

CGGA

MAGAZINE

**Effective Management
of the Charity Sector**
**Organismes caritatifs
et efficacité**

Selling Goodwill: Thinking Like a Buyer

► Surveleur à vendre : Pensez comme un acheteur

The Cost of Saying Yes; the Risk of Saying No

► Le prix d'un « oui » contre le risque d'un « non »

Why Conflict is Essential for High Performance

► Conflits et haute performance font bon ménage

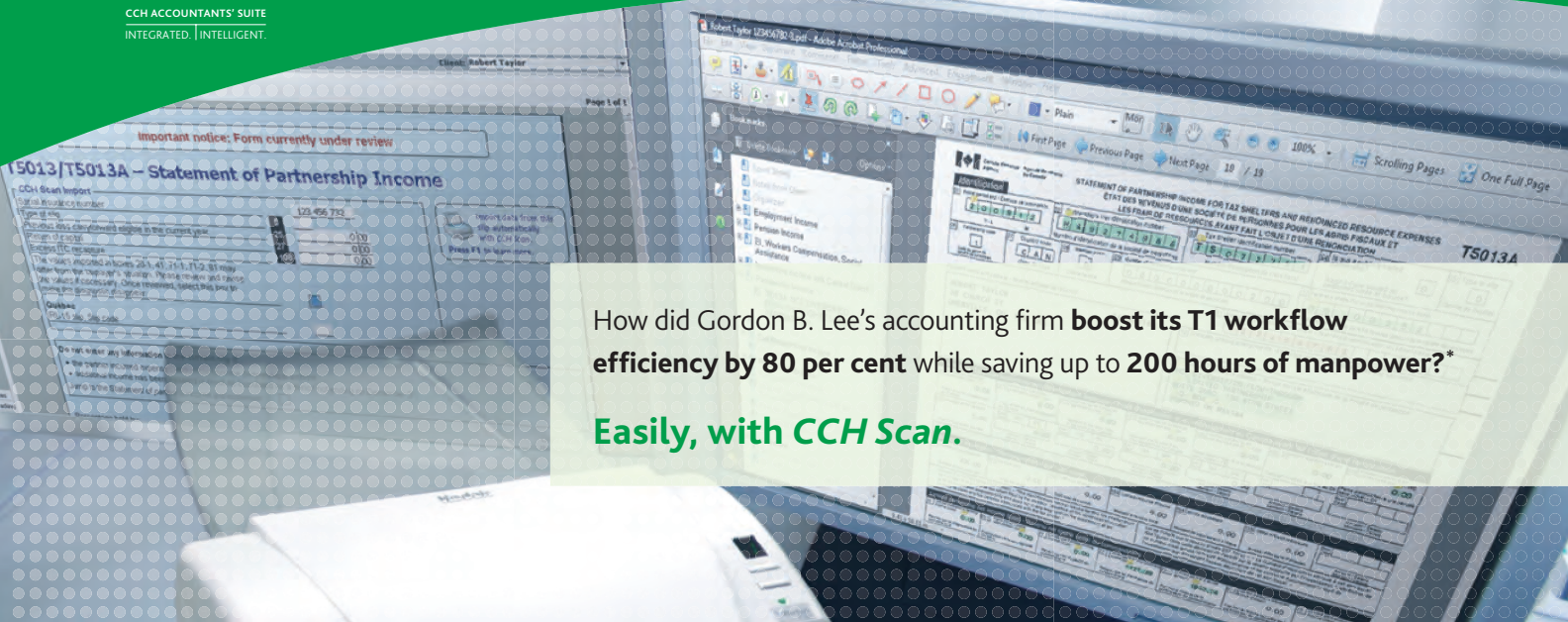


Evolving Leadership Roles in Finance

L'évolution du rôle
des cadres financiers



CCH ACCOUNTANTS' SUITE
INTEGRATED. INTELLIGENT.



How did Gordon B. Lee's accounting firm **boost its T1 workflow efficiency by 80 per cent** while saving up to **200 hours of manpower**?*

Easily, with CCH Scan.

"What I like the most about *CCH Scan* is the time and cost savings plus the accuracy of the final tax return."

Gordon B. Lee



Scan this code using your smart device to download the information brochure. Or visit www.cch.ca/CCH_Scan

CCH Scan is a paperless software solution loaded with intelligent features and options that boost T1 volumes and increase efficiency. By using *CCH Scan*, Gordon B. Lee's firm **reduced tax preparation time by 10 to 20 minutes per return, saving hundreds of hours of manpower.**

***CCH Scan* and *Personal Taxprep*®: A perfect match**

CCH Scan sorts and organizes scanned slips into a single bookmarked PDF file that can be attached to the return in *Personal Taxprep* or merged into a single PDF that contains the tax return and scanned source documents.

CCH Scan can classify 140 plus types of slips. Advanced AutoFlow technology automatically imports all common T-slips and RRSP documents into *Personal Taxprep*.

Talk to your CCH Account Manager today about how you can enhance your tax returns workflow with *CCH Scan* or call our customer service at 1.800.268.4522.

Sign up today for a **FREE live CCH Scan demo webinar.** Visit www.cch.ca/ScanDemo.

 **CCH**
a Wolters Kluwer business

In strategic partnership with



* These results were achieved using *CCH Scan* with AutoFlow technology. *Taxprep* is a registered trademark of CCH Canadian Limited.

SMARTER EASIER SAFER IS BETTER

With Telpay's electronic payment solutions you can send and receive your business payments electronically for less than the cost of a postage stamp.

Business just got better, with features like accounting system integration, remote approval, enhanced reporting, international payments, and the ability to pay anyone. Telpay will save your company valuable time and money. Finally businesses can eliminate the cost of cheque processing and change for the better.

Welcome to the better way to pay.

Save Time. Save Money.
Always Timely. Always Secure.



To Find Out More Visit Us at telpay.ca
Or Call Us Toll Free at: 1.800.665.0302

The Better Way to Pay.





Contents • Sommaire

REGULARS

|||||
RUBRIQUES

7 EDITOR'S NOTE • D'ENTRÉE DE JEU

54 CLASSIFIEDS • PETITES ANNONCES

56 BACKPAGE • LE MOT DE LA FIN

Literal Interpretation Prevails
Over Equity

► L'interprétation littérale
de la loi l'emporte sur l'équité
Vern Krishna

FAST TRACK

|||||
COUP D'ŒIL

**8 Top 5 Steps to Aligning Strategy
With Social Media**

► Le « top 5 » de la concordance
entre stratégie et médias sociaux

9 At a Glance

► Vue d'ensemble

10 CyberGuide

► Repères W3

11 CRA Corner

► L'ARC sur le vif

NETWORK

|||||
CARREFOUR

26 Perspective

► Perspective

28 News from CGA-Canada

► Échos de CGA-Canada

33 Associations

► Associations

35 Reflections

► Réflexions

“CFOs should be experts in critical thinking.”

« Les directeurs financiers doivent être rompus à la réflexion critique. »

BUSINESS

ENTREPRISE

Ask an Expert ▪ Consultez l'expert

12 **Selling Goodwill**

Survaleur à vendre

Thinking like a buyer can foster a more lucrative business.

► Pensez comme un acheteur pour accroître vos gains.

Mark Wardell

Further than Figures ▪ Savoir-être

14 **The Abilene Paradox and Groupthink**

Le paradoxe d'Abilene et la pensée de groupe

Why conflict and disagreement are essential for high-performing teams.

► Conflits et désaccords sont essentiels au sein des équipes performantes.

Merge Gupta-Sunderji

Feature ▪ Article de fond

16 **Evolving Leadership Roles**

Évolution des rôles de direction

Finance executives are having to demonstrate broader skill sets and are taking a more active role in executive decision making.

► Les directeurs financiers doivent élargir le champ de leurs compétences et participer plus activement à la prise de décisions stratégiques.

Gundi Jeffrey

PROFESSION

PROFESSION

Feature ▪ Article de fond

36 **Financial Efficiency for Charities** **Organismes caritatifs et efficience**

There are many challenges associated with efficient charity management. CGAs are answering the call.

► La gestion efficiente des activités caritatives pose de nombreux défis. Les CGA sont là pour y répondre.

Andrew Allentuck

Standards ▪ Normes

44 **Fair Value Measurement: Part 2** **Évaluation de la juste valeur : Deuxième partie**

Changes to IFRS are changes to Canadian GAAP.

► Les changements aux IFRS sont des changements aux PCGR canadiens.

Stephen Spector

Tax Focus ▪ Taxes à la loupe

46 **Tax by Technology** **Impôt et technologie**

Leveraging systems and software to manage tax functionality.

► Miser sur les systèmes et logiciels de gestion de la fonction fiscale.

R. Jason Riche

Tax Forum ▪ Fiscalité

48 **Fraudulent Receipts** **Faux reçus**

Purchasing charitable donation receipts was just the first step in this outrageous case.

► L'achat de faux reçus n'était que la première étape de cette révoltante affaire.

Don Goodison

PROFESSION

PROFESSION

Tax Strategy ▪ Stratégie fiscale

50 **Capital Gains Strips**

Le dépouillement des gains en capital

A tale of small details.

► Les difficultés surgissent des menus détails.

Brian Robson

CAREER

CARRIÈRE

Development ▪ Perfectionnement

52 **Knowing When to Say No** **Savoir refuser**

The high cost of saying yes versus the risk of saying no.

► Le prix d'un « oui » contre le risque d'un « non ».

Mindy Abramowitz

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



Know way. Know how.

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

Learn more today
Call 1.800.268.4522

Or visit www.WeKnowTax.ca



Scan this code using your smart device for more information.

CCH TAX & ACCOUNTING RESEARCH
A wealth of intelligence.



a Wolters Kluwer business

In strategic partnership with



Promo code: TAXR01

1083A

CGA MAGAZINE

Publisher / Éditrice
Lorraine Pitt

Associate Publisher / Coéditrice
Editor / Rédactrice en chef
Peggy Homan

Art Director / Directeur artistique
Gavin Carroll

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

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

Contributors / Collaboratrices
Janice Turner, Stephanie Thatcher

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

National Advertising Sales Specialist /
Spécialiste, Ventes publicitaires nationales

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

Classified Advertising / Petites annonces

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

Circulation / Diffusion
subscription@cga-canada.org



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Printed in Canada / Imprimé au Canada



Expanding Roles for CGAs

Élargissement du rôle des CGA

WHAT ARE THE KEY responsibilities of today's CFOs? According to a recent research study by the Canadian Financial Executives Research Foundation (CFERF), CFOs' roles are evolving to include more and more time spent as strategic advisers. "While CFOs today oversee a wide variety of financial responsibilities, including accounting, financial analysis, and reporting, as well as budgeting and forecasting, the most important aspect of their role is to support executive decision making," says the study.

Writer Gundi Jeffrey takes an in-depth look at this and other CFERF findings in the Business feature (p.16). She spoke with several CFOs and they all emphasize the need for strong leadership skill. In his Reflections column (p.35) President and CEO Anthony Ariganello discusses some interesting findings from a KPMG global survey of financial executives, which indicates many CFOs are eager to expand their role and influence, yet some organizations aren't supportive.

Many CGAs work for not-for-profit organizations. Some are CFOs. Managing the money in the charitable sector presents its own set of challenges. The Profession feature (p.36) includes insights from members working for organizations such as the YWCA and United Way. And the largest problem they face is not public support. In fact, as of the first week of October, Canadians had donated at least \$70 million to charities working on famine relief in East Africa, a total matched by the federal government.

Also in this issue we are pleased to congratulate the 38 recipients of the 2011 Fellowship designation.

Best wishes for a joyous and prosperous holiday season. ■■

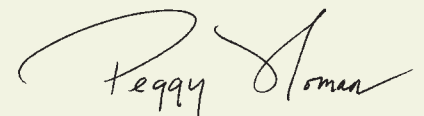
QUELLES SONT AUJOURD'HUI les responsabilités clés des directeurs financiers? Selon une récente étude publiée par la Fondation de recherche des dirigeants financiers du Canada (FRDFC), le rôle des cadres financiers évolue et il tend de plus en plus vers celui de conseiller stratégique. Ainsi, malgré les diverses responsabilités financières qui incombent aujourd'hui aux directeurs financiers – comptabilité, analyse et information financière, établissement des budgets et prévisions – le soutien du processus décisionnel de la direction demeure l'aspect le plus important de leur rôle.

Gundi Jeffrey analyse cette constatation et d'autres résultats de l'étude de la FRDFC dans la section Entreprise (p. 21). Les directeurs financiers qu'elle a interviewés ont tous indiqué qu'ils devaient posséder de solides compétences en leadership. Dans sa rubrique Réflexions (p. 35), le président et chef de la direction Anthony Ariganello examine certaines constatations intéressantes d'un sondage mondial mené par KPMG auprès des cadres financiers, qui révèle que si les directeurs financiers souhaitent élargir leur rôle et leur influence, ils se butent à la résistance de certaines organisations.

De nombreux CGA travaillent dans le secteur caritatif. Dans ce secteur, gérer l'argent comporte sa part de défis. L'article de fond de la section Profession (p. 36) présente les réflexions de CGA employés par des organisations comme le YWCA et Centraide. Le plus grand problème n'est pas l'appui du public. En fait, au début d'octobre, les Canadiens avaient fait don d'au moins 70 millions de dollars à des organismes luttant contre la famine en Afrique de l'Est, montant doublé par un don équivalent du gouvernement fédéral.

Nous sommes aussi heureux de féliciter 38 CGA d'exception qui ont reçu le titre de FCCA en 2011.

Joyeuses fêtes et meilleurs vœux pour la nouvelle année. ■■



PEGGY HOMAN, Editor / Rédactrice en chef

Season's Greetings • Meilleurs vœux

The CGA-Canada Board, Affiliation Council, and CGA staff wish *CGA Magazine* readers a happy holiday season and a successful new year.

Le conseil d'administration, le conseil d'affiliation et le personnel de l'Association vous souhaitent de joyeuses fêtes et vous présentent leurs meilleurs vœux pour la nouvelle année.

Top 5 Steps to Aligning Strategy With Social Media

Le « top 5 » de la concordance entre stratégie et médias sociaux

Social media networks are evolving rapidly. Use the following steps to manage and engage with social media:

► Les médias sociaux évoluent rapidement. Pour gérer votre intervention dans les médias sociaux, procédez comme suit :

- 1 Prioritize research.** For social media engagement to work, it requires a firm understanding of the target audience.
► Priorisez les recherches. Pour tirer parti des réseaux sociaux, vous devez bien comprendre votre public cible.
- 2 Align social media planning to strategy.** Strategy comes first and is rolled out on social media networks.
► Alignez la planification de vos interventions dans les médias sociaux sur votre stratégie. Définissez d'abord votre stratégie, puis déployez-la dans les réseaux de médias sociaux.
- 3 Put the emphasis on reaching individuals.** View social networks as a niche venue to reach targeted individuals through customized messages.
► Ciblez votre public. Envisagez les réseaux sociaux comme une tribune de choix pour atteindre certaines personnes au moyen de messages personnalisés.
- 4 Evaluate and measure.** Continually refresh the conversation and listen to responses to advance the dialogue.
► Évaluez et mesurez. Alimentez continuellement la conversation et soyez à l'écoute des réponses pour faire avancer la discussion.
- 5 Repeat.** Follow this process to evaluate, implement, and examine the effectiveness of a PR strategy.
► Répétez. Suivez ce processus pour évaluer et appliquer une stratégie de relations publiques et en examiner l'efficacité.

Source – Janet Tyler is president and cofounder of Airfoil Public Relations.
Janet Tyler est présidente et cofondatrice d'Airfoil Public Relations.



“On average, Canadian volunteers give 166 hours per year, totalling approximately 2.1 billion hours yearly.”

Source – Statistics Canada

► « Les bénévoles canadiens font don d'environ 2,1 milliards d'heures par année (en moyenne, 166 heures par bénévole). »

Source – Statistique Canada

FAST TRACK • COUP D'ŒIL

■ At a Glance • Vue d'ensemble

Tablet Users to Double

The Online Publishers Association reports that about 28 million U.S. web users between eight and 64 years of age own or use tablets – 12 per cent of the U.S. Internet population in that age range. That number is expected to grow to 54 million, or 23 per cent of the U.S. Internet population by early 2012. The study indicates that 93 per cent of tablet users have downloaded apps (26 per cent of all apps downloaded are paid for).

► **Le nombre d'utilisateurs de tablettes va doubler!**

Selon l'Online Publishers Association, environ 28 millions d'internautes américains âgés de 8 à 64 ans possèdent ou utilisent des tablettes – soit 12 % des internautes américains dans ce groupe d'âge. Ce nombre devrait atteindre 54 millions (23 % des internautes américains) au début de 2012. L'étude indique que 93 % des utilisateurs de tablettes ont téléchargé des applications (26 % des applications téléchargées étaient payantes).



Debt Freedom Fundamentals

Manulife Bank of Canada says more than one in three Canadian homeowners aged 30-39 are unaware interest rates are near historic lows. The bank's recent consumer debt survey showed that only 48 per cent of respondents had reduced their personal debt over the last 12 months. Common gaps in knowledge include the current level of interest rates, factors that impact credit rating, and the value of debt consolidation. That said, debt reduction continues to be a top priority for homeowners of all ages.



► **Savoir éliminer ses dettes**

Selon la Banque Manuvie du Canada, plus du tiers des propriétaires d'habitation canadiens âgés de 30 à 39 ans ignorent que les taux d'intérêt frôlent des creux historiques. D'après le sondage mené récemment par la banque sur la dette des consommateurs, seulement 48 % des personnes interrogées ont réduit leur dette personnelle dans les 12 derniers mois. Parmi les lacunes relevées dans les connaissances figurent le niveau actuel des taux d'intérêt, les facteurs qui influent sur la cote de crédit et les avantages de la consolidation de dettes. La réduction de la dette figure néanmoins parmi les priorités des propriétaires d'habitation de tous âges.



Sleepless CIOs

According to the CIO Insomnia Project, a recently released research initiative from Robert Half Technology, nearly one in five CIOs cite data security as the primary worry keeping them awake at night. Forty-seven per cent of CIOs estimate the average company experiences three or more IT security breaches per year. The project was based on telephone interviews with more than 260 Canadian CIOs from around the country.

► **Des directeurs informatiques insomniaques**

Selon le CIO Insomnia Project, une recherche lancée récemment par Robert Half Technology, près d'un directeur informatique sur cinq cite la sécurité des données comme la principale préoccupation qui l'empêche de fermer l'œil la nuit. Au total, 47 % estiment qu'une société moyenne est touchée par au moins trois atteintes à la sécurité informatique chaque année. La recherche repose sur des entretiens téléphoniques avec plus de 260 directeurs informatiques au pays.

Amazon's web services unit has been selling companies cloud services for five years.

Les services Web d'Amazon vendent des services d'informatique dématérialisée aux entreprises depuis cinq ans.

Source – The Globe and Mail

by/par Robin Day

Cyber Tip

To search the Internet directly from the Start Menu, do the following. Start the Group Policy Editor by running *GPEDIT.MSC* from the Start Menu. In the left pane, go to User Configuration – Administrative Templates – Start Menu and Taskbar. In the right pane, right click to Edit and Enable Add Search Internet link to Start Menu. Now when you click the Start button, “Search the Internet” will appear as an option.

