOOKS® SOFTWARE.** Tools & systems design for professionals by Eileen, award-winning Certified QuickBooks ProAdvisor, software beta-tester, published by Intuit. Recorded webinars focus on best practices for keeping records for tax, conversions, reconciliation and working papers. Call Eileen Reppenhagen, CGA for expertise, support & systems design.

604.943.7414 or email:

eileen@taxdetective.ca

■ **YOU NEED A WEBSITE.** You need a professional up to date website. You lack the time to develop and maintain a website. You want something affordable. Please visit us at:

www.accountantswebdesign.ca for a made in Canada website solution for you!



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
or visit our website 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

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

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

604.605.5091 or /ou 800.663.1529 cgamagazine@cga-canada.org

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

we'll help you find the "1".

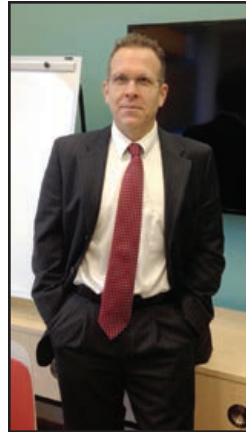
Looking for your perfect fit? The Mason Group specializes in the recruitment and placement of finance and accounting professionals, for both permanent and contract positions – for all levels from Financial Analyst to CFO. We have the expertise and deep industry relationships to ensure our clients and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

Discover yours at
www.masongroup.ca

or call
905-804-1100 (Mississauga)
416-733-9393 (North York)
416-572-5260 (Toronto)

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

(strategic search partners)



Mertens Valuation Services Ltd.
Independent Expert Advice

Rick Mertens has been assisting fellow CGAs and their clients with independent business valuation and related services for the past 10 years. Rick is located in the Greater Vancouver area but regularly works with clients located throughout British Columbia and Canada.

Rick Mertens, CBV, CGA

604-518-7551
rick@mertensvaluation.com
www.mertensvaluation.com
facebook.com/mertensvaluation



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

Connect, Share, Learn

Online Professional Development from PD Net

Take control of your career with courses on taxation, business management, financial planning, and more. Access expert webcasts, video seminars, and online courses anytime, anywhere.



Superior Learning, Leading Experts — at your fingertips
www.cga-pdnet.org



We see more than numbers.

FIND A CGA FIRM

Need an Accountant is an online listing of CGA firms across Canada. Search by name, location, services offered, or industry sectors.

www.needanaccountant.org



Download our free mobile app for Android, iPhone, and iPad.



Bribery and Corruption

Les pots-de-vin et la corruption

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

BRIBING GOVERNMENT OFFICIALS is often a cost of doing business in certain industries or locations. Necessary or not, it's a criminal offence with severe consequences. Canada is stepping up prosecutions under the *Corruption of Foreign Public Officials Act*, and has introduced some amendments to tighten the statute even further. A bribe is a payment of value to a foreign official to obtain, directly or indirectly (such as payment to the spouse of a foreign official), a business advantage by inducing the official to use his or her position to render a favourable decision.

Public servants in many Third World countries control the issuance of licences to produce, manufacture, or distribute products that can confer substantial economic benefits. Civil servants and their political masters who supervise the granting of such licences often top up their income with payments for their favours. Reasonable payments to foreign officials for promoting products or facilitating the performance of contracts between the payer and the foreign government are not illegal. At least, not at the moment: in February, the government introduced amendments that might make them illegal in the future.

Bribes are not deductible as expenses even if they are necessary and essential for the purposes of conducting business and there is no alternative but to pay if one is to secure the contract.

There is no bright-line test as to what is a bribe. Each business must make its own decisions based on its judgment in the context of the particular circumstances and local culture. For example, a dinner gift of a bottle of single malt Scotch whisky costing \$300 may be entirely appropriate for a senior official; a collector bottle with a value of \$128,000 may raise eyebrows and prosecutorial interest. The CRA does not provide guidelines for what constitutes a "reasonable payment" and businesses must exercise judgment, preferably with the benefit of legal counsel.