► Cyberconseil

Pour lancer une recherche sur Internet directement à partir du menu Démarrer, procédez comme suit. Ouvrez l'Éditeur de stratégies de groupe en lançant le programme *GPEDIT.MSC* à partir du menu Démarrer. Dans le panneau de gauche, choisissez Configuration utilisateur – Modèles d'administration – Menu Démarrer et barre des tâches. Dans le panneau de droite, cliquez à droite sur Ajouter le lien Rechercher sur Internet au menu Démarrer puis choisissez l'option Modifier pour activer la fonction. Désormais, lorsque vous cliquerez sur le bouton Démarrer, la fonction Rechercher sur Internet figurera parmi les options.

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

Radio Frequency Identification

A lot of noise was made about Radio Frequency Identification Devices (RFIDs) back in the early 2000s but we don't hear much about them any more. A quick look at this site shows that they are found in more places than ever; even golf balls.

► Identification par radiofréquence (IRF)

Les dispositifs d'IRF ont fait couler beaucoup d'encre au début des années 2000, mais nous n'en entendons plus beaucoup parler. Pourtant, on en trouve plus que jamais; même dans les balles de golf!

www.rfidnews.org
(en anglais)

Social Media for Business

Social media is the hottest thing to hit the web since the domain name gold rush. The Social Media for Business site, hosted by Facebook and Dell, is a gold mine of information for anyone not sure how to turn “likes” into customers.

► Médias sociaux et affaires

Sur le Web, les médias sociaux sont sans contredit le phénomène le plus marquant depuis la ruée vers les noms de domaine. Conçu par Facebook et Dell, le site Social Media for Business est une véritable mine d'information pour comprendre comment se servir du bouton « j'aime » pour obtenir des clients.

www.facebook.com/dellsocialmedia
(en anglais)

Software for SMEs

The Small Business Computing web site covers everything from tablets to clouds from the perspective of the SME. There are hundreds of reviews covering hardware, operating systems, and applications commonly used in small businesses.

► Logiciels pour PME

Le site Small Business Computing traite de tous les sujets, des tablettes aux nuages, du point de vue des PME. On y trouve des centaines de comptes rendus sur le matériel, les systèmes d'exploitation et les applications couramment utilisés par les PME.

www.smallbusinesscomputing.com
(en anglais)

Technology Lexicon

As technology continues to advance, so too does the number of terms used to describe all of the parts and pieces that make it work. Webopedia goes beyond definitions with features like explanations of the difference between a laptop and a notebook.

► Vocabulaire des technologies

Les technologies ne cessent d'évoluer, et les termes utilisés pour décrire leurs différentes composantes, de se multiplier. Par-delà les définitions, le Grand dictionnaire terminologique explique, entre autres, la différence entre un ordinateur portable et un bloc-notes.

www.webopedia.com
► www.granddictionnaire.com

■ TAX UPDATES

MISES À JOUR FISCALES

Tax-Free Savings Accounts (TFSA)

Approximately 6.7 million Canadians have opened a TFSA since its launch in 2009. Over 98 per cent of Canadians who have contributed to their TFSAs have managed their accounts within the rules for contribution and withdrawals. For the 2010 filing year the CRA will once again be as flexible as possible in cases where a genuine misunderstanding of the TFSA contribution rules occurred.

► **Compte d'épargne libre d'impôt (CELI)**

Environ 6,7 millions de Canadiens ont ouvert un CELI depuis 2009. Plus de 98 % des Canadiens qui ont cotisé à un CELI ont respecté les règles en matière de cotisations et de retraits. Pour l'année d'imposition 2010, l'ARC se montrera la plus conciliante possible dans les cas où il y a eu un réel malentendu quant aux règles.

Debunking Tax Myths

There are groups and individuals in Canada who claim that people can lawfully refuse to pay taxes or file a tax return. Others try to cash in on misunderstandings about tax laws. To help the public understand the truth about taxes, the CRA has addressed some misleading statements and myths about Canada's tax laws and the way they are administered on its web site at www.cra-arc.gc.ca/myths.

► **Démystifier l'impôt et les taxes**

Il y a au Canada des groupes et des particuliers qui prétendent que les gens peuvent légalement refuser de payer de l'impôt et des taxes ou de produire une déclaration de revenus. D'autres tentent de profiter des malentendus à propos des lois fiscales. Pour aider le public à comprendre la véritable réalité fiscale, l'ARC fait la lumière sur certaines déclarations trompeuses et certains mythes qui entourent les lois fiscales et la façon dont celles-ci sont appliquées. www.cra-arc.gc.ca/myths.

Taxpayers' Ombudsman

The Taxpayers' Ombudsman, created in 2008, is responsible for ensuring that the CRA respects service rights outlined in the Taxpayer Bill of Rights. Its role includes conducting reviews of service-related complaints about the CRA; facilitating taxpayer access to assistance within the CRA; identifying and reviewing service-related issues within the CRA; and providing advice to the Minister of National Revenue about service related matters in the CRA. www.oto-boc.gc.ca

► **Ombudsman des contribuables**

Créé en 2008, le bureau de l'ombudsman des contribuables veille au respect par l'ARC des droits en matière de service énoncés dans la Charte des droits du contribuable. Il doit effectuer des examens des plaintes liées au service formulées à l'égard de l'ARC; faciliter l'accès des contribuables aux mécanismes d'aide qui existent à l'ARC; déterminer et examiner les enjeux liés au service à l'ARC; et conseiller le ministre du Revenu national sur les problèmes liés au service à l'ARC. www.oto-boc.gc.ca



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



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

1.800.803.8367



Robert Half®

Excellence in Professional Staffing



Thinking like a buyer can foster a more lucrative business.

Selling Goodwill

Survaleur à vendre

Pensez comme un acheteur pour accroître vos gains.

by / par Mark Wardell

AS A TRUSTED ADVISOR, you have the ability to not only impart and manage financial advice, but to help your client grow a more successful business.

Whether your client wants to sell the business, increase revenues, or enjoy a less hands-on role in the company, showing your client how to think like a prospective buyer will lead to success. That's because a typical buyer sees a business as an investment. When your client can see her own business through this lens, she'll understand what needs to happen to increase saleable value. Achieving a buyers' perspective happens when a business owner develops a solid understanding of the difference between personal and business goodwill.

Business goodwill is the portion of a business' value associated with the business itself. It includes things like brand recognition, location, procedural manuals, and market share. Since business goodwill is transferable from one owner to another, it can be sold.

On the other hand, personal goodwill is the portion of a business' value associated directly with its owner. Things like the owner's name, reputation, contacts, skills, and abilities. For many small and mid-sized businesses, the majority of value is tied up in personal goodwill. Unfortunately, personal goodwill only has value to the current owner. Therefore, your client's goal should be to transform personal goodwill into business goodwill. At Wardell, we have developed a tool to help business owners pinpoint specific

areas of strength and weakness in their business. Use the following mini-diagnostic to strengthen the saleable components of a business:

1. Does your company have
 - a. a three to five year strategic objective, outlining your overall goals?
 - b. a step-by-step plan for achieving your strategic objective?
 - c. systems for recruiting, retaining, developing, and managing employees?
 - d. systems for collecting and addressing employee feedback?
 - e. a unique market position and a marketing strategy for future growth?
 - f. a quality assurance system?
 - g. systems for managing your customer service?
 - h. prospecting (lead generating) and sales (lead conversion) systems?
 - i. key performance indicators to track its ongoing success?
2. Do you
 - a. receive regular, current, and accurate financial reports?
 - b. know which are the most profitable products and services you offer?
 - c. work less than 40 hours per week in your business?
 - d. regularly dedicate time to planning the future growth of your business?
 - e. track and analyze your customer satisfaction ratings?
3. Are your employees doing the best job possible, even when you are not present?

4. Are you responsible for less than 15 per cent of your total sales?
5. Are your financial reports and other performance indicators organized into a comprehensive analysis manual?
6. Could you take a six month vacation without significantly affecting sales?
7. Do your customers provide you with a steady stream of referral business?
8. Have your profit margins increased steadily over the past three years?

It's all about systemization. The more times a business owner answers "yes" to these questions, the greater the net value of her company's goodwill. This process requires a little work; however, I've yet to see one case where it wasn't well worth it. ■

EN TANT QU'ALLIÉ de confiance, vous pouvez non seulement donner des conseils financiers à votre client, mais encore l'aider à faire prospérer son entreprise.

Qu'il souhaite vendre son entreprise, rehausser son chiffre d'affaires ou jouer un rôle moins actif dans l'entreprise, votre client a tout à gagner si vous lui apprenez à se mettre dans la peau d'un acheteur potentiel. La raison est bien simple : pour l'acheteur moyen, une entreprise représente un investissement. Si votre client peut envisager sa propre entreprise sous cet angle, il saura quoi faire pour accroître sa valeur marchande. Or, pour pouvoir adopter le point de vue d'un acheteur, le propriétaire d'entreprise doit bien comprendre

la différence entre survaleur personnelle et survaleur commerciale.

La survaleur commerciale est la partie de la valeur de l'entreprise associée à l'entreprise elle-même. Elle englobe la reconnaissance de la marque, l'emplacement, les manuels de procédures et la part de marché. Cessible d'un propriétaire à l'autre, cette survaleur peut être vendue.

Pour sa part, la survaleur personnelle est la partie de la valeur d'une entreprise directement associée à son propriétaire (son nom, sa réputation, ses contacts, ses compétences et ses capacités). La valeur de nombreuses PME tient en grande partie à la survaleur personnelle, laquelle est malheureusement propre au propriétaire en place, et ne peut être vendue. Votre client doit donc chercher à convertir sa survaleur personnelle en survaleur commerciale. Chez Wardell, nous avons conçu un outil pour aider les propriétaires à cerner les forces et faiblesses de leur entreprise. Le minidiagnostic suivant est utile pour fortifier les éléments vendables d'une entreprise :

1. Votre société dispose-t-elle
 - a) d'un objectif stratégique visant une période de trois à cinq ans duquel découlent les buts d'ensemble?
 - b) d'un plan détaillé pour atteindre l'objectif stratégique?
2. Pour votre part
 - a) recevez-vous périodiquement des rapports financiers exacts et à jour?
 - b) savez-vous quels sont les produits et services les plus rentables de votre entreprise?
 - c) travaillez-vous moins de 40 heures par semaine dans votre entreprise?
 - d) consacrez-vous régulièrement du temps à la planification de l'essor de votre entreprise?
 - e) surveillez-vous et analysez-vous vos cotes de satisfaction de la clientèle?
3. Vos employés sont-ils déterminés à faire le maximum, même en votre absence?
4. La portion du chiffre d'affaires qui vous est attribuable est-elle inférieure à 15 %?
5. Vos rapports financiers et autres indicateurs de performance sont-ils codés dans un manuel d'analyse fonctionnelle exhaustif?
6. Pourriez-vous prendre un congé de six mois sans que votre chiffre d'affaires n'en souffre trop?
7. Vos clients acheminent-ils constamment de nouveaux clients vers votre entreprise?
8. Vos marges bénéficiaires ont-elles augmenté de façon stable ces trois dernières années?

La clé réside dans la systématisation. Plus le nombre de questions auxquelles un propriétaire d'entreprise répond par l'affirmative est élevé, plus la survaleur de son entreprise sera élevée. Ce processus demande des efforts, mais je n'ai jamais vu de cas où cela n'en a pas valu le coup. ■■■

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

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

ONLY Intuit gives you the BEST of both worlds!

Financial Accounting



Support Your Clients Better.
ProAdvisor Program.

An exclusive program designed for accounting professionals like you!

- Join for **only \$25/month** & receive:
- QuickBooks Premier Accountant Edition
 - QuickBooks Payroll
 - **FREE** support, online training & more!¹

Join now for \$25/month.
 Exclusive benefits + \$1500 in savings.²
 Visit accountant.intuit.ca



Professional Tax



Increase Your Productivity.
ProFile Tax Software.

ProFile delivers speed, accuracy & unbeatable value!

- Comprehensive, yet **easy** to learn and use
- Easy to **switch** from most other tax software
- **Time-saving** features that make you more productive

Let us show you! ► profiledemo.ca

Buy now & save \$50!³
 Plus, bundle and save even more!
 Call **1-877-616-4302**



intuit
 ACCOUNTANTS

Terms, conditions, pricing, features, service and support options are subject to change without notice. ¹ Includes 12 support calls with a one-user membership and unlimited support calls with a five-user membership. ² Amount based on MSRP of QuickBooks Premier/Payroll and Tech Support (1 User MSRP: \$1,819.92, 5 User MSRP: \$3,940.20) ³ Valid until December 15, 2011 on 2011 ProFile T1 or T1/TP1 products only. Excludes OnePay.



Why conflict and disagreement are essential for high-performing teams.

The Abilene Paradox and Groupthink

Le paradoxe d'Abilene et la pensée de groupe

Conflits et désaccords sont essentiels au sein des équipes performantes.

by / par Merge Gupta-Sunderji

AS A LEADER, you have an important role in facilitating open dialogue and honest feedback. A high-performing organization is one that has an environment of trust where staff is empowered to be candid and respectful, both with each other and with external stakeholders. Your goal is to create an optimum balance between consensus and conflict - you want people to get along and achieve stated objectives, but you also want them to speak up when they need to, even if their message is unwanted or controversial.

Many communication strategies focus on creating agreement and harmony, but I want to shift attention to the opposite end of this spectrum - what happens if agreement is total and there is no conflict?

In 1974, Dr. Jerry Harvey and three other family members embarked on an 85 km road trip to Abilene, Texas in a 1958 Buick without any air-conditioning. Not only was the temperature a scorching 40 degrees Celsius, the entire drive was through a dust storm. Only when they returned home did they discover nobody actually wanted to go to Abilene. Each person had agreed because they thought the other people really wanted to go.

Dr. Harvey said later: "Here we were four reasonable, sensible people who had just taken a (170 km) trip across the Godforsaken

desert in furnace-like temperatures through a dust storm to eat unpalatable food at a hole-in-the-wall cafeteria in Abilene, Texas, when none of us really wanted to go! In fact, we had done just the opposite of what we really wanted to do." Today, the "Abilene Paradox" is used to describe any communication breakdown in which members of a group don't want to "rock the boat." In their desire to minimize conflict, each mistakenly believes that his or her own preferences are counter to the group and therefore does not raise any objections.

Groupthink is a further extreme of the Abilene Paradox. It arises when people get so focused on trying to minimize conflict and on reaching consensus that they don't critically evaluate alternative ideas or viewpoints. Left unchecked, groupthink can deteriorate into an atmosphere of superiority, exclusiveness, and invulnerability. At its ultimate extreme, groupthink may result in unethical behaviour and poor decision-making.

The Abilene Paradox and groupthink can happen anywhere. If that is what you are facing, all the good things about working as a team - improved communication, new idea generation, higher morale, and focused goal-setting - will be lost. As a leader, it's important to create an environment

where healthy conflict is welcomed and encouraged. Hold back from stating your personal preferences and expectations until members of your team have shared their ideas; it will encourage others to offer differing perspectives.

Be the devil's advocate - take a position you don't necessarily agree with just for the sake of argument. It will test the quality of the original position and identify weaknesses. Play the role of questioner to solicit more input from others and stay silent as you wait for a response. Keep an open mind and paraphrase as needed to keep the dialogue going. Above all, switch your communication approach to facilitate productive disagreement. ■

EN QUALITÉ DE LEADER, vous avez un rôle important à jouer pour favoriser le dialogue et une rétroaction franche. Pour être performante, une organisation doit créer un climat de confiance qui encourage les gens à se montrer à la fois francs et respectueux, tant dans leurs relations à l'interne que dans celles avec les intervenants externes. L'objectif est ici d'établir le meilleur équilibre possible entre le consensus et le conflit : il faut que les gens soient capables d'agir de concert pour réaliser les objectifs fixés, mais ils doivent également

avoir voix au chapitre, même lorsque leur message suscite la controverse.

Beaucoup de stratégies de communication mettent l'accent sur l'établissement d'un consensus et sur l'harmonie, mais que se passe-t-il quand ce principe est poussé à l'extrême – que l'entente est parfaite et qu'il n'y a aucun conflit?

En 1974, Jerry Harvey et trois autres membres de sa famille ont fait un trajet de 85 km à destination d'Abilene, au Texas, dans une Buick 1958 sans climatisation. Non seulement la chaleur était accablante, mais le vent soulevait des nuages de poussière. Ce n'est qu'au retour à la maison qu'ils se sont rendu compte que personne ne voulait vraiment aller à Abilene. Chacun avait accepté parce qu'il croyait que les autres tenaient vraiment à ce voyage.

De dire M. Harvey plus tard : « Imaginez : quatre personnes sensées, qui franchissent 170 km dans un désert maudit, à une température infernale et dans une tempête de poussière pour aller manger une nourriture infecte dans une cafétéria minable d'Abilene, alors que personne ne voulait vraiment y aller! En fait, nous avons fait exactement le contraire de ce que nous souhaitons! » Aujourd'hui, le paradoxe d'Abilene sert à décrire les failles de communication résultant de l'hésitation de membres du groupe à « aller à contresens ».

Chacun croit, à tort, que ses préférences vont à l'encontre de celles du groupe; personne ne soulève d'objection, de manière à éviter tout conflit.

La pensée de groupe est une manifestation encore plus extrême du paradoxe d'Abilene. Elle survient lorsque les gens se soucient tellement d'éliminer les conflits et de parvenir à un consensus qu'ils n'examinent pas différents points de vue ou options. Lorsqu'elle n'est pas circonscrite, la pensée de groupe peut déboucher sur un climat de supériorité, d'exclusion ou d'invulnérabilité. Dans sa forme la plus poussée, elle peut entraîner des comportements contraires à l'éthique et de mauvaises décisions.

Le paradoxe d'Abilene et la pensée de groupe peuvent se manifester partout. Si c'est un problème avec lequel vous êtes aux prises, vous risquez de perdre tous les avantages du travail d'équipe (meilleure communication, idées nouvelles, moral amélioré, objectifs ciblés). En tant que leader, vous vous devez de créer un climat dans lequel les conflits constructifs sont bien accueillis. Laissez les membres de votre équipe donner leurs idées avant de leur faire part de vos préférences et attentes; cela les encouragera à formuler des opinions divergentes.

Faites-vous l'avocat du diable : défendez des points de vue qui ne sont pas nécessairement les

vôtres rien que pour soutenir le débat. Cela fera ressortir les points faibles de l'option de départ. Jouez le rôle du questionneur pour amener les autres à intervenir; écoutez leurs réponses en silence. Demeurez réceptif et reformulez ce qui est dit, au besoin, pour soutenir le dialogue. Surtout, modifiez votre approche de manière à nourrir le désaccord constructif. ■

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

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



VOS CLIENTS SONT-ILS PRÊTS À ACQUÉRIR DE L'ÉQUIPEMENT ?

À la BDC, nous offrons à vos clients des solutions innovatrices pour leurs besoins d'investissement en équipement. Nos services de consultation et de financement œuvrent de concert pour offrir aux entrepreneurs des solutions sur mesure. Elles pourraient inclure du financement répondant à leurs besoins en investissement ou des périodes de remboursement personnalisées qui s'étalent sur la durée de vie totale de leurs actifs. Voilà toute la flexibilité dont ils ont besoin pour dégager des liquidités et assurer la croissance de leur entreprise, à leur rythme.