To be sure, there are many countries in the world where it is impossible to do business without paying a bribe. However, necessity does not whitewash the offence. Nor is it a defence to criminal prosecution and the severe tax sanctions that are attached. ■

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

DANS CERTAINS SECTEURS et certains pays, le versement de pots-de-vin aux fonctionnaires fait souvent partie des coûts à engager pour faire des affaires. Qu'elle soit nécessaire ou non, la corruption constitue une infraction criminelle lourde de conséquences. Le nombre de poursuites en vertu de la *Loi sur la corruption d'agents publics étrangers* augmente au Canada, et le gouvernement a présenté des modifications pour renforcer la loi. Un pot-de-vin est un paiement que l'on verse à un fonctionnaire étranger pour influencer directement ou indirectement (p. ex. en soudoyant son conjoint) les décisions qu'il prend dans l'exercice de ses fonctions, en vue d'obtenir un avantage commercial.

Dans de nombreux pays du tiers monde, ce sont des fonctionnaires qui contrôlent la délivrance de licences de production, de fabrication et de distribution pouvant procurer à leurs détenteurs des avantages économiques considérables. Souvent, les fonctionnaires et les responsables politiques qui supervisent l'octroi des licences arrondissent leurs fins de mois en monnayant l'accord de traitements préférentiels. Il n'est pas illégal, du moins pour le moment, de verser des paiements raisonnables à des fonctionnaires étrangers pour promouvoir des produits ou faciliter l'exécution de contrats entre le payeur et le gouvernement étranger. Toutefois, en février dernier, le gouvernement a présenté des modifications qui pourraient rendre ces activités illégales.

Même s'ils sont essentiels à la conduite des affaires et à l'obtention d'un contrat, les pots-de-vin ne sont pas déductibles à titre de dépenses.

Il n'y a pas de critère de démarcation net permettant de déterminer ce qui constitue un pot-de-vin. Chaque entreprise doit tenir compte des coutumes locales et des circonstances. Par exemple, il peut être tout à fait approprié d'offrir une bouteille de whisky de 300 \$ à un haut fonctionnaire qui nous reçoit à dîner; toutefois, une bouteille de collection valant 128 000 \$ pourrait éveiller l'attention des procureurs. L'ARC ne définit pas le terme « paiement raisonnable », et les entreprises doivent exercer leur jugement, de préférence, en consultant un avocat.

Il y a certes de nombreux pays où il est impossible de faire des affaires sans verser de pots-de-vin. Or, la nécessité ne justifie pas l'infraction et ne peut servir de moyen de défense dans le cadre d'une poursuite au criminel et de l'application de sérieuses sanctions fiscales. ■

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

Ensemble, c'est bien mieux...



Protection étendue. Valeur supérieure.

Assurance-vie temporaire | Assurance-vie temporaire des enfants à charge
Assurance décès et mutilation par accident | Assurance en cas de maladie grave
Assurance protection du revenu

Programme d'assurance personnelle de CGA-Canada

**Pour obtenir une soumission personnalisée
ou pour souscrire une assurance en ligne, rendez-vous à :**
solutionsinsurance.com/cgafrancais
Ou communiquez avec Jacques Leclerc (Bernard & Fabien Inc.) :
1-800-363-7873

Trust Ryan to Improve Your Total Tax Performance



Tax Strategy and Recovery Experts

Ryan provides the most innovative approach to tax consulting available in the industry today. Since 1974, we've become the leading Canadian tax services firm in North America, with the largest indirect tax practice in Canada and the United States.

At Ryan, our value proposition is far greater than the industry-leading tax recovery services that we are internationally recognized for. We're also focused on your overall tax performance, providing innovative tax advisory solutions to the dynamic challenges of an ever-evolving Canadian tax market. From strategic planning to harmonization and risk mitigation, we create greater opportunities to measure and improve your efficiency, develop a more strategic approach to tax, and deliver outstanding value to your shareholders.

Please visit us at www.ryanco.ca or call **800.667.1600** to learn more about how our tax advisory services can benefit you in preparing for and managing the evolving Canadian tax market.



Ryan is the definitive source for strategic tax advice to mitigate the risk of changing tax legislation in British Columbia and Prince Edward Island.

Be sure to follow us on Twitter for the latest information on the re-implementation of BC PST and harmonization in PEI.

 [@RyanTax_ca](https://twitter.com/RyanTax_ca)