FINANCEMENT | CAPITAL DE RISQUE | CONSULTATION

www.bdc.ca/equipement





Evolving Leadership Roles

by / par Gundi Jeffrey

Évolution des rôles de direction

Finance executives are having to demonstrate broader skill sets and are taking a more active role in executive decision making.

Les directeurs financiers doivent élargir le champ de leurs compétences et participer plus activement à la prise de décisions stratégiques.

Gone are the days when CFOs were merely providing accounting expertise to their management teams. According to a recent research study published by the Canadian Financial Executives Research Foundation (CFERF), today's CFOs are expected to transcend their financial responsibilities by providing incisive business advice to drive strategy and execution to the CEOs and boards they serve.

But, says the study, *Beyond the Numbers: The Evolving Leadership Role of the CFO*, "to jump from scorekeeper to captain is not always a natural progression." Finance executives must demonstrate that they have acquired a sufficiently broad skill set to make the transition from technical expert to executive leader. And, the study says, CFOs must also have the survival skills needed to remain at the top by winning respect and trust throughout their organizations.

Both current and future CFOs need to understand how their role is changing. What are the current expectations of CFOs? What forces are causing these expectations to evolve? They also need to understand the implications these changes will have on their scope of responsibilities and the specific skills they will need to continue to carry them out. The CFERF research study and the experiences of several CGAs across Canada who are living the study's findings explore the main challenges CFOs are facing today and into the future.

According to Mohammed Mahabub, CGA, the CFO of the B.C.-based national retail chain JYSK, "companies are running leaner these days and, with so much focus

on financial results, the CFO is being called upon to be a forward strategic thinker who can support business objectives. Finance teams and CFOs are expected to be much more active in the business."

Chuck Sanders, CGA, the CFO of JV Driver, a company headquartered in Alberta that provides construction services to Canada's resource sectors, adds that "to be successful as a CFO in any company, you need to be more than just a numbers guy; you have to be an operating partner in running the business day to day. I can help the executive team by providing financial data and interpreting it so that it helps us make strategic plans for as short as a week or as long as 20 years ahead."

CGA Ontario's vice-president, finance, Steve D'Alessandro, CGA, defines today's CFO role as having three distinct responsibilities. The first is overseeing the company's financial operations, such as accounts receivable, accounts payable, payroll, and treasury functions, "essentially greasing the wheels of the organization." The second is financial accounting and reporting, "primarily a fiduciary and governing function for the organization's

stakeholders." And the third responsibility – the one he's most excited about – is strategy and execution. "This is where we take the work we're doing in financial reporting and use that information to create more value for the organization."

The CFERF study findings support their views. "While CFOs today oversee a wide variety of financial responsibilities, including accounting, financial analysis, and reporting, as well as budgeting and forecasting, the most important aspect of their role is to support executive decision making."

To be such a strategic adviser, says the study, CFOs must have three key skills:

- Being able to interpret and summarize large amounts of data, highlight key insights, and anticipate trends and their implications.
- Finding a balance between being a critic and an advocate in helping the executive team objectively evaluate growth initiatives and manage risk and opportunities.
- Having a strong understanding of operations, key markets, customers, and generally understanding how the company makes money.

That pretty much sums up how Edwin Fok, CGA, vice-president, finance, of Creation Technologies in Burnaby, B.C., views his job. “I provide strategic direction for the company as a member of the executive leadership team, which formulates the mission statement and strategic initiatives to meet our goals. My responsibilities are broad and vary from the typical finance functions of financial statement preparation, budgeting, forecasting, and audit, to operational improvement, customer meetings, risk management, and M&A activity. For example, I just returned from a trip to our manufacturing facility in Changzhou, China, where I reviewed our internal controls in the face of a totally different business and cultural environment.”

Similarly, Cathie O’Toole, CGA, CFO of Halifax Water, the first regulated water, waste water, and storm water utility in Canada, spends a lot of her time planning, developing, and executing strategy. “How you get the work done,” she says, “is usually

by using your soft skills: communicating, negotiating, relationship building, coaching, and mentoring staff.”

Her experience relates directly to another study finding: CFOs need strong leadership skills, such as:

- The ability to simplify and communicate complex issues for a cross section of audiences including the board, the executive team, and the investors.
- The need to demonstrate a high level of integrity to earn the trust of their peers, of the CEO, and of the board.
- The ability to be strong relationship builders throughout the organization so they can effectively understand the operations of their companies and support strategy execution.

Fok couldn’t agree more. “I believe that one of my key strengths is to be able to lead my team during a time of growth and opportunity even with the recent market turbulence. For my team members, I try to understand each person’s values and motivation so I can bring

out the best in everyone. I also invest time in interpersonal relationships with peers so that if there is a time when I need some social capital, I can call it.”

Sanders adds that “the trust of the rest of the management team is key. I fully believe that CFOs are in an influential role. You may not have direct control of operations; however, you will have a big impact on them through your influence. And the basis of that influence is trust. As a CFO you’re not always delivering good news. Things don’t always turn out as planned. You need to be able to tell your team here’s what we need to focus on now or here’s an opportunity for change and here are the consequences if we don’t follow up.”

According to the research study, there are some fundamental business issues driving the changes in the CFO role, to make it more strategic and proactive, both now and into the future. These include advances in technology, finding and keeping the best people, more intense competitiveness in the

15% discount*
for CGA Members

Got your **2011-2012 Cantax Solution Guide** yet?


Download it today


“To me, using *Cantax* is problem-free. It allows me to use the limited time available to me most efficiently.”


– Conrad Van Viegen, *Cantax* user since 1996

Conrad Van Viegen uses *Cantax* to get the most out of each billable hour. We can help you increase efficiency too.


To learn more, download our 2011-12 *Cantax* Smart Solutions Guide at www.cantax.com/GetTheGuide.







In strategic partnership with



“Cantax” is a registered trademark of CCH Canadian Limited.
*On selected Cantax packages. Promo code: CAN2016 1107

marketplace, increasing board governance oversight requirements, increasing public scrutiny and demand for corporate transparency, more and more stringent regulatory requirements, and increasing customer demands.

Adrian Joseph, CGA, CFO of Steam Whistle Brewing, a private company in Toronto that has won many awards for being best managed, having good environmental policies, an excellent product, and an entrepreneurial spirit, notes that some of those factors have certainly complicated his job. “Generally, there’s a lot more competition than there used to be and it’s much more intense. We basically have the same group of consumers and are fighting for the same market share.”

His role is “analyzing how the competition is pricing and moving their products and how we should price and move our products in line with this.” Joseph notes he obtained a marketing degree as well as accounting designations in the U.K. and Canada, and

that influences how he plays out his numbers role. “I still have a marketing perspective in everything I do – which is essential if you’re to grow the business.” And grow the business he has: 500 per cent in the nine years he has been with the company, the last six as CFO.

He’s also doing much more electronic data transfer to support his role. “Systems are a lot more complicated and sophisticated than the ones we had before, and we are using them much more to do routine accounting functions to free us up for more value-added work.”

Sanders says competition has hit his industry also. “Over the last 18-24 months, competition has become a major issue – and a major opportunity as we have seen some of the weaker companies withdraw from the marketplace. As CFO, being able to measure costs and understand where we’re at and where we’re headed so we can help the estimating teams to really understand those factors so that they can effectively bid for work and win it – within the confines of accounting risk and profitability – has really been a major focus.”

Another key challenge has been a lack of labour availability, Sanders says, “finding and keeping the best people and planning for succession. This has not been so much a factor in the past 18 months, but previously, with the overheated labour market, it was very difficult to find good people.”

D’Alessandro adds that even today, under current demographics, there’s heated competition for the best talent. “I believe it’s a necessary requirement of the profession to spend a little more time on coaching, mentoring, and succession planning.”

Fok says the regulatory environment has changed dramatically, especially with the implementation of the Sarbanes-Oxley Act of 2002 and its equivalent in Canada. “The risk for officers and directors of a company has increased tremendously over the last 10 years as a result. Our board of directors has to be a lot more financially savvy, even for a private company. Ten years ago, there was much less talk of corporate governance and risk management. As the senior financial officers, we have to ensure there is a strong control environment to safeguard company assets and also to ensure all stakeholder interests are understood.”

Due to the new risks, he adds, “our board of directors has increased demands

for information, internal control risks, and financial oversight.”

For Mahabub, the economy has been a big game changer. “Retailers in Canada have been impacted by consumers having less disposable income and they are also affected by the influx of U.S. retailers. This has meant we are running a very lean operation and I am involved in all aspects of it.”

For example, his company is currently in an aggressive growth mode, looking to add 20 stores per year. “Since we don’t have a dedicated real estate manager or vice-president, the CEO and I are handling those roles between us.”

O’Toole, who has been working in the public sector for 15 years, points out that “there has definitely been an increasing demand for transparency and accountability in this sector during that time. That, along with changing financial reporting requirements, increased demands for services, coupled with increasing financial constraints for most public organizations, is making the job of public sector CFOs much more difficult.”

According to the study, CFOs must hone their technical and leadership capabilities if they are to successfully deliver against the increasing strategic value CEOs and boards are expecting. “The ability to translate strategic direction into clear organizational goals and establish a vision and strategy that create enterprise value are the leadership capabilities expected to become much more important in the future.”

“CFOs should be experts in critical thinking,” is how O’Toole describes it. “I think that looking beyond the traditional role of the CFO and understanding operations and business processes are key to continuing to add value to any organization. You also need to maintain constant objectivity so you can assess opportunities and risks as they arise.”

“Evolution in the role to being more of an operating partner is really something that’s very necessary for businesses to succeed,” says Sanders. “The economic uncertainty, the market uncertainty, and the tight labour market are all realities for CFOs. They’re going to find themselves in challenging circumstances and doing things that go way beyond the numbers.” ■

pdnet™
Professional Development.
anytime ... anywhere

More Tax.
Less Taxing.

Tax training is easy with PD Net.
www.cga-pdnet.org

CGA®
CERTIFIED
GENERAL
ACCOUNTANTS

We see more than numbers.

.....
GUNDI JEFFREY is a freelance writer.

L'époque où l'équipe de gestion ne réclamait des directeurs financiers que leurs compétences comptables est révolue. Selon une récente étude publiée par la Fondation de recherche des dirigeants financiers du Canada (FRDFC), en plus de s'acquitter de leurs responsabilités financières, les directeurs financiers sont aujourd'hui appelés à prodiguer aux conseils d'administration et aux chefs de la direction des conseils de gestion éclairés pour soutenir les décisions stratégiques.

Selon l'étude intitulée *Beyond the Numbers: The Evolving Leadership Role of the CFO*, « grimper du rôle de marqueur à celui de capitaine n'est pas forcément une progression naturelle ». Les cadres financiers doivent démontrer qu'ils ont acquis un arsenal de compétences suffisant pour réussir la transition entre expert technique et cadre dirigeant. Ils doivent également posséder les capacités de survie nécessaires pour se maintenir au sommet en inspirant le respect et la confiance au sein de l'organisation.

Les directeurs financiers actuels et futurs doivent comprendre l'évolution de leur rôle. Qu'attend-on actuellement des directeurs financiers? Quelles sont les forces qui influencent l'évolution de ces attentes? Ils doivent aussi comprendre l'incidence de cette évolution sur l'étendue de leurs responsabilités et sur les compétences qu'il leur faudra pour s'acquitter de ces responsabilités.

L'étude de la FRDFC et le parcours de plusieurs CGA font ressortir les principaux défis que doivent désormais relever les directeurs financiers. Selon Mohammed Mahabub, CGA, directeur financier de la chaîne nationale Bed, Bath and Home, « de nos jours, les sociétés rationalisent leur exploitation; compte tenu de

l'importance accordée aux résultats financiers, le directeur financier doit faire preuve de clairvoyance stratégique et soutenir les objectifs de l'entreprise. Les directeurs financiers et leurs équipes doivent participer beaucoup plus activement à la gestion de l'entreprise ».

Chuck Sanders, CGA, directeur financier de JV Driver, une société albertaine offrant des services de construction au secteur canadien des ressources naturelles, ajoute que, pour réussir une carrière de directeur financier, la maîtrise des chiffres ne suffit pas; il faut participer à l'exploitation quotidienne de l'entreprise. « Je peux aider l'équipe de direction, dit-il, en fournissant des données financières et en les interprétant de manière qu'elles nous aident à dresser des plans stratégiques tant pour la semaine suivante que pour les vingt années à venir. »

Le vice-président, Finances, de CGA-Ontario, Steve D'Alessandro, attribue au directeur financier actuel trois responsabilités distinctes : la surveillance des activités financières de l'entreprise (créances et dettes d'exploitation, paie et trésorerie), « essentiellement la lubrification des rouages de l'organisation »; la comptabilité et l'information financière, « un rôle de fiduciaire et de responsable de la gouvernance pour les

parties prenantes de l'organisation »; et, le plus exaltant selon lui, la stratégie et sa mise en œuvre, « l'utilisation des résultats de notre travail d'information financière pour créer de la valeur ».

L'étude de la FRDFC confirme ces opinions. On y affirme que, malgré les diverses responsabilités financières qui incombent aujourd'hui aux directeurs financiers – notamment la comptabilité, l'analyse et l'information financières, et l'établissement des budgets et prévisions – le soutien du processus décisionnel de la direction demeure l'aspect le plus important de leur rôle.

Pour jouer ce rôle de conseiller stratégique, le directeur financier doit, selon l'étude, posséder trois compétences clés :

- pouvoir interpréter et synthétiser de grandes quantités de données, en faire ressortir l'essentiel et anticiper les tendances et leurs conséquences;
- savoir trouver l'équilibre entre la critique et la promotion lorsqu'il aide la direction à évaluer objectivement des projets de croissance et à gérer les risques et les possibilités;
- bien comprendre les activités de l'organisation, ses principaux marchés, ses clients et la façon dont elle réalise des profits.

Cette description résume assez bien l'optique d'Edwin Fok, CGA, vice-président, Finances, à Creation Technologies à Burnaby en Colombie-Britannique. « Je propose une orientation stratégique à mes collègues de l'équipe de haute direction, qui est responsable de l'énoncé de mission et des mesures stratégiques. Mes responsabilités sont larges et vont des fonctions financières traditionnelles comme les fonctions d'audit et l'établissement des états financiers, des budgets et des prévisions, à l'amélioration des activités opérationnelles, aux rencontres avec les clients, à la gestion des risques et aux regroupements d'entreprises. Je reviens d'une visite à notre usine chinoise de Changzhou, où j'ai analysé nos contrôles internes dans un environnement culturel et commercial complètement différent. »

Cathie O'Toole, CGA, directrice financière de Halifax Water, le premier service d'eau réglementé au Canada, consacre elle aussi beaucoup de son temps à la planification, à l'élaboration et à la mise en œuvre de la stratégie. « Pour que le travail s'accomplisse, dit-elle, il faut habituellement user de ses compétences non techniques : communication, négociation, établissement de relations, encadrement et mentorat. »

Son expérience témoigne d'une autre constatation de l'étude, selon laquelle les directeurs financiers doivent posséder de solides compétences en leadership, notamment :

- la capacité de simplifier et de communiquer des questions complexes à divers groupes, notamment au conseil d'administration, à la direction et aux investisseurs;
- la capacité de faire preuve d'une intégrité irréprochable afin de gagner la confiance de ses pairs, du chef de la direction et du conseil d'administration;
- la capacité de bâtir de solides relations dans toute l'organisation, de manière à pouvoir bien comprendre les activités de l'entreprise et soutenir la mise en œuvre de la stratégie.

Edwin Fok abonde en ce sens. « Je crois que l'une de mes forces principales est de pouvoir diriger mon équipe en période de croissance et de possibilités, malgré la turbulence récente du marché. J'essaie de comprendre les valeurs et les motivations de chacun des membres de mon équipe, de façon à pouvoir en tirer le meilleur. J'investis également dans les relations interpersonnelles avec mes pairs; ainsi, lorsque je dois recourir à ce "capital social", je peux compter sur eux. »

« La confiance de mes collègues de l'équipe de direction est indispensable, ajoute Chuck

Sanders. Je crois fermement que les directeurs financiers jouent un rôle prépondérant. Faute d'en avoir le contrôle direct, ils exercent beaucoup d'influence sur l'exploitation. Et l'assise de cette influence est la confiance. Le directeur financier ne livre pas toujours de bonnes nouvelles. Il arrive que les prévisions dérapent. Il faut pouvoir dire à son équipe "voilà ce sur quoi nous devons maintenant concentrer nos efforts" ou "voici l'occasion de changer et les conséquences qu'entraînerait l'inaction" ».

Selon l'étude, certains enjeux de gestion fondamentaux rendent le rôle du directeur financier plus stratégique et proactif. Parmi ces enjeux figurent les progrès technologiques, le dépistage et la fidélisation des meilleures recrues, l'intensification de la concurrence sur le marché, l'accroissement des exigences auxquelles doivent se soumettre les conseils d'administration en matière de surveillance, l'examen plus attentif du public et les impératifs de transparence, la rigueur croissante des exigences réglementaires et les exigences accrues des clients.

Adrian Joseph est directeur financier de Steamwhistle Brewery, une société fermée torontoise lauréate de plusieurs distinctions pour la qualité de sa gestion, l'efficacité de ses politiques en matière de protection de l'environnement et son esprit d'entreprise. À son avis, certains de ces enjeux ont assurément compliqué son travail. « La concurrence est beaucoup plus nourrie qu'elle ne l'était auparavant et beaucoup plus intense. Nous visons essentiellement le même groupe de consommateurs et nous nous disputons la même part de marché. »

Son rôle consiste à analyser comment la concurrence établit le prix de ses produits et comment ces produits circulent et, compte tenu de ces informations, comment Steamwhistle doit procéder à l'égard de ses propres produits. M. Joseph explique qu'il a obtenu un diplôme en marketing avant de bifurquer vers la comptabilité, ce qui influe sur sa façon d'aborder les chiffres. « Mon optique marketing intervient dans tout ce que je fais, ce qui est essentiel pour assurer la croissance de l'entreprise. » On ne saurait mieux dire puisque la société a enregistré une croissance de 500 % au cours des neuf années de son mandat, dont les six dernières à titre de directeur financier.

En outre, M. Joseph s'appuie considérablement sur l'échange de données informatisées. « Les systèmes actuels sont beaucoup plus complexes et perfectionnés que leurs prédécesseurs, et nous y avons abondamment recours pour nous acquitter des fonctions comptables de routine, ce

qui nous permet de nous consacrer davantage à la création de valeur. »

Chuck Sanders souligne que la concurrence a également frappé son secteur d'activité. « Depuis environ deux ans, la concurrence est devenue un paramètre essentiel et aussi une possibilité appréciable, car nous avons assisté à la disparition de certaines entreprises plus faibles. À titre de directeur financier, j'ai inscrit au premier plan de mes préoccupations la capacité d'évaluer les coûts et de comprendre où nous nous situons et vers quoi nous nous dirigeons. Nous pourrions ainsi aider les équipes d'estimation à bien comprendre ces facteurs et à pouvoir ainsi faire des soumissions susceptibles d'être retenues – compte tenu des risques comptables et des exigences de rentabilité. »

Selon Chuck Sanders, la pénurie de main-d'œuvre, le dépistage et la fidélisation des meilleurs éléments ainsi que la planification de la relève ont également soulevé des difficultés, toutefois moins au cours des 18 derniers mois que durant la période de surchauffe du marché du travail qui a précédé.

Steve D'Alessandro ajoute que, même dans le contexte démographique actuel, la compétition fait rage dans le recrutement des meilleurs talents. « Je crois, précise-t-il, qu'il incombe à la profession de consacrer un peu plus de temps à l'encadrement, au mentorat et à la planification de la relève. »

Selon Edwin Fok, l'environnement réglementaire a radicalement changé, en particulier depuis l'adoption de la loi Sarbanes-Oxley de 2002 et de son équivalent canadien. « Le risque auquel sont exposés les dirigeants et les administrateurs d'entreprises a donc singulièrement augmenté au fil des dix dernières années. Nos administrateurs doivent être beaucoup plus avertis en matière financière, même dans les sociétés fermées. Il y a dix ans, il était nettement moins question de gouvernance d'entreprise et de gestion des risques. À titre de principaux responsables des finances, nous devons veiller à la solidité de l'environnement de contrôle pour protéger les actifs de l'entreprise et pour nous assurer également que les intérêts de toutes les parties prenantes sont pris en compte. »

En raison des nouveaux risques, ajoute-t-il, « notre conseil d'administration a multiplié les demandes d'informations et intensifié le suivi des risques liés au contrôle interne et la surveillance financière ».

Pour Mohammed Mahabub, l'économie a largement contribué à la modification de l'échiquier. « Les détaillants canadiens ont subi

les contrecoups de la baisse du revenu disponible des consommateurs ainsi que de l'afflux de détaillants des États-Unis. Il s'ensuit que nous exerçons nos activités avec beaucoup de frugalité et que je dois intervenir dans tous les secteurs. »

Par exemple, sa société s'est donné pour objectif d'ouvrir 20 nouveaux magasins par année. « Comme nous n'avons pas de directeur ou de vice-président attiré au service immobilier, le chef de la direction et moi-même partageons ce rôle. »

Cathie O'Toole, qui travaille depuis 15 ans dans le secteur public, souligne que « les exigences en matière de transparence et de reddition de comptes ont bel et bien augmenté dans ce secteur. Ces exigences, conjuguées aux nouvelles exigences en matière d'information financière, à l'accroissement des demandes de services et aux contraintes financières auxquelles sont de plus en plus soumis la plupart des organismes publics, rendent le travail du directeur financier beaucoup plus difficile dans le secteur public. »

Selon l'étude, les directeurs financiers doivent affûter leurs compétences techniques et leurs capacités de leadership pour être à la hauteur des attentes de plus en plus élevées des chefs de la direction et des conseils d'administration en matière de valeur stratégique. « La capacité de traduire l'orientation stratégique en buts organisationnels clairs et de formuler une vision et une stratégie propres à créer de la valeur pour l'entreprise est une compétence en leadership qui devrait gagner considérablement en importance. »

« Les directeurs financiers doivent être rompus à la réflexion critique, explique Cathie O'Toole. J'estime qu'il est essentiel de dépasser le rôle traditionnel du directeur financier et de comprendre les activités et les processus de l'entreprise pour poursuivre l'objectif de création de valeur pour l'organisation. Il faut également faire preuve d'une objectivité constante, de façon à pouvoir évaluer les possibilités et les risques qui se présentent. »

« L'évolution du rôle du directeur financier vers celui de partenaire d'exploitation est véritablement indispensable au succès des entreprises, d'affirmer Chuck Sanders. L'incertitude de l'économie et du marché, et le resserrement du marché du travail sont des réalités pour les directeurs financiers. Ces derniers auront de grands défis à relever, des défis qui iront bien au-delà des chiffres. » ■

.....
GUNDI JEFFREY est journaliste pigiste.

ProFile vous donne le pouvoir d'en faire plus!



Le logiciel d'impôt professionnel par excellence pour les comptables québécois.



ProFile est complet et facile à utiliser!

- Transmettez électroniquement un **nombre illimité de déclarations sans frais supplémentaires**
- Liez des documents de référence à vos déclarations pour ne rien oublier
- Bilingue – passez d'une langue à l'autre en quelques secondes
- Inclut un soutien amélioré gratuit toute l'année¹, plus des démos

ProFile est rapide et 100 % précis²!

- Le seul logiciel d'impôt professionnel avec des **calculs 100 % garantis exacts²**
- Importe instantanément les données d'autres logiciels d'impôt³
- Le Vérificateur actif repère les problèmes en un rien de temps
- Accédez automatiquement aux formulaires de 1997 à 2011

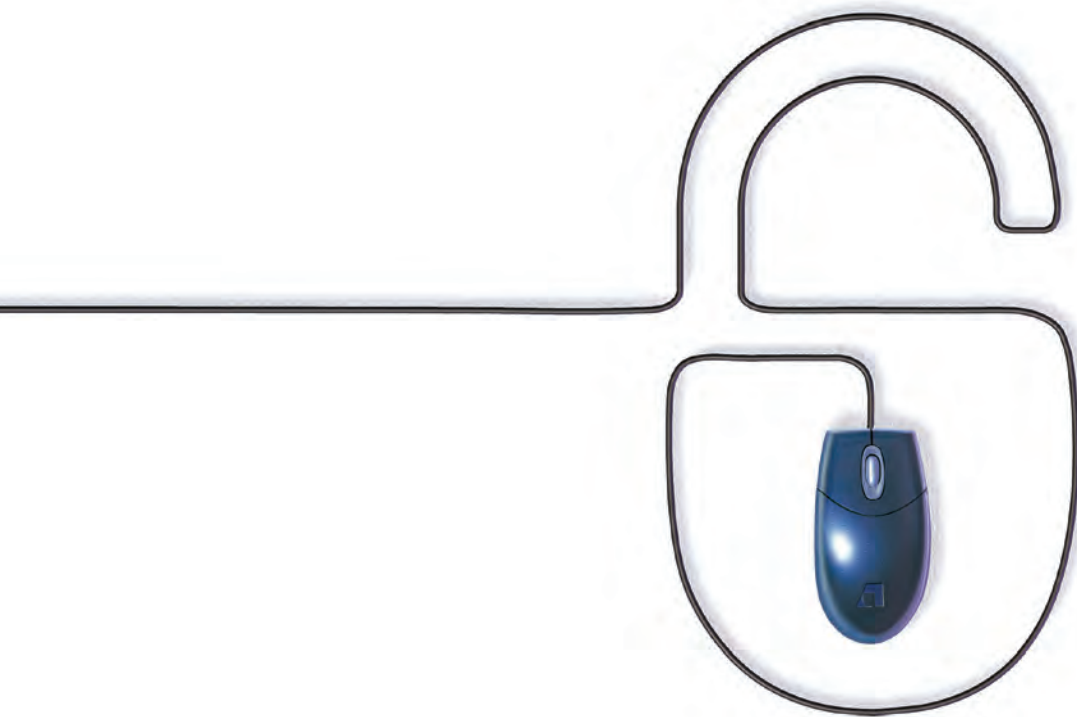
Économisez 50\$ en achetant ProFile avant le 15 décembre⁴!

En plus, profitez des prix groupés pour économiser davantage⁵.

Téléphonez-nous au **1-800-710-8030** ou visitez **comptable.intuit.ca**

1 Intuit se réserve le droit de limiter la durée ou le nombre d'appels. 2 Nous paierons l'intérêt imputé (jusqu'à concurrence du coût de ProFile T1 ou T1/TP1) résultant d'une différence entre le solde dû indiqué sur la déclaration de revenus et le solde dû obtenu par l'ARC, à condition que cette différence soit attribuable à une erreur de calcul du logiciel et non à une erreur dans la saisie des données ou au fait que vous n'avez pas mis à jour ProFile si Intuit vous aurait annoncé des mises à jour ou des corrections à apporter à ProFile à temps pour produire une déclaration modifiée. 3 ProFile importe les fichiers de CANTAX[®], TaxPrep[®] et ImpôtRapide[®]. 4 Offre spéciale sur ProFile T1 ou T1/TP1 2011/2012 seulement jusqu'au 15 décembre 2011. Exclut PayezPourUN. 5 Achetez plus d'un logiciel à la fois et profitez d'un rabais additionnel de 50\$ sur chaque logiciel.





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

Network • Carrefour

It's your Association! Come along to the AGM

Venez à l'AGA de votre association!

**The CGA-Canada Annual General Meeting
will be held on Saturday, December 3,
at the Sutton Place Hotel in Vancouver.**

L'assemblée générale annuelle (AGA) de CGA-Canada
aura lieu le 3 décembre à l'hôtel Sutton Place,
à Vancouver.

Read the full story on page 28.

► Article en page 28.

26
Perspective

Perspective

28
News from CGA-Canada

Échos de CGA-Canada

33
Associations

Associations

35
Reflections

Réflexions



Tax Simplification

La simplification du système fiscal

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

DID YOU KNOW that when Finance Minister Sir Thomas White introduced an income tax in Canada in 1917, it was supposed to be a temporary war measure? The bill was even called the War Tax Upon Income Bill to reflect the hope the tax would disappear once the war was over. However, as we've seen time and time again, there is nothing more permanent than a temporary tax measure.

Today, not only do we still have an income tax, the rules governing the tax have grown in number and complexity. The *Income Tax Act* currently has more than 1,400 pages.

I'm sure you, like me, understand that a complex tax system costs consumers, businesses, and the economy more than just a payment at tax time. The cost and hours spent to comply with the tax system adds up to a significant hidden cost. So, to build awareness and promote discussion among stakeholders, CGA-Canada recently published Issue in Focus: *The Need for Tax Simplification - A Challenge and an Opportunity*.

We want to see the personal and corporate income tax systems become simpler and more efficient. I don't think this is an impossible dream. The federal government has done a good job lowering tax rates to create a competitive business environment and attract international investment, but it has done little to simplify the tax system. In fact, Canada's tax system is one of the most complex in the world.

Tax simplification is in the public's best interest - it is good for taxpayers, businesses, and government, as well as Canada's economy. CGAs in business, industry, and private practice overwhelmingly tell us they want tax simplification made a priority issue for governments to tackle. We agree and are taking action to ensure your views on this important issue are heard. ■

SAVIEZ-VOUS qu'en 1917, lorsque le ministre des Finances Sir Thomas White a instauré un impôt sur le revenu, la Loi de l'impôt de guerre sur le revenu ne devait être qu'une mesure provisoire appelée à disparaître après la fin de la guerre? Nous avons toutefois appris, avec le temps, qu'il n'y a rien de plus permanent qu'une mesure fiscale provisoire.

En effet, non seulement l'impôt sur le revenu existe toujours, mais les règles qui l'encadrent ont gagné en nombre et en complexité. L'actuelle Loi de l'impôt sur le revenu compte plus de 1 400 pages.

Vous conviendrez qu'un système fiscal complexe comporte, pour les consommateurs, les entreprises et l'économie, des coûts qui vont bien au-delà de la facture fiscale. Les sommes et les heures que l'on consacre aux activités nécessaires pour se conformer au système fiscal représentent des coûts cachés considérables. Pour conscientiser les parties prenantes et alimenter la discussion, CGA-Canada a récemment publié, dans le cadre de sa série *Point de mire*, *La nécessité de simplifier l'impôt - Un défi et une occasion*.

Nous voulons que le système fiscal devienne plus simple et plus efficient pour les particuliers comme pour les entreprises. Je ne crois pas que ce soit là un impossible rêve. Malgré le bon travail qu'il a fait en réduisant les taux d'imposition pour favoriser la compétitivité et attirer des investisseurs étrangers, le gouvernement fédéral a peu fait pour simplifier le système fiscal. À vrai dire, le système fiscal canadien est l'un des plus complexes du monde.

La simplification fiscale est dans l'intérêt du public : c'est une bonne chose pour les contribuables, les entreprises et l'État, aussi bien que pour l'économie canadienne. La grande majorité des CGA qui travaillent dans l'industrie et en cabinet nous disent qu'ils veulent que la simplification fiscale soit une priorité pour les gouvernements. Nous sommes entièrement d'accord et nous nous activons à faire connaître votre opinion sur cette importante question. ■

JOHN LESLIE AWARD PRIX JOHN-LESLIE

CALL FOR NOMINATIONS

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

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

Nominations must include:

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

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

Please ensure that you use the updated 2012 Nomination Form.

Please submit nominations to:

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

APPEL DE CANDIDATURES

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

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

Chaque candidature doit comprendre :

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

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

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

Veuillez envoyer le formulaire au :

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



■ UPDATE / MISE À JOUR

Last chance to register: Reviewers' Forum, November 23-25

Calling partners, senior managers, file reviewers, quality control managers, practice inspectors, mentors, and monitors. *Excellence in Professional Practice* - the third annual CGA-Canada Reviewers' Forum - takes place in Toronto November 23-25. Practitioners from across the country will come together for professional development, networking, and a standards update, through a mix of presentations and interactive breakout sessions. Topics include the differences between private and government not-for-profits; testing the tester - diagnosing the audit program with confidence; small audit program; and in-depth case studies.

Registrations will be accepted by fax and email until November 21. For details and a registration form, go to ppm.cga-canada.org.

► Forum des inspecteurs professionnels, du 23 au 25 novembre : Dernière chance de s'inscrire

Appel aux associés, cadres supérieurs, responsables de la révision des dossiers et du contrôle qualité, inspecteurs professionnels, instructeurs et mentors : *L'Excellence professionnelle*, le troisième Forum des inspecteurs professionnels de CGA-Canada, aura lieu à Toronto du 23 au 25 novembre et offrira aux praticiens du perfectionnement professionnel, des occasions de réseautage et une mise à niveau sur les normes grâce à une combinaison d'exposés et d'ateliers interactifs. Au programme : les différences entre les organismes sans but lucratif privés et gouvernementaux, le contrôle des programmes d'audit, le programme d'audit d'une PME et des études de cas approfondies.

Vous pouvez vous inscrire par courriel ou par télécopieur jusqu'au 21 novembre. Vous trouverez des renseignements et un formulaire d'inscription sur ppm.cga-canada.org/fr-ca.

It's your Association! Come along to the AGM

The CGA-Canada Annual General Meeting will be held on Saturday, December 3, at the Sutton Place Hotel in Vancouver. Full details are in the Notice of Annual General Meeting, which all members will receive by mail, or can view online at cga.org/canada. For members unable to attend in person, the notice also contains proxy information. The AGM is an opportunity to meet your board of directors and members are always welcome.

► Venez à l'AGA de votre association!

L'assemblée générale annuelle (AGA) de CGA-Canada aura lieu le 3 décembre à l'hôtel Sutton Place, à Vancouver. Vous trouverez des renseignements sur l'AGA et le vote par procuration dans l'avis de convocation posté aux membres et affiché sur cga.org/canada-fr. Les membres sont toujours les bienvenus à l'AGA, où ils ont l'occasion de rencontrer les membres du conseil d'administration.

New public accounting subgroup on LinkedIn

CGA-Canada has set up a public accounting subgroup on LinkedIn where practitioners can initiate and engage in discussions. To participate, join the official CGA-Canada group on LinkedIn. Once you're a member of the main group, you can join the subgroup.

CGA-Canada is increasingly connecting with members through social media channels. Members, students, other

accountants, businesses, media, MPs, and many others interested in CGA are joining or following CGA-Canada on Facebook, Twitter, and LinkedIn.

Links to all the Association's social media sites are at cga.org/canada - just click the buttons on the homepage.

► Nouveau sous-groupe sur l'expertise comptable sur LinkedIn

CGA-Canada a établi sur LinkedIn un sous-groupe sur l'expertise comptable pour favoriser les discussions entre praticiens. Il suffit de se joindre au groupe officiel de CGA-Canada sur LinkedIn pour pouvoir intégrer le sous-groupe.

CGA-Canada a de plus en plus recours aux médias sociaux. Membres, étudiants, comptables, entreprises, médias, députés et autres intéressés suivent l'Association sur Facebook, Twitter et LinkedIn.

Vous trouverez sur cga.org/canada-fr des boutons qui vous mèneront vers les pages de CGA-Canada dans les médias sociaux.

Pro-d webcasts available on-demand

CGAs now have access to on-demand webcasts via PD Net, CGA-Canada's professional development website. PD Net has offered live webcasts since 2008 and thousands of CGAs have participated in more than 70 different sessions. Feedback from participants suggests a strong enthusiasm for the convenience and ease of online learning, so this fall, PD Net added an on-demand service to make its webcasts even more accessible.

Members can now buy recorded versions of past webcasts, which can be accessed immediately and reviewed an unlimited number of times for at least 90 days. The webcasts include all the resources,



handouts, and Q&As that accompanied the original presentations.

PD Net's library of on-demand webcasts is growing each month, providing access to an extensive range of topics and expert presenters – all from the convenience of a participant's home or office.

To browse PD Net's entire catalogue of professional development products, visit cga.org/pdnet/training.

► **Webémissions du Reper sur demande**

Les CGA ont maintenant accès sur demande aux webémissions du Reper, le site de ressources en perfectionnement professionnel des CGA. Le Reper offre des webémissions en direct depuis 2008. Les milliers de CGA qui ont participé à plus de 70 séances ayant fait montre d'un grand enthousiasme pour la commodité de l'apprentissage en ligne, le Reper a ajouté un service sur demande cet automne pour rendre les webémissions encore plus accessibles.

Les membres peuvent maintenant acheter les enregistrements de webémissions passées et les visionner un nombre illimité de fois pendant au moins 90 jours. Les enregistrements comprennent toute la documentation, y compris les questions et réponses, des présentations initiales.

La collection de webémissions sur demande du Reper s'agrandit chaque mois, ce qui donne aux participants un accès commode, de la maison ou du bureau, à un large éventail de sujets et d'experts.

On peut consulter le catalogue de produits de perfectionnement professionnel du Reper (en anglais) à cga.org/pdnet/training.

Congratulations to 2011's new FCGAs

CGA-Canada is delighted to announce 38 outstanding CGA Fellowship recipients

for 2011. You can find out more about them at cga.org/canada and in this issue of *CGA Magazine*. The Fellowship Award was designed to recognize members who provide exceptional service to the Association, the profession or the public, or achieve prominence through a variety of means.

"The CGA Fellowship Award is one way we recognize those in our Association who provide exceptional service or bring distinction to the profession by getting involved and helping others," says Anthony Ariganello, president and CEO of CGA-Canada. "All of these recipients are leaders who have made a difference to the organization, the designation, and their communities."

► **Félicitations aux nouveaux FCGA**

CGA-Canada est ravie d'annoncer les noms des 38 CGA d'exception qui ont reçu le titre de FCGA en 2011. Vous en apprendrez davantage à leur sujet sur cga.org/canada-fr et dans ce numéro de *CGA Magazine*. Le titre de FCGA est une distinction décernée aux membres qui rendent des services exceptionnels à l'Association, à la profession comptable ou à la collectivité, ou qui se distinguent de diverses façons.

« Cet honneur est remis en gage de reconnaissance aux CGA qui font honneur à la profession en s'engageant et en aidant les autres, explique le président et chef de la direction de CGA-Canada, Anthony Ariganello. Tous ces récipiendaires sont des leaders qui se sont distingués par leur contribution à l'Association, au titre et à la collectivité. »

Prioritize simpler taxes, says CGA-Canada

An Issue In Focus report commissioned by CGA-Canada and launched in August

considers Canada's overly complex tax system, which costs consumers, businesses, and the economy more than just tax bills. The time and money spent to comply with our tax system adds up to a significant hidden cost, and today's fragile economic recovery makes it a good time to open the dialogue on tax simplification.

The Need for Tax Simplification - A Challenge and an Opportunity can be downloaded at no cost via cga.org/canada. It highlights key issues around tax simplification and discusses the need for a review of both the personal and corporate income tax systems.

"In our view, the benefits coming from a policy of reducing the tax burden on Canadians will be much greater with tax simplification and reform," says Anthony Ariganello, president and CEO, CGA-Canada, "but we need more public debate on how best to achieve that."

Tax simplification is a key pillar of CGA-Canada's advocacy program, and the Association aims to use the study to build awareness and promote discussion among interested stakeholders as a meaningful contribution to an important subject of public policy.

► **La simplification de l'impôt, une priorité**

Une étude de la série *Point de mire* commandée par CGA-Canada et publiée en août traite de la complexité du système fiscal du Canada, un système coûteux pour les consommateurs, les entreprises et l'économie, et ce, pas uniquement en termes de facture d'impôt. Le temps et l'argent consacrés au respect des exigences du système fiscal comportent des coûts cachés considérables, et compte tenu de la reprise économique fragile,

le temps est choisi pour engager le dialogue sur la simplification fiscale.

L'étude, intitulée *La nécessité de simplifier l'impôt - Un défi et une occasion*, est offerte gratuitement sur cga.org/canada-fr. Ses auteurs mettent en lumière les principaux enjeux liés à la simplification fiscale et discutent de la nécessité d'examiner tant le régime d'imposition des particuliers que celui des sociétés.

« À notre avis, les avantages à tirer d'une politique de réduction du fardeau fiscal des Canadiens seront nettement supérieurs avec la simplification et la réforme du système fiscal, explique le président et chef de la direction de CGA-Canada, Anthony Ariganello, mais il nous faut élargir le débat public sur la meilleure manière d'atteindre cet objectif. »

La simplification fiscale est un important pilier du programme de CGA-Canada en matière de défense des intérêts. L'Association compte utiliser cette étude pour accroître la sensibilisation à la nécessité de simplifier le système fiscal et pour alimenter la discussion entre les parties prenantes de manière à contribuer de façon significative à l'étude de cette importante question de politique publique.

2011-12 Personal Tax Planning Book

Plan ahead for tax time! Your 2011-12 edition of the Personal Tax Planning book will be released early in 2012. The guide

will be available for purchase through the PD Net online catalogue. Check out the catalogue at www.cga-pdnet.org to see the range of product offerings.

► **Planification fiscale personnelle 2011-2012**

Préparez-vous pour la saison de l'impôt! L'édition 2011-2012 du guide *Planification fiscale personnelle* sera vendue vers le début de 2012 dans le Reper, où vous trouverez aussi divers autres produits d'apprentissage. www.cga-pdnet.org/fr

■ **INTERNATIONAL / INTERNATIONAL**

CGA-Canada presents at CAPA conference in Australia

CGA-Canada Chair, Joyce Evans, FCGA, accepted an invitation to speak at the 2011 conference of the Confederation of Asian and Pacific Accountants (CAPA) in September. The CAPA conference, which took place in Brisbane, Australia, is a prestigious event attracting international leaders in the accounting profession, industry experts, business pioneers, and key thinkers. The conference is hosted by CPA Australia, with which CGA-Canada has a Mutual Recognition Agreement, and the Institute of Chartered Accountants in Australia.

On the theme of *The Modern Accountants - value creators and trusted business partners*, Evans discussed the importance of trust and how accountants add value through leadership, efficiency, productivity, sustainability, and risk management.

Considering trends in the market and what the future may hold, Evans concluded that developing skills throughout our careers is the way to ensure accountants add value. "Accountants come out of school, get a designation, and most of us have very similar skills at that point. By the time we retire, we have developed many new skills. Yes, we live in interesting times, and the very survival of an organization often depends on the value-added created by accountants; the value-added skills achieved through a life-long learning process," says Evans.

► **Une présentation de CGA-Canada à la conférence de la CAPA**

En septembre, la présidente du conseil de CGA-Canada, Joyce Evans, FCGA, a participé à la conférence de la Confederation of Asian and Pacific Accountants (CAPA) à Brisbane, en Australie. Ce prestigieux forum mondial réunit les leaders de la profession comptable de divers pays, les experts du secteur, les pionniers du monde des affaires et les principaux penseurs. Il est organisé par CPA Australia, avec laquelle CGA-Canada a signé une entente de reconnaissance mutuelle, et par l'Institute of Chartered Accountants in Australia.

M^{me} Evans a traité de l'importance que revêt la confiance et de la façon dont les comptables créent de la valeur grâce au leadership, à l'efficacité, à la productivité, au développement durable et à la gestion des risques.

Vu les tendances du marché et ce que peut nous réserver l'avenir, M^{me} Evans a conclu que c'est en acquérant des compétences tout au long de leur vie professionnelle que les comptables demeureront en mesure de fournir une valeur ajoutée. « Quand ils obtiennent leur diplôme et leur titre, la plupart des comptables ont les mêmes compétences. Au moment de la retraite, ils en auront acquis de nombreuses autres. À notre époque, la survie même d'un organisme dépend souvent de la valeur ajoutée créée par les comptables; une valeur qu'ils ajoutent grâce aux compétences acquises tout au long d'une vie », explique M^{me} Evans. ■

FY Auditing & Consulting, Certified General Accountants is opening an office in Toronto and looking for prospective CGA partners interested in joining us on our expansionary program

FY International (FYI) is a CGA firm Head Quartered in the City of Vancouver that has been providing integrated services of auditing, tax and consulting for Canadian companies who are venturing to international markets for the last 23 years.

As part of our expansion plan, (FYI) currently is opening an office in Toronto on September 2011 and The Board of Directors is in process of selecting CGA practitioners who have entrepreneurial passion and attitude to grow and be part of our international team.

For additional inquiries please reply to;

Toronto: Filomena Silveira 289.997.4246 fsilveira@fyinternational.com OR Vancouver: Renan Cabrera 604.876.4406 rcabrera@fyinternational.com

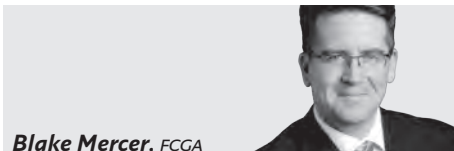
FY Professional Corporation
Auditing & Consulting
Certified General Accountants



© ISTOCKPHOTO.COM/ERIC HOOD

CGA Ontario chair Blake Mercer on the value of CGA

La valeur du titre de CGA, selon le président du conseil de CGA-Ontario, Blake Mercer



Blake Mercer, FCGA

What are the most pressing issues for Ontario CGAs?

Continuing to raise the level of recognition of the designation with employers, governments, and other influencers. Doing this translates into a stronger position for members within the professional accounting marketplace.

What about students?

Other than making it through our tough rigorous program, I think it's important for students that we continue to strengthen the CGA brand. This attracts students to the program, and also helps attract job offers in positions that are worthy of their skills.

What made you decide to become a CGA?

I'm a second generation CGA. My father is a CGA and I grew up around other CGAs so I had incredible examples to follow. I saw the pride that they had in their designation, and saw what having a designation meant, both professionally and in their ability to provide a nice lifestyle for their families. When it came time to make the decision it was an easy one to make.

What do you like best about your work?

The variety. I'm in public practice and we have clients from all industries. Everyone brings unique challenges, which makes my

job interesting. I love coming to work. It keeps me engaged because there's always something new to learn.

What are your hobbies?

My wife, our son, and I are all involved in baseball. We enjoy going to games and playing it. Over the last couple of years I've been coaching my son's team. My most pleasurable activity is spending time with my five-year-old son and the rest of my family.

What does receiving your FCGA mean to you?

It's a little overwhelming. I haven't really been a member for that long (10 years), though I've been pretty active. It's humbling for me to know that other members of the association felt that my contributions, albeit over a relatively short time, have been enough that I was worthy of receiving the FCGA. ■■

Quelles sont les questions les plus pressantes pour les CGA de l'Ontario?

Il faut continuer à élever le niveau de reconnaissance du titre auprès des employeurs, des gouvernements et des autres instances d'influence de manière à mieux placer les membres sur le marché de la comptabilité professionnelle.

Et pour les étudiants?

À part réussir notre programme rigoureux, je pense qu'ils veulent que nous continuions à renforcer la marque CGA. Cela attire les étudiants vers le programme et leur permet de recevoir des offres d'emploi à la hauteur de leurs compétences.

Qu'est-ce qui vous a poussé à devenir CGA?

Je suis un CGA de la deuxième génération. Mon père est CGA. J'ai grandi entouré de CGA remarquables qui m'ont servi d'exemple. J'ai vu à quel point ils étaient fiers de leur titre, et j'ai aussi vu ce que voulait dire le titre, tant sur le plan professionnel que pour ce qui est de la capacité d'assurer un bon train de vie à une famille. C'était une décision facile.

Qu'est-ce qui vous plaît le plus dans votre travail?

La variété. Je travaille en cabinet privé et nos clients proviennent de tous les secteurs. Chacun présente des défis uniques, ce qui rend mon travail intéressant. J'adore venir travailler. C'est captivant : il y a toujours quelque chose à apprendre.

Quels sont vos passe-temps?

Ma femme, notre fils et moi sommes des mordus de baseball. Nous aimons voir des matchs et jouer. Ces dernières années, j'entraîne l'équipe de mon fils. L'activité que je trouve la plus agréable, c'est de passer du temps avec mon fils de cinq ans et avec les autres membres de ma famille.

Que représente pour vous l'obtention du titre de FCGA?

Je suis un peu dépassé. Je ne suis pas membre depuis très longtemps (10 ans), bien que j'aie été assez actif. Je suis très touché que les autres membres de l'Association aient trouvé que mes contributions, même dans un laps de temps relativement court, suffisent à me rendre digne de recevoir le titre de FCGA. ■■

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 :**

www.iapacific.com/cgafrancais

Ou communiquez avec Samson Groupe Conseil Inc. :

1.877.492.9812

sgc@samsongroupeconseil.com



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



CFOs as Strategic Partners

Le rôle de partenaire stratégique des directeurs financiers

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

ARE TODAY'S CFOs in some respects victims of their own success? It would certainly seem so. According to a KPMG global survey of financial executives, many are still spending the bulk of their time on operational roles rather than strategic tasks. Why is this, I wonder? Are they too good in the traditional, finance function and perceived to have their hands full as it is?

Not that being highly valued for their financial acumen is a bad thing. But it isn't helping those who want to be involved at the early stages of key organizational decision making.

What more CFOs want, noted the KPMG report, is to be viewed as strategic partners. CFOs "want to be seen as truly strategic outward-facing players rather than just traditional number crunchers," says Dan Zbacnik, national leader of the firm's financial management advisory practice. Too often, financial executives say, their days are consumed by data collection and reporting, with little time for such things as improved forecasting and budgeting.

I understand their frustration. I was CFO at Avon Canada prior to becoming its CEO. If anything, I think the role of CFO was perceived to be even narrower back then than it is today. At CGA-Canada, we've been working hard for some time to ensure that our certification program fosters strategic, big-picture thinking.

The KPMG report also noted that while CFOs are eager to expand their role and influence, most organizations aren't willing to make it a priority.

What might change this for financial executives? Well, they may want to consider being more open about their ambitions. And if they can find opportunities to demonstrate their broader skills - strategic and organizational leadership, organizational effectiveness, and professional judgment - that would surely raise the profile of the finance function.

In the words of Kurt Kuehn, CFO at UPS: "If you're not involved in the strategies of the company, try to get yourself and your people involved. Talk to your people about what's going on. Discuss the major issues so they begin to think more as shareowners, more as general management, so the finance function is at the table when the important decisions are made."

After all, what good are vision and insight if few know you possess them? ■

LES DIRECTEURS FINANCIERS sont-ils victimes de leur propre succès? On dirait bien que oui. Selon un sondage mondial mené par KPMG, beaucoup d'eux consacrent la plupart de leur temps à l'exploitation, plutôt qu'à des tâches stratégiques. Pourquoi? Réussissent-ils trop dans leur rôle traditionnel? Croit-on qu'ils ont déjà assez à faire?

Il n'y a rien de mal à être apprécié pour son acuité financière, bien sûr, mais cela n'est pas d'un grand secours pour ceux qui souhaitent participer aux décisions clés de l'organisation dès le départ.

Selon le rapport, plus de directeurs financiers désirent être considérés comme des partenaires stratégiques. « Ils veulent assumer un rôle plus stratégique, qui va bien au-delà de la tenue de livres », affirme le leader national, Services-conseils en gestion financière, KPMG, Dan Zbacnik. Les dirigeants financiers estiment que, trop souvent, ils sont accaparés par la collecte de données et la préparation de rapports, ce qui leur laisse peu de temps à consacrer à l'amélioration des processus de budgétisation et de prévision.

Je comprends qu'ils soient déçus. J'ai été directeur financier d'Avon Canada avant d'en devenir le président. À l'époque, la vision du rôle du directeur financier était encore plus étroite qu'aujourd'hui. À CGA-Canada, nous travaillons fort pour veiller à ce que notre programme d'accréditation favorise chez les candidats une vision d'ensemble et une réflexion stratégique, et à ce que les CGA nouvellement accrédités puissent notamment contribuer à la planification financière et à la gestion de la performance.

Le rapport révèle aussi que, bien que les directeurs financiers souhaitent élargir leur rôle et leur influence, ce n'est pas une priorité pour la plupart des organisations.

Pour favoriser le changement, les dirigeants financiers pourraient communiquer plus ouvertement leurs ambitions et démontrer leurs compétences dans des domaines autres que la finance - le leadership stratégique et organisationnel, l'efficacité organisationnelle et le jugement professionnel. Ils feront ainsi rayonner la fonction Finances.

Comme l'explique le directeur financier d'UPS, Kurt Kuehn, ceux qui ne participent pas aux stratégies de leur entreprise doivent s'efforcer de changer la situation. Ils doivent parler à leur équipe des grands enjeux pour que cette dernière commence à penser comme les actionnaires ou la direction générale de la société. C'est ainsi que la fonction Finances aura son rôle à jouer dans le processus décisionnel.

Après tout, à quoi bon avoir une vision et de la perspicacité si peu de gens savent que vous possédez ces qualités? ■

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

Financial Efficiency for Charities

by / par Andrew Allentuck

Organismes caritatifs et efficience

There are many challenges associated with efficient charity management.
CGAs are answering the call.

La gestion efficace des activités caritatives pose de nombreux défis.
Les CGA sont là pour y répondre.

GIVING TO GOOD causes is something many of us do, occasionally in response to a tragedy, often as part of a plan, all in the hope that the money or the time donated will make a difference. The motivation may be compassion or a sense of duty, even shock after earthquakes or tidal waves devastate communities. We offer money to good causes, and then leave it to others to spend wisely. Making that happen - managing the money efficiently - is the challenge. But in the absence of the goal of making a profit, charities and non-profits can wind up bleeding cash with little to show for it.

The largest problem facing charities is not public support. Indeed, according to Imagine Canada, a Toronto-based research and lobbying group that advances the cause of charities, the sector is enormous. The Canada Revenue Agency says there are 165,500 charities across the country, employing more than two million people, representing 11 per cent of “the economically active population.” Imagine Canada’s data shows that the charity sector represents \$106.4 billion or seven per cent of Canada’s GDP. CGAs are helping with that massive task.

CBM and Cost Management

Steven Baal, CGA, is the CFO of the Christian Blind Mission International (CBM). Steering the finances of the organization, he has

helped it earn one of the highest marks among Canadian charities for efficient operation. Last year, a survey by *MoneySense* magazine showed it spent 85 per cent of its revenues on programs. That’s one of the highest ratios of program spending to total revenue in the country. Its average cost to raise \$100 was \$9.70, which is modest in the range of fundraising expenses for Canadian charities.

CBM is a relatively lean structure with 50 employees and 55 volunteers, and works through partner organizations in countries such as Ethiopia where it has projects. “Among CBM’s principles is the idea that we work with integrity and communicate with honesty,” Baal explains. The motivation to work in the non-profit sector is personal, but with a financial cost. “Our salaries are usually below the market average because we attract people by our mission rather than by the pay,” he says.

Meanwhile, the job of raising money is getting harder, Baal admits. Statistics bear him out. The number of Canadians making charitable contributions fell from 5.8 million in 2008 to 5.6 million in 2009, the last year for which this data is available, and the amounts donated dropped to \$7.75 billion in 2009, the last year for which data is available, from \$8.19 billion in 2008. Meanwhile, the average age of donors has risen to 53, according to Statistics Canada, leaving

charities wondering where the money will come from in future as current donors go into retirement and then, eventually die.

The decline in giving may also be due to increased auditing of contributions by the Canada Revenue Agency. Audits of individual contributors could have the effect of discouraging charitable contributions that produce official tax receipts, says Imagine Canada. Yet even when CRA’s audits of charitable tax shelters are taken into account, donations have decreased, the organization says. For now, there is not much prospect of a significant rise in donations. “In hard economic times, people have less to give,” says Lindsey Vodarek, Imagine Canada’s manager of communications.

Community Support An Asset

In Winnipeg, a combination of strong community support and demonstrably effective operation has helped the city’s United Way to increase its funding. Private donations to United Way of Winnipeg rose 40 per cent to \$17.5 million for the year ended March 31, 2011 from \$12.5 million for the comparable period in 2002. The increase is substantial, even if inflation at an average rate of 2.5 per cent per year is taken into account.

Other revenue, such as contributions from government and investment income, pushed total funds available in 2011 up to

\$29.1 million. The money was distributed mostly to partner organizations, many quite small, which deal with community issues such as troubled youth, school dropout rates, and community health. United Way funding enabled the groups to keep their own fundraising costs down, allowing the entire voluntary or charitable sector in Winnipeg to operate at a high level of financial efficiency.

Beverly Passey, FCGA, is vice-president for Donor Relations and Research Development for the organization. She notes that United Way's fundraising costs including salaries and administration are low in a range of 16 to 17 per cent of total spending. The provincial government provides a grant toward these costs, which means that all donations can go to the organization's mission. "That allows us to tell people that whatever they donate to our annual campaign will all be invested in the community," she explains.

Accounting protocols are a major driver of spending decisions at United Way. "We test for effectiveness from decision making forward," Passey explains. "We

prioritize issues. We have detailed funding agreements with each organization we help and we get regular reports from them. Volunteers assist management, spending time with the organizations' boards and executive directors. That way, we provide value to donors and to the community."

While making money is not the core focus, the charity sector is nevertheless a very competitive and regulated industry. The lack of profit targets actually complicates management and governance, says Kathi Dodson, CGA and vice-president of Finance and Administration of Habitat Canada, an organization that builds affordable housing for lower income people. In the national office in Waterloo, Ontario, Dodson monitors financial transactions and manages risks for Habitat at a national level. "Habitat affiliates around the country partner with low income families that are willing to assume a no-interest mortgage held by the local Habitat organization with payments geared to family income," she explains. Habitat holds its fundraising and

administrative costs to 20 per cent or less of total funds raised, she adds.

Accountability in this part of the non-profit sector is not from shareholders, Dodson says. "It's the public, which is a bigger area of responsibility. Our financial process is rigorous. We do test budgets and we compare our current budgets to our historical budgets. Our fundraising expense is always less than 20 per cent of expenditures. Moreover, our local affiliates raise 80 per cent of their own money. But the biggest challenge is to link the money we spend to the results we achieve." The management challenge is to maximize results for money spent.

Resource Allocation by Social Effectiveness

At the YWCA of Calgary, CGA Virginia Trawick is director of Organizational Effectiveness. Her organization offers a gym and athletic programs, but it also offers social services such as family violence prevention, English as a second language, pre-employment programs, housing, and



ARE YOUR CLIENTS READY TO INVEST IN EQUIPMENT?

At BDC, our innovative solutions can help your clients invest in equipment. Our consulting and financing services work hand in hand to offer entrepreneurs made-to-measure solutions, which may include financing that matches investment needs or customized repayment periods that extend over an asset's entire life. It's just the flexibility they need to free up cash flow and grow their business on their own terms.



FINANCING | VENTURE CAPITAL | CONSULTING

www.bdc.ca/equipment



support programming. With an annual budget of \$17.2 million for the 12 months ended March 31, 2012, it serves 11,000 people in Calgary and surrounding areas. Judging how the money can be spent well, she notes, requires a new agility for accounting. “We measure efficiency of our operation in terms of expectation and outcomes,” she says.

“To do that, we prepare impact reports that show what we do for the community and we judge that in terms of such things as the successful completion of our programs. For example, we shut down our swimming pool in 2010 because it cost too much and was not sustainable. Instead, we were able to extend our programming to far more people. It is harder than if we were using profit and loss statements, but we can measure our social impacts with economic indicators such as social returns on investments. That has translated to savings on police and other community services, and those are meaningful numbers.”

While the efficient administration of charities’ revenues and expenditures is

essential to carrying out their mission, the problem is that there is no single standard of efficiency for how charities convert revenue to benefits. A charity that provides counselling for troubled people is likely to have a higher ratio of salaries to total spending than one that provides a commodity such as food for people in Africa.

“Most charitable work is labour-intensive, so compensation is moderated by budget constraints and by the fact that many people who work for charities are driven less by income than by the desire to do good works for others,” says Derek Evans, CGA, director of finance for the Halton Children’s Aid Society in Burlington, Ontario. “The role of management in our charity and presumably in others is to ensure that donors get value for the money they contribute. As a CGA, I apply my ethical training to ensure that we provide value for our donors and our beneficiaries, who, in our case, are children and youth at risk in the community.”

Managing the business of charities by goals and accomplishments is, if anything,

tougher than managing by a bottom line. Goals like children kept off the streets, families kept from disintegrating, protecting the lives of the weak and the ill are harder to measure, Evans says.

CGAs in the non-profit environment are able to work toward these targets, using complex measures that provide a realistic view of the work and what has been accomplished, Evans adds. Ethics are an important part of management, and a substantial component of this task. Sensitivity to issues and to people is as important as counting dollars, he says. “It is the human side of administration, one in which the bottom line is lives improved, sometimes lives saved,” he emphasizes.

CGAs are extending their financial skills to build what money cannot always measure – a better society. ■

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

The cost of having the right person for the job is nothing compared to the cost of having the wrong one!

Tired of trying to fit a square peg in a round hole? Or a round peg in a square hole? Why take chances with your most important resource . . . your staff?

At PTC Accounting and Finance, we'll send you the best possible candidates available. Whether you are in the market for interim accounting and finance jobs, full projects, or looking to hire a top quality candidate, we have the resources to bring you and your perfect match together.

call us at

905-660-9550

1-877-303-9550
 help is on the way!

CONTRACTS & PROJECTS

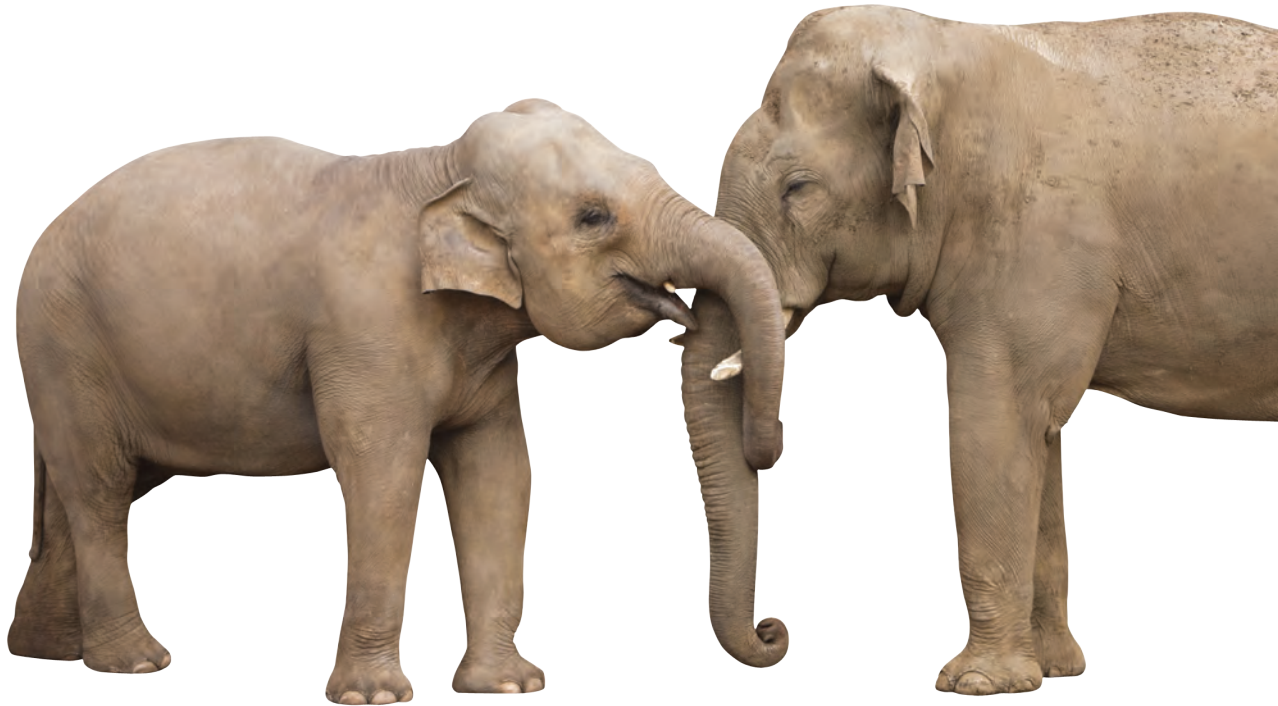
Professionals available include CFO's, Controllers, FP&A Managers, Analysts, Cost Accountants, Tax and Treasury Specialists, Auditors, Project Managers and more.



ptc

PTC Accounting & Finance Inc.
www.ptcaccounting.com

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:

www.iapacific.com/cga

Or contact Jan Munro Thompson at:

1.800.881.3688

thom425@attglobal.net



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

NOUS SOMMES nombreux à faire des dons aux organismes de bienfaisance, par suite d'une tragédie ou dans le cadre d'un programme automatique, dans l'espoir que ces dons améliorent les choses. On le fait par compassion, par sens du devoir, voire même sous l'effet du choc, après un tremblement de terre ou un tsunami. Nous versons de l'argent aux organismes de bienfaisance, puis laissons à d'autres le soin de le dépenser de façon judicieuse. Voilà le défi : gérer cet argent de façon efficiente. Or, en l'absence d'un objectif de bénéfice, les organismes sans but lucratif peuvent devenir de véritables robinets à argent, sans que les résultats soient au rendez-vous.

Le plus grand problème des organismes de bienfaisance n'est pas l'appui du public. Imagine Canada, un organisme de Toronto qui défend les intérêts de ces organismes, décrit un secteur énorme. Selon l'Agence du revenu du Canada, il y a 165 500 organismes de bienfaisance au pays. Ils emploient plus de deux millions de personnes, soit 11 % de la population active. Les données d'Imagine Canada indiquent que ce secteur a un actif de 106,4 milliards de dollars, ou 7 % du PIB du Canada. Et les CGA y sont bien présents.

CBM et la gestion des coûts

Steven Baal, CGA, est directeur financier à Christian Blind Mission International (CBM). Il a aidé CBM à devenir l'un des organismes de bienfaisance les mieux cotés au Canada au chapitre de l'efficacité opérationnelle. Un sondage

mené l'an dernier par le magazine *MoneySense* a révélé que CBM consacre 85 % de ses revenus aux programmes. C'est l'un des ratios les plus élevés au pays. En moyenne, CBM dépense 9,70 \$ pour recueillir 100 \$, ce qui est très peu pour un organisme de bienfaisance canadien.

CBM prête main-forte à des personnes aveugles et handicapées à l'étranger. C'est un organisme plutôt leste, qui compte 50 employés et 55 bénévoles; il mène ses projets à l'étranger par l'entremise de partenaires, par exemple en Éthiopie. « L'un de nos principes est de faire notre travail avec intégrité, et de communiquer avec franchise », explique M. Baal. Les gens qui travaillent dans le secteur de la bienfaisance le font par motivation personnelle, mais cela s'accompagne de sacrifices sur le plan financier. « Nos salaires sont inférieurs à la moyenne du marché, parce que c'est notre mission qui attire nos employés, pas la rémunération », dit-il.

La tâche de collecter des fonds devient de plus en plus ardue, admet M. Baal. Les statistiques le confirment : le nombre de Canadiens qui ont fait des dons de charité a diminué, passant de 5,8 millions de personnes en 2008 à 5,6 millions en 2009, soit la dernière année pour laquelle ces données sont disponibles. De même, le montant des dons, qui s'élevait à 8,19 milliards de dollars en 2008, n'était plus que de 7,75 milliards en 2009, dernière année pour laquelle on dispose de données. Pendant cette période, l'âge moyen des donateurs a monté à 53 ans, selon Statistique Canada. On est en droit de se demander d'où

viendra l'argent quand les donateurs actuels prendront leur retraite ou décéderont.

Le recul tient peut-être aussi à l'intensification des vérifications des dons de charité par l'Agence du revenu du Canada. Ces vérifications risquent de décourager les dons de charité qui donnent droit à des reçus officiels, selon Imagine Canada. Mais même lorsqu'on tient compte de l'incidence des vérifications des abris fiscaux relatifs aux dons de bienfaisance entreprises par l'ARC, le nombre de dons a diminué, affirme l'organisme. Actuellement, les probabilités d'une augmentation notable des dons sont minces. « Quand les temps sont durs, les gens donnent moins », de dire la gestionnaire, Communications à Imagine Canada, Lindsey Vodarek.

L'appui de la collectivité : un atout

C'est la combinaison d'un appui solide de la collectivité et de l'efficacité opérationnelle qui a aidé Centraide Winnipeg à faire croître son financement. Les dons de particuliers ont grimpé de 40 % pour atteindre 17,5 millions de dollars pour l'exercice terminé le 31 mars 2011, une hausse de 12,5 millions de dollars par rapport à la période correspondante de 2002. C'est une augmentation notable, même quand on prend en compte la hausse de l'inflation, au taux moyen de 2,5 % par année.

D'autres revenus, comme les dons des pouvoirs publics et les revenus de placement, ont porté le total des fonds disponibles à

29,1 millions de dollars, en 2011. Ces fonds ont été distribués à des partenaires qui s'attaquent à des problèmes communautaires comme les jeunes en difficulté, le décrochage scolaire et la santé. Le soutien de Centraide permet à ces groupes de réduire leurs coûts de financement, et à l'ensemble du secteur bénévole de Winnipeg d'exercer ses activités avec une grande efficacité.

Beverly Passey, FCGA, est vice-présidente, Relations avec les donateurs et Développement de la recherche à Centraide Winnipeg. Elle souligne que les coûts de financement de l'organisme, y compris les salaires et les frais administratifs, représentent seulement de 16 à 17 % de l'ensemble des dépenses. Comme le gouvernement provincial verse une subvention correspondant à ces coûts, tous les dons reçus dans le cadre de la campagne de financement annuelle sont consacrés à la mission de l'organisme, explique-t-elle. « Cela nous permet de dire aux gens que tous leurs dons seront investis dans la collectivité », ajoute-t-elle.

À Centraide, les protocoles comptables comptent parmi les facteurs les plus déterminants dans les décisions relatives aux dépenses. « Nous faisons des tests d'efficacité à toutes les étapes, explique M^{me} Passey. Nous classons les enjeux par ordre de priorité. Nous avons conclu des ententes de financement détaillées avec chacun des organismes que nous aidons, et ils nous fournissent des rapports à intervalles réguliers. Des bénévoles prêtent main-forte à nos administrateurs et à nos dirigeants. C'est de cette façon que nous offrons de la valeur aux donateurs et à la collectivité. »

Même s'il n'est pas axé sur la réalisation d'un bénéfice, le secteur caritatif est tout de même très concurrentiel et réglementé. L'absence de cibles de profit complique la gestion et la gouvernance, affirme Kathi Dodson, CGA et vice-présidente, Finance et Administration à Habitat pour l'humanité Canada (HPHC), un organisme qui construit des logements à prix abordable pour les ménages à faible revenu. Au bureau national de Waterloo, en Ontario, M^{me} Dodson surveille les opérations financières et gère les risques ainsi que l'administration à l'échelle nationale. « Partout au pays, nos partenaires s'associent avec des familles à faible revenu prêtes à assumer un prêt hypothécaire sans intérêt détenu par le bureau local de HPHC, et des versements établis en fonction du revenu familial », explique-t-elle. HPHC maintient les coûts de ses activités de financement et administratives à 20 % ou moins du total des fonds recueillis.

Dans ce secteur sans but lucratif, l'obligation de rendre des comptes ne provient pas des

actionnaires, de dire M^{me} Dodson. « Elle vient d'abord du public. Notre processus financier est rigoureux. Nous établissons des budgets d'essai et nous comparons nos budgets actuels aux budgets des années précédentes. Les frais que nous engageons pour la collecte de fonds sont toujours inférieurs à 20 % du total de nos dépenses. Et nos partenaires locaux recueillent eux-mêmes 80 % de leurs fonds. Le principal défi consiste à établir le lien entre l'argent que nous dépensons et les résultats que nous obtenons. » Sur le plan de la gestion, le défi consiste à maximiser les résultats obtenus au moyen de l'argent dépensé.

Affectation des ressources selon l'utilité sociale

Virginia Trawick, CGA, est directrice de l'efficacité organisationnelle au YWCA de Calgary. Cet organisme offre un gymnase et des programmes sportifs, mais aussi des programmes de prévention de la violence familiale, d'anglais langue seconde, de préparation à l'emploi, et de soutien familial et scolaire, ainsi que de l'hébergement. Avec un budget annuel de 17,2 millions de dollars pour l'exercice se terminant le 31 mars 2012, le YWCA fournit des services à 11 000 personnes dans la région de Calgary. Déterminer comment bien dépenser cet argent exige une gymnastique comptable différente, souligne-t-elle. « Dans notre organisme, nous mesurons l'efficacité opérationnelle en fonction d'attentes et de résultats », dit-elle.

« À cette fin, nous préparons des rapports d'impact sur la collectivité, dans lesquels nous évaluons notre prestation selon des critères comme la réussite des programmes. Ainsi, nous avons fermé notre piscine en 2010 parce qu'elle coûtait beaucoup trop cher. Cela nous a permis d'enrichir nos autres programmes et de servir beaucoup plus de gens. C'est plus compliqué que l'utilisation d'états des résultats, mais nous pouvons mesurer notre impact social au moyen d'indicateurs économiques comme le rendement social du capital investi. Nous avons constaté que ce rendement se traduit par une réduction des coûts des services policiers et d'autres services communautaires – des résultats dont nous sommes fiers. »

L'administration efficace des produits et des charges d'un organisme de bienfaisance est indispensable à la réalisation de sa mission. Le hic, c'est qu'il n'y a pas de règle unique pour apprécier l'efficacité d'un tel organisme. L'organisme de bienfaisance qui fournit des services-conseils à des personnes en difficulté

est plus susceptible de consacrer davantage de ses fonds aux salaires que celui qui fournit des marchandises, par exemple de la nourriture à des pays africains.

« Souvent, le travail caritatif est exigeant en main-d'œuvre; la rémunération est limitée par des contraintes budgétaires et par le fait que les employés sont souvent moins motivés par le salaire que par le souci d'aider autrui », affirme Derek Evans, CGA, chef des Finances à la Halton Children's Aid Society de Burlington, en Ontario. « Dans notre organisme comme dans bien d'autres, la direction doit s'assurer que les donateurs reçoivent une valeur correspondant à l'argent qu'ils versent. En tant que CGA, j'utilise ma formation en éthique pour veiller à que nous offrions de la valeur à nos donateurs et à nos bénéficiaires, qui sont les jeunes à risque de notre collectivité. »

Il est plus difficile de gérer les activités d'organismes de bienfaisance en fonction d'objectifs et de réalisations qu'en fonction d'un résultat net, puisqu'il est particulièrement difficile de mesurer des objectifs tels que prévenir l'éclatement de familles, empêcher des enfants de traîner dans les rues et protéger les personnes faibles ou malades, affirme M. Evans.

Les CGA qui œuvrent dans le milieu travaillent à la réalisation de tels objectifs en se servant d'indicateurs complexes qui, réunis, brossent un portrait réaliste du travail accompli et de celui qu'il reste à faire, ajoute-t-il. L'éthique, un aspect important de la gestion, tient une part importante dans ce travail. La réceptivité aux enjeux et aux gens est aussi importante que le volet financier, dit-il. « C'est le côté humain de l'administration, celui dans lequel le bilan se calcule en nombre de vies améliorées, parfois même sauvées », conclut-il.

Des CGA mettent à contribution leurs compétences financières pour bâtir ce qui ne peut pas toujours se mesurer en dollars : une société meilleure. ■■■

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



Changes to IFRS are changes to Canadian GAAP.

Fair Value Measurement: Part 2

Évaluation de la juste valeur : Deuxième partie

Les changements aux IFRS sont des changements aux PCGR canadiens.

by / par Stephen Spector

LAST ISSUE, I provided an overview of the development of IFRS 13. This column will highlight some of the accounting issues associated with IFRS 13.

IFRS 13 defines fair value as “the price that would be received to sell an asset or paid to transfer a liability in an orderly transaction between market participants at the measurement date” (an exit price). The key is that fair value is a market-based measurement, not an entity-specific measurement. When measuring fair value, an entity uses the assumptions that market participants would use when pricing the asset or liability under current market conditions, including assumptions about risk.

- **Price:** IFRS 13 deems fair value as the price that would be received to sell an asset or paid to transfer a liability in an orderly transaction in the principal (or most advantageous) market at the measurement date under current market conditions regardless of whether that price is directly observable or estimated using another valuation technique.
- **Transaction:** IFRS 13 assumes that the fair value measurement is determined when the asset or liability is exchanged in an orderly transaction between market participants to sell the asset or transfer the liability at the measurement

date under current market conditions. In addition, IFRS 13 assumes that the transaction to sell the asset or transfer the liability takes place in the principal market for the asset or liability, or in the absence of a principal market, in the most advantageous market for the asset or liability.

- **Participants:** IFRS 13 requires an entity to measure the fair value of an asset or a liability using the assumptions that market participants would use when pricing the asset or liability, assuming that market participants act in their economic best interest. Even though market participants often act irrationally, the standard assumes rational behaviour by noting that an entity need not identify specific market participants.

Valuation Techniques

IFRS 13 directs an entity to use valuation techniques that are appropriate in the circumstances and for which sufficient data are available to measure fair value, maximizing the use of relevant observable inputs and minimising the use of unobservable inputs.

There are three widely used valuation techniques: the market approach, the cost approach, and the income approach.

- The market approach uses prices and other relevant information generated by market transactions involving identical or comparable assets, liabilities, or a group of assets and liabilities, such as a business.
- The cost approach reflects the amount that would be required to replace the service capacity of an asset, often referred to as current replacement cost.
- The income approach converts future amounts such as cash flows or income and expenses to a single current amount. When the income approach is used, the fair value measurement reflects current market expectations about those future amounts.

The Fair Value Hierarchy

To increase consistency and comparability in fair value measurements and related disclosures, IFRS 13 uses the fair value hierarchy initially issued as part of IFRS 7 (which was taken from FASB’s SFAS 157). The hierarchy categorizes the inputs to valuation techniques used to measure fair value into three levels. The fair value hierarchy gives the highest priority to quoted prices in active markets for identical assets or liabilities (Level 1 inputs) and the lowest priority to unobservable inputs (Level 3 inputs).

Fair Value Hierarchy

- **Level 1 Inputs:** Quoted prices (unadjusted) in active markets for identical assets or liabilities that the entity can access at the measurement date.
- **Level 2 Inputs:** Inputs other than quoted prices included within Level 1 that are observable for the asset or liability, either directly or indirectly.
- **Level 3 Inputs:** Inputs for the asset or liability that are unobservable, including the entity's own data, which are adjusted if necessary to reflect market participants' assumptions.

With the release of IFRS 13, Canadian GAAP changes, but there will be no differences with IFRS. For more in-depth coverage, head over to PD Net where you can sign up for a professional development course entitled *Fair Value Measurement*. ■

DANS LE DERNIER numéro, j'ai présenté un aperçu du processus d'élaboration d'IFRS 13. Voyons maintenant les principales questions de comptabilité soulevées par IFRS 13.

IFRS 13 définit la juste valeur comme « le prix qui serait reçu pour la vente d'un actif ou payé pour le transfert d'un passif lors d'une transaction normale entre des intervenants du marché à la date d'évaluation » (un prix de sortie). Ce qu'il faut retenir, c'est que la juste valeur est une évaluation axée sur le marché, et non une évaluation propre à l'entité. Lorsqu'elle évalue la juste valeur, une entité utilise les hypothèses que les intervenants du marché utiliseraient pour fixer le prix de l'actif ou du passif compte tenu des conditions actuelles du marché, notamment des hypothèses concernant les risques.

- **Prix :** La juste valeur est censée correspondre au prix qui serait reçu pour la vente d'un actif ou payé pour le transfert d'un passif lors d'une transaction normale sur le marché principal (ou le marché le plus avantageux) à la date d'évaluation dans les conditions actuelles du marché ou estimé selon une autre technique d'évaluation.
- **Transaction :** L'évaluation de la juste valeur repose sur l'hypothèse que l'actif ou le passif est échangé lors d'une transaction normale conclue entre des intervenants du marché pour la vente de l'actif ou le transfert du passif à la date d'évaluation dans les conditions actuelles du marché. En outre, IFRS 13 suppose que la transaction pour la vente de l'actif ou le transfert du passif a lieu sur le marché principal pour l'actif ou le passif ou, en l'absence de marché principal, sur le marché le plus avantageux pour l'actif ou le passif.
- **Intervenants du marché :** L'entité doit évaluer la juste valeur d'un actif ou

d'un passif à l'aide des hypothèses que les intervenants du marché utiliseraient pour fixer le prix de l'actif ou du passif, en supposant que les intervenants du marché agissent dans leur meilleur intérêt économique. Même si les intervenants du marché agissent souvent de façon irrationnelle, la norme suppose un comportement rationnel, en précisant que l'entité n'est pas tenue d'identifier des intervenants spécifiques.

Techniques d'évaluation

L'entité doit utiliser des techniques d'évaluation appropriées aux circonstances et pour lesquelles les données sont disponibles en quantité suffisante pour évaluer la juste valeur, en maximisant l'utilisation des données d'entrée observables pertinentes et en minimisant celle des données d'entrée non observables.

Il existe trois techniques d'évaluation largement répandues :

- L'approche par le marché se fonde sur les prix et d'autres informations pertinentes générées par des transactions de marché sur des actifs, des passifs ou un groupe d'actifs et de passifs (par exemple une entreprise) identiques ou comparables.
- L'approche par les coûts reflète le montant qui serait requis actuellement pour remplacer la capacité de service d'un actif, souvent désigné comme le coût de remplacement.
- L'approche par le résultat convertit les montants futurs (comme des flux de trésorerie ou des produits et charges) en un montant unique. Lorsque cette approche est utilisée, la juste valeur reflète les attentes actuelles du marché quant à ces montants futurs.

Hiérarchie des justes valeurs

Pour accroître la cohérence et la comparabilité des évaluations à la juste valeur et des informations fournies à leur sujet, IFRS 13 utilise la hiérarchie des justes valeurs publiée initialement dans IFRS 7 (reprise du SFAS 157 du FASB). La hiérarchie classe selon trois niveaux les données d'entrée des techniques d'évaluation utilisées pour déterminer la juste valeur. Cette hiérarchie place au plus haut niveau les cours sur des marchés actifs pour des actifs ou des passifs identiques (niveau 1), et au niveau le plus bas les données d'entrée non observables (niveau 3).

Hiérarchie des justes valeurs

- **Niveau 1 :** Cours (non ajustés) sur des marchés actifs pour des actifs ou des passifs identiques auxquels l'entité peut avoir accès à la date d'évaluation.
- **Niveau 2 :** Données d'entrée concernant l'actif ou le passif, autres que les cours du marché inclus au niveau 1, qui sont observables directement ou indirectement.

- **Niveau 3 :** Données d'entrée concernant l'actif ou le passif qui ne sont pas observables, y compris les propres données de l'entité, ajustées pour refléter les hypothèses des intervenants du marché.

La publication d'IFRS 13 vient modifier les PCGR canadiens, mais elle élimine toute différence avec les IFRS. Pour obtenir une analyse plus approfondie, inscrivez-vous au cours de perfectionnement intitulé *Évaluation de la juste valeur* dans le Reper (www.cga-pdnet.org/fr-ca). ■

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

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

Your Career. Your Way.

CONTRACT | SEARCH

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



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

Kevin Jeewan, CGA
Director, Recruitment



LANNICK
RECRUITMENT

PRO COUNT
STAFFING

members of
Lannick Group of Companies

The right fit for you™

TORONTO · MISSISSAUGA · NORTH YORK · OTTAWA



Leveraging systems and software to manage tax functionality.

Tax by Technology

Impôt et technologie

Miser sur les systèmes et logiciels de gestion de la fonction fiscale.

by / par R. Jason Riche

MORE AND MORE, technology is used in managing taxes. Automation may involve embedding tax functionality into organizational processes and controls, and many tax software tools can be used as part of a technology platform. Risky areas that are easily automated should be considered first. Efficiency is key. Be sure to ask if the potential savings and benefits outweigh the investment in a technology-based solution. Experience shows that automation is often but not always a solid investment.

When it comes to income tax, technology tends to focus on automating the tax provision. Organizational preference and ease of compatibility with the underlying system are key considerations. Software 'bolt-on' tools like TaxWare, CorpTax, and OneSource can increase accuracy, reduce risk, and decrease the time and effort required by the finance department. Ensuring that an organization has well-documented processes prior to implementing such tools is highly recommended. This approach will help to keep the automation as focused and controlled as possible.

As for indirect tax (sales tax, excise tax, customs duties), tools/engines like Sabrix, Vertex, and EBTax can be bolted-on to the system to assist with tax calculations on sales and the recoverability of costs.

These tools often have very good reporting capabilities. Indirect taxes often touch all parts of an organization and its business processes. The outputs include many types of tax returns (GST, PST, and excise) as well as invoices, purchase orders, and exemption certificates. Data that has an impact on the indirect tax position needs to be captured and managed at virtually every point in the purchasing and sales cycles.

An ideal time to start analyzing the risk/automation equation is during an Enterprise Resource Planning (ERP) implementation. This is the exercise an organization goes through as it embarks on a full-scale installation or upgrade of its main technology platform (e.g., SAP, Oracle). Companies that have implemented or are considering implementing an ERP system all too often overlook the key tax requirements and benefits these systems can provide. They also may underestimate the impact these implementations can have on the tax department.

As organizations redesign and implement their system platforms, they often consolidate legacy systems and initiate process improvements that may impede access to tax-sensitive information. During an ERP, business operational processes are identified and exposed. Decisions can

be made concerning whether a tax engine should be installed or whether the tax functionality should be set up in the existing ERP environment.

Tax professionals should be involved throughout the implementation. Their input is required during the design and testing phases to ensure that the required design specifications – such as tax logic – are accurately built into the system. A well-controlled and automated tax environment requires analyzing business transactions to determine solutions. Leveraging technology to create a more efficient tax environment can be an optimum way to manage your risk profile. ■

LA GESTION DES IMPÔTS et taxes est de plus en plus automatisée. L'automatisation peut comporter l'intégration de la fonction fiscale dans des procédés et contrôles organisationnels, et de nombreux logiciels fiscaux peuvent faire partie d'une plateforme technologique. Il faudrait d'abord s'intéresser aux secteurs à risque qui s'automatisent facilement. L'efficacité est essentielle. Demandez-vous si les économies et avantages potentiels de l'investissement dans une solution technologique valent le coup. L'automatisation n'est pas toujours un investissement valable.

En impôt, la technologie met généralement l'accent sur l'automatisation du calcul de la charge d'impôts. La préférence de l'organisation et le degré de compatibilité avec le système sous-jacent sont des considérations clés. Des logiciels complémentaires comme TaxWare, CorpTax et OneSource peuvent accroître l'exactitude, réduire le risque et diminuer le temps et les efforts exigés du service des finances. L'organisation doit s'assurer de bien documenter ses procédés avant la mise en place de tels outils. De cette façon, l'automatisation sera aussi ciblée et contrôlée que possible.

Quant aux impôts indirects (taxe de vente et d'accise, droits de douane), des outils ou moteurs (Sabrix, Vertex et EBTax) peuvent être intégrés au système pour faciliter les calculs de la taxe et le recouvrement des coûts. Ces outils offrent aussi souvent d'excellentes capacités d'information. Les impôts indirects touchent souvent toutes les parties d'une organisation et ses procédés d'affaires. Les extrants comprennent de nombreux types de déclarations (TPS, TVP, droits d'accise) et de factures, bons de commande et certificats d'exemption. La saisie et la gestion des données pertinentes doivent être faites pratiquement à chaque point des cycles d'achat et de vente.

La mise en place d'un système de planification des ressources de l'entreprise

(PRE) offre une occasion idéale pour entreprendre l'analyse de l'équation risque/automatisation. La PRE est l'exercice qu'effectue une organisation lorsqu'elle s'engage dans l'installation complète ou la mise à niveau de sa principale plateforme technologique (p. ex. SAP, Oracle). Les entreprises qui ont déjà mis en place un système PRE ou qui envisagent de le faire oublient trop souvent les principales exigences en matière d'impôt et les avantages que ces systèmes peuvent offrir à cet égard. Elles peuvent aussi sous-estimer leur incidence sur le service de fiscalité.

Il est fréquent que les organisations qui refont et mettent en place leurs plateformes consolident les systèmes existants et y apportent des améliorations qui peuvent entraver l'accès à des renseignements fiscaux importants. Au cours d'une PRE, les procédés opérationnels de l'entreprise sont identifiés et exposés. On peut alors prendre des décisions sur la pertinence d'installer ou non un moteur fiscal, ou plutôt de configurer la fonction fiscale dans l'environnement PRE actuel.

Les fiscalistes devraient participer à toutes les étapes de la mise en place, notamment celles de la conception et des essais pour veiller à ce que le système tienne compte des spécifications du projet – comme la logique fiscale. Un environnement fiscal bien contrôlé

et automatisé exige l'analyse d'opérations commerciales pour dégager des solutions. Miser sur la technologie pour créer un environnement fiscal plus efficient peut représenter la meilleure façon de gérer le profil de risque de l'organisation. ■■

R. JASON RICHE, BA, LLB, CGA, is a senior manager for Deloitte & Touche LLP in Calgary.

E-mail rriche@deloitte.ca.

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

► **R. JASON RICHE**, B.A., LL. B., CGA, est directeur principal, Impôts indirects, chez Deloitte à Calgary. rriche@deloitte.ca.

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



Don't get lost in the shuffle The learning you need in the time you've got

Finding time for quality professional development isn't easy. With the Deloitte Learning Academy, you can complete courses quickly and easily, anytime, anywhere.

Visit www.deloittelearningacademy.ca for more information.



Deloitte.



Purchasing charitable donation receipts was just the first step in this outrageous case.

Fraudulent Receipts

Faux reçus

L'achat de faux reçus n'était que la première étape de cette révoltante affaire.

by / par Don Goodison

OCCASIONALLY, I COME across a tax case that has me wondering how stupid the taxpayer thinks the courts are. I find it mind boggling when a taxpayer tries to convince the court that his/her claim is correct when the evidence and situation is just so completely preposterous. Maybe given the fact that it is so preposterous they believe the court will believe them on the basis that truth can be stranger than fiction. Consider the case of *Tu Van Le v. Her Majesty the Queen*; 2011 TCC 292, in which the taxpayer attempted to convince the court that he had made charitable donations disallowed by CRA.

The appellant claimed charitable donations when filing his 2005, 2006, and 2007 income tax returns. He claimed \$14,500, \$17,000, and \$15,000 respectively for a total of \$46,500. The donations in 2005 and 2006 were to the CanAfrica International Foundation, and the 2007 donation was to the Triumphant Church of Christ International. The donations were backed up with receipts from the charities. However, CRA had revoked the charitable status of the CanAfrica International Foundation in 2007, and the Triumphant Church of Christ International in 2008.

The president of the CanAfrica International Foundation was charged with fraud in relation to the issuance of false donation receipts and pled guilty. Evidence revealed that fraudulent charitable receipts

issued by this organization may have totalled as much as \$39 million. Investigators found that charitable donations were purchased for 10 per cent of the amount of their face value. The Minister disallowed the appellant's claim on the basis that he had purchased the donation receipts.

One would think that any rational person would accept that they had been caught, but not Mr. Le. He appealed to the Tax Court of Canada. He claimed that one day in 2005, persons he didn't know and whose names he couldn't recall, came unsolicited to his home. Presumably they represented these charities, because he decided to give them the contents of his house, including furniture, clothing, electronic equipment, and other household items as well as \$3,000 cash that he had in the house. The persons then left his house and returned a few hours later with a truck and removed the goods. They gave him the three donation receipts claimed on his returns.

The appellant claimed to have had a list of the items donated and appraisal amounts for them, but had lost it. He explained that he was moving and had planned to sell the items rather than incur the cost of moving them to his new residence. Evidence showed that he had moved, but only a few doors away from his residence at that time. When the court raised its eyebrows at this explanation, the appellant came up with a

second explanation. He and his wife were splitting up and she had moved out. He stated that he was enraged with his wife so he gave almost everything away, and besides, she didn't want the items anyway.

For some reason, the court did not accept the appellant's stories and dismissed his appeal. The court stated that the main issue in the appeal was credibility. Clearly, the court felt the appellant's stories lacked credibility. The court found it very unlikely that the appellant would give his household items plus cash to strangers who just appeared at his door. It was far more likely that he had purchased the receipts. However, in a nod to the possibility that the appellant's story was true, the court stated that without an appraisal of the goods, there was no proof that the amounts represented the fair market value of the items.

For the appellant to think that anyone would believe his story is incredible and showed a lack of respect for the court. That the court would even hear the case is a credit to the system. ■

IL M'ARRIVE DE TOMBER sur une affaire fiscale qui m'amène à me demander si certains contribuables prennent les tribunaux pour des imbéciles. Dans les cas les plus saugrenus, se pourrait-il que les

appelants s'estiment capables de faire croire aux tribunaux que la réalité dépasse parfois la fiction? Prenez l'affaire *Tu Van Le c. Sa Majesté la Reine* [2011 CCI 292], où le contribuable a voulu convaincre la Cour qu'il avait fait des dons de bienfaisance refusés par l'Agence du revenu du Canada (ARC).

L'appelant avait demandé, dans ses déclarations de revenus de 2005, 2006 et 2007, des crédits pour dons de bienfaisance s'élevant respectivement à 14 500 \$, 17 000 \$ et 15 000 \$, soit 46 500 \$ en tout. Les dons de 2005 et 2006 avaient été faits à CanAfrica International Foundation, et le don de 2007, à Triumphant Church of Christ International. Ces dons étaient étayés des reçus établis par les organismes en question. Cependant, l'ARC avait révoqué le statut d'organisme de bienfaisance de CanAfrica International Foundation en 2007 et celui de Triumphant Church of Christ International en 2008.

Le président de CanAfrica International Foundation avait été accusé d'avoir frauduleusement délivré de faux reçus pour dons de bienfaisance et avait plaidé coupable. Une enquête avait révélé que le montant des faux reçus délivrés par cet organisme s'était peut-être élevé jusqu'à 39 millions de dollars. Selon les enquêteurs, les reçus pour dons coûtaient 10 % du montant indiqué sur le reçu. Le ministre a refusé la déduction de l'appelant au motif que les reçus avaient été achetés.

Une personne raisonnable aurait tout simplement accepté de s'être fait pincer, mais pas M. Le. Il a interjeté appel devant la Cour canadienne de l'impôt. M. Le soutenait qu'en 2005, des gens qu'il ne connaissait pas et dont il avait oublié le nom s'étaient présentés (sans invitation) à son domicile. Ces gens représentaient apparemment les organismes mentionnés, puisqu'il a décidé de leur faire don du contenu de sa maison, y compris le mobilier, les vêtements, les appareils électroniques et tous les autres articles ménagers, ainsi que de 3 000 \$ en espèces qu'il avait à la maison. Ces personnes auraient quitté sa maison, pour revenir quelques heures plus tard avec un camion et prendre tous ces biens. Ce sont elles qui lui ont remis les trois reçus pour dons de bienfaisance qu'il a joints à ses déclarations.

L'appelant a affirmé qu'il avait à un certain moment une liste des articles donnés et de leur valeur, mais qu'il l'avait perdue. Il a expliqué qu'il était alors en plein déménagement et comptait vendre les articles pour éviter le coût de leur déménagement. Il a été établi qu'il avait effectivement déménagé, mais à quelques mètres seulement de sa résidence d'alors. Voyant la Cour perplexe devant cette explication, l'appelant y est allé d'une deuxième explication : sa femme l'avait quitté et, furieux contre elle, il avait donné presque tout ce qu'il possédait. De toute manière, elle ne voulait pas de ces articles.

La Cour – allez savoir pourquoi – n'a pas ajouté foi aux explications de l'appelant et a rejeté l'appel. Selon la Cour, il s'agissait principalement d'une question de crédibilité et il était peu probable que l'appelant ait donné le contenu de sa maison, ainsi qu'une somme en espèces, à des étrangers qui se seraient présentés inopinément à son domicile. L'achat des reçus était beaucoup plus probable. Toutefois, pour tenir compte de la possibilité que l'appelant ait dit vrai, la Cour a conclu qu'en l'absence d'évaluation des biens, il n'existait aucune preuve que les montants avancés représentaient la juste valeur marchande des articles.

Que l'appelant ait pu penser un seul instant que l'on croirait son histoire est non seulement inconcevable, mais témoigne d'un manque de respect pour les tribunaux. Que la Cour ait accepté de lui prêter audience, en revanche, fait honneur au système. ■

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

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



Recommandé par 9 clients sur 10.

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

Chef de projet,
Administration régionale des Aéroports

 **Robert Half®**

1.800.803.8367
roberthalf.ca

© 2010 Robert Half 0310-9005



A tale of small details.

Capital Gains Strips

Le dépouillement des gains en capital

Les difficultés surgissent des menus détails.

by / par Brian Robson

ON THE SALE of a business, advisors routinely look to shield tax through capital gains strips and/or using capital gains exemptions. The relevant rules are set out in Section 55 of the *Income Tax Act*. Important exceptions that permit, among other things, butterfly re-organizations are set out in Section 55(3).

Earnings retained by a corporation increase the fair market value of its shares and the potential gain to its shareholder on a share disposition. Where shares are earmarked for sale the ensuing gain in the shareholder's hand may be significantly reduced by stripping the value of the corporation. This is often done by interposing a holding company through a Section 85(1) rollover. Thereafter, a series of tax-free, inter-corporate dividends are paid to Holdco to siphon off the value of the operating company before sale, converting the capital gain into a tax-free, inter-corporate dividend.

A series of dividends is frequently preferred to mitigate uncertainty in connection with safe income. Section 55(2) permits retained earnings to be stripped up to the value of after-tax income retained by the corporation, which is referred to as safe income. Safe income for a CCPC can be defined as aggregate net income for tax purposes earned or realized and attributable

to the shares during the period owned by the taxpayer after 1971, less the aggregate of relevant losses and federal and provincial income taxes and, in general, dividends.

If a dividend is paid in excess of safe income the whole dividend is tainted and subject to capital gains re-characterization under Section 55(2), which is why practitioners routinely recommend a chain of separate dividends. To illustrate, assume safe income is determined to be \$25,000,000, but there is uncertainty about a past tax position that is not yet statute-barred. It would be prudent to protect against possible reassessment by paying a series of dividends, perhaps starting with a \$15,000,000 tranche and declaring smaller amounts thereafter.

The CRA generally does not take exception to planning aimed at both maximizing lifetime capital gains exemptions and stripping safe income, provided the concept of Section 55(2) is respected. Taxpayers and advisors run into trouble when the CRA disagrees with the calculation of safe income and/or how it has been attributed to a particular class of shares.

Consider, for example, a situation where: (i) the vendor has a nominal cost base in 1,000 common shares of a qualified small business corporation (QSBC); (ii) a purchaser is prepared to pay \$5,000,000

for 100 per cent of the vendor's shares; (iii) the vendor is the sole shareholder and she has held the shares since the QSBC was organized; (iv) safe income is determined to be \$4,250,000; and (v) the vendor's unused lifetime capital gains exemption is \$750,000. Conceptually, each share has a \$5,000 value attributable to safe income and unrealized asset appreciation in the amounts of \$4,250 and \$750, respectively.

Scenario 1:

Given these facts, the vendor could sell 15 per cent of her shares to the purchaser for \$750,000 and fully shield the gain by using her lifetime capital gains exemption. She could transfer the balance of her shares to a holding corporation, with the parties electing nominal proceeds of disposition under Section 85(1). The QSBC could then redeem the shares held by Holdco for \$4,250,000. The deemed dividend as a consequence of the share redemption would generally be tax-free. The end result gives the purchaser a 100 per cent interest in the QSBC.

Holdco could take the position that safe income attributable to the shares transferred is \$4,250,000. While there may be technical arguments for that position, the CRA has stated it will challenge such a view and proportionally reduce safe income (to

\$3,612,500 in the example presented). The result under Section 55(2) is a deemed capital gain attributable to Holdco in respect of the difference, less Holdco's ACB in the shares.

Scénario 2:

By changing the order of events and the structure slightly, a more desirable outcome is achieved. Assume the vendor organizes a Holdco and she then enters into a partnership agreement with Holdco where she initially owns 0.0005 per cent of the partnership and Holdco owns the balance. The partnership is interposed to avoid the valuation perils of Section 69(1)(b), as that provision only applies to "a person." Each party pays a nominal and proportionate amount for their respective partnership interest. The vendor then transfers 999 shares of the QSBC to the partnership under Section 97(2), increasing her ownership in the partnership to 0.001 per cent. The parties elect cost under this roll-over. Immediately thereafter, the QSBC redeems the shares for \$4,250,000. The vendor's remaining share position is then sold for \$750,000, so the buyer acquires 100 per cent of QSBC (stripped of \$4,250,000 in value) for \$750,000.

Under Section 55(2), \$4,250 of the deemed dividend should be re-characterized as a capital gain because the dividend on the share redemption exceeds safe income. The transaction gives rise to no other current tax - save for a small capital gain to the vendor as a consequence of Section 69(1)(b) - assuming that the vendor's capital gains exemption is used.

As the current Chief Justice of the Supreme Court of Canada once said "in the absence of a specific statutory bar to the contrary, taxpayers are entitled to structure their affairs in a manner that reduces the tax payable" (*Shell Canada Ltd. v. Canada* [1999] 3 S.C.R. 622). Slight modifications to structure can, at times, substantially change the outcome, the GAAR notwithstanding. ■

LORS D'UNE VENTE d'entreprise, les conseillers cherchent habituellement à réduire l'impôt par le dépouillement des gains en capital ou l'exemption pour gains en capital, dont les règles figurent à l'article 55 de la Loi de l'impôt sur le revenu. Des exceptions importantes, qui permettent notamment des restructurations au moyen de transactions papillon, sont prévues à l'article 55(3).

Les bénéfices non répartis d'une société accroissent la juste valeur marchande de ses actions et le gain potentiel des actionnaires à leur cession. Ce gain peut être sensiblement réduit si l'on « dépouille » la valeur de la société.

Pour cela, on interpose souvent une société de portefeuille (SP) dans le cadre d'un transfert en franchise d'impôt prévu à l'article 85(1). On verse ensuite une série de dividendes intersociétés libres d'impôt à la SP pour réduire la valeur de la société active avant sa vente, ce qui convertit le gain en capital en un dividende intersociétés libre d'impôt.

On opte généralement pour une série de dividendes afin de réduire l'incertitude liée au revenu protégé. L'article 55(2) permet de ramener les bénéfices non répartis à la valeur des bénéfices après impôts conservés par la société, qu'on appelle le revenu protégé. Le revenu protégé d'une SPCC peut être défini comme le résultat fiscal net global gagné ou réalisé et attribuable aux actions détenues par le contribuable après 1971, moins le total des pertes applicables et de l'impôt sur le revenu fédéral et provincial et, généralement, les dividendes.

Comme tout dividende versé qui excède le revenu protégé est entièrement soumis à la requalification en gains en capital de l'article 55(2), les professionnels recommandent habituellement une série de dividendes séparés. Supposons qu'un revenu protégé soit établi à 25 000 000 \$, mais qu'il existe une incertitude concernant une position fiscale passée non encore prescrite. Il serait alors prudent de se protéger contre l'établissement possible d'une nouvelle cotisation en versant une série de dividendes, par exemple en commençant par une tranche de 15 000 000 \$, et en déclarant ensuite des montants plus petits.

L'Agence du revenu du Canada (ARC) ne soulève généralement pas d'objection contre les planifications destinées à maximiser une exemption cumulative des gains en capital et à dépouiller un revenu protégé, à condition que l'esprit de l'article 55(2) soit respecté. Les contribuables et les conseillers courent un risque si l'ARC conteste le calcul du revenu protégé ou la manière dont il a été attribué à certaines catégories d'actions.

Supposons qu'un vendeur a 1 000 actions ordinaires d'une société exploitant une petite entreprise admissible (SEPE) dont le prix de base est nominal. Un acheteur est prêt à payer 5 000 000 \$ pour la totalité des actions du vendeur. Ce dernier est l'unique actionnaire et détient ses actions depuis que la société a été constituée. Le revenu protégé était de 4 250 000 \$. L'exemption cumulative des gains en capital pour le vendeur est de 750 000 \$. Théoriquement, chaque action a une valeur de 5 000 \$ répartie comme suit : revenu protégé, 4 250 \$, et plus-value latente, 750 \$.

Scénario 1

Le vendeur pourrait vendre 15 % de ses actions à l'acheteur pour 750 000 \$ et mettre la totalité du gain à l'abri de l'impôt grâce à son exemption cumulative des gains en capital. Il pourrait

transférer le reste de ses actions à une SP, les parties choisissant un produit de disposition nominal en vertu de l'article 85(1). La SEPE pourrait ensuite racheter les actions détenues par la SP pour 4 250 000 \$. Le dividende réputé, en raison du rachat des actions, serait généralement libre d'impôt. L'acheteur détiendrait ainsi la totalité des actions de la SEPE.

En s'appuyant sur certains arguments techniques, la SP pourrait décider que le revenu protégé attribuable aux actions transférées est de 4 250 000 \$. L'ARC a cependant indiqué qu'elle contestera de telles décisions et réduira proportionnellement le revenu protégé (pour le ramener à 3 612 500 \$ dans notre exemple). Résultat : en vertu de l'article 55(2), il y a un gain en capital présumé attribuable à la SP relativement à la différence, moins le PBR de la SP dans les actions.

Scénario 2

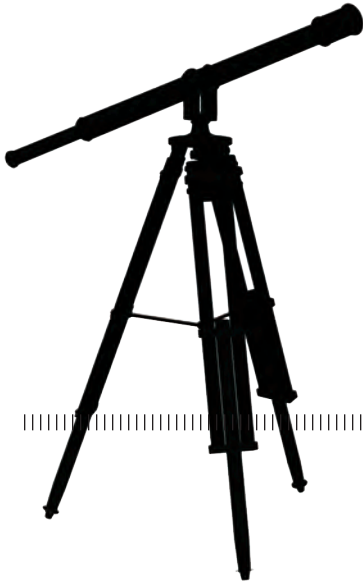
En modifiant légèrement l'ordre des événements et la structure, on peut obtenir un meilleur résultat. Supposons que le vendeur établisse une SP, puis crée avec elle une société de personnes dont il détient 0,0005 % et la SP, le reste. Cette société de personnes permet d'éviter l'évaluation prévue à l'article 69(1)(b), qui ne s'applique qu'aux « personnes ». Chaque partie paie un montant nominal et proportionnel à sa participation respective. Le vendeur transfère ensuite 999 actions de la SEPE à la société de personnes en vertu de l'article 97(2), et sa participation passe à 0,001 %. Les parties choisissent le coût dans le cadre de ce transfert libre d'impôt. Juste après, la SEPE rachète les actions pour 4 250 000 \$. La participation restante du vendeur est alors vendue pour 750 000 \$, et l'acheteur achète 100 % de la SEPE (dépouillée de 4 250 000 \$ de sa valeur) pour 750 000 \$.

En vertu de l'article 55(2), 4 250 \$ du dividende réputé doit être requalifié en gain en capital, car le dividende sur le rachat des actions excède le revenu protégé. La transaction ne donne lieu à aucun autre impôt exigible, sauf un petit gain en capital pour le vendeur aux termes de l'article 69(1)(b), en supposant que l'exemption pour gains en capital du vendeur soit utilisée.

Comme l'a déjà dit l'actuelle juge en chef de la Cour suprême du Canada : « en l'absence de dispositions législatives expresses contraires, le contribuable peut diriger ses affaires de façon à réduire son obligation fiscale » (*Shell Canada Ltée. c. Canada* [1999] 3 R.C.S. 622). De légères modifications à votre planification peuvent parfois changer considérablement le résultat, malgré la règle générale anti-évitement (RGAÉ). ■

BRIAN ROBSON, CGA, LL.M., is a Canadian tax director of a Fortune 500 company.

► **BRIAN ROBSON**, CGA, LL. M., est directeur de la fiscalité canadienne dans une entreprise Fortune 500.



The high cost of saying yes versus the risk of saying no.

Knowing When to Say No

Savoir refuser

Le prix d'un « oui » contre le risque d'un « non ».

by / par Mindy Abramowitz

THERE IS MUCH to be said in favour of a receptive demeanour and a can-do attitude, but, inevitably, over the course of your professional life, situations will arise when a confident and well-reasoned “no” will yield the greatest payoff. Knowing when to decline an opportunity or a commitment and how to do it gracefully are skills worth cultivating. They play a crucial role in a successful strategy for career or business development. Whether it’s a matter of turning down an offer, quitting a job, or firing a client, mastery of the art of saying no makes it possible to make astute choices and to realize plans and ambitions.

It takes focus to execute a strategic plan to its desired completion. It requires an ability to distinguish between activities that will advance the end goals of the plan from those that hinder its accomplishment; it calls for courage and discipline to choose between them. It’s as simple a concept as avoiding distraction in the pursuit of a goal, but it’s also as complex as evaluating risk under conditions of uncertainty. Often we cannot determine the consequences of saying no before we do it, so naturally doing so represents a risk, and saying yes seems safer and makes us appear agreeable, at least superficially. But saying yes when we should say no – when we are not interested, or too

busy, or under-qualified – threatens to sour business relationships and thwart carefully laid career plans.

Reframing No

While it’s true that both saying and hearing “yes” are more pleasant than the alternative, your delivery can make a significant difference in how your “no” is received. First of all, mentally reframe your answer as an active step you are taking toward the achievement of a goal instead of as a passive rejection. You are saying no to one thing in order to pursue another, even if, at the time of your response, you might not know what you intend to do next. Emphasize the risk taken and how it will promote your larger plan.

When you are ready to give your answer from a position of strength, follow these tips to make the experience as positive as it can be for all involved:

- Be prompt. It’s courteous to reply without delay in order to allow the other person to move on to new prospects.
- Be firm. Answer clearly and make sure your reply is understood. Express regret if you like, but avoid becoming defensive. Repeat yourself, if necessary.
- Be helpful. Offer a referral or solution where appropriate.

- Be honest, but tactful. Outline your reasons for saying no in constructive terms by focusing on your own plans and priorities. No need to elaborate on the ways in which the job or request is unattractive to you.
- Show gratitude. The words “thank you” can help dull the sting of rejection and preserve a sense of cordiality in the proceedings.
- Be friendly. Departures, disagreements, and refusals do not always mark the end of a relationship. The “no” you deliver with consideration and clarity could turn into a “yes” under different circumstances as long as all parties still trust each other and are willing to re-engage in future.

All of the obvious common sense advice applies in situations where you need to say no. Treating others with respect and regard for their objectives will minimize disappointment and prevent unnecessary conflict.

Most of us are familiar with the caution that we are more likely to regret the things we didn’t do than those we did. But perspective is everything. If saying yes means staying in a job where you are stagnating, or wasting time and resources on an unrewarding task, or otherwise occupying yourself and others fruitlessly, its cost can be measured

in missed opportunities: a better job, a more lucrative client relationship, a more balanced work life. An injudicious “yes” effectively undermines your authority to set your own priorities. A habit of saying yes indiscriminately can derail the type of growth you envision for your career. ■■

NOMBREUX SONT LES arguments en faveur de la réceptivité et de l'attitude gagnante. Au cours d'une vie professionnelle, toutefois, il arrive inévitablement qu'un refus confiant et réfléchi soit l'option la plus avantageuse. Savoir quand décliner une affaire ou un engagement et comment le faire avec élégance sont des talents qu'il vaut la peine de cultiver. Ils jouent un rôle essentiel dans une stratégie réussie pour faire avancer sa carrière ou ses affaires. Maîtriser l'art du rejet, que ce soit pour refuser une offre, démissionner ou laisser partir un client, permet de faire des choix plus astucieux et de concrétiser ses plans et ambitions.

Pour exécuter un plan stratégique, il ne faut pas se laisser distraire. Il faut savoir distinguer les activités qui feront progresser les objectifs ultimes de ce plan de celles qui nuiront à leur réalisation; il faut du courage et de la discipline, afin de faire les bons choix. Ce peut être aussi simple que se concentrer sur la poursuite d'un objectif ou aussi complexe qu'évaluer un risque en climat d'incertitude. Il est souvent difficile de déterminer les conséquences d'un refus avant le fait et, naturellement, il y a un risque. Dire « oui » peut donc sembler plus sécurisant et nous faire paraître aimable, du moins en surface. Cependant, accepter certaines conditions alors qu'il faudrait les refuser, que ce soit par manque d'intérêt, de temps ou de compétences, pourrait détériorer les relations d'affaires et nuire à un plan de carrière soigneusement étudié.

Voir le refus sous un angle différent

Même s'il est vrai qu'un « oui » est plus agréable à dire et à entendre qu'un « non », la manière de présenter ce dernier peut faire une grande différence pour qui le reçoit. D'abord, il faut voir une réponse négative comme un moyen efficace d'atteindre un but et non comme un rejet passif. Si on n'accepte pas une chose, c'est pour en accepter une autre, et ce, même si on ignore ce que l'on fera par la suite. Il faut mettre le risque en relief et voir comment il contribuera à la réussite d'un plan d'ensemble.

Lorsque vous vous sentirez prêt et en position de force pour signifier votre refus, ces quelques conseils vous aideront à rendre l'expérience aussi positive que possible pour toutes les parties :

- Soyez prompt. Par courtoisie, répondez sans tarder afin de permettre à l'autre de trouver de nouvelles avenues.
- Soyez ferme. Assurez-vous que votre réponse est claire et qu'elle est comprise. Exprimez vos

regrets si vous le souhaitez, mais ne soyez pas sur la défensive. S'il le faut, répétez vos propos.

- Soyez serviable. Suggérez une autre ressource ou offrez une solution de rechange, si la situation s'y prête.
- Soyez honnête sans manquer de tact. Employez des termes constructifs, en vous concentrant sur vos priorités et vos plans personnels. Inutile de vous étendre sur les raisons de votre manque d'intérêt.
- Soyez reconnaissant. Après un rejet, un « merci » peut agir comme un baume sur une plaie et préserver le ton cordial de l'entretien.
- Soyez amical. Un départ, un désaccord ou un refus ne marquent pas nécessairement la fin d'une relation. Un « non » clairement exprimé et empreint de considération pourrait devenir un « oui » en d'autres circonstances, tant que chacun conserve sa confiance en l'autre et est prêt à faire des affaires de nouveau.

En situation de refus, le gros bon sens est toujours de rigueur. Traiter l'autre avec respect, en ayant de la considération pour ses objectifs, atténuera la déception et évitera les conflits.

Regrette-t-on nécessairement davantage ce que l'on n'a pas fait que ce que l'on a fait? C'est une question de perspective. Si acquiescer signifie conserver un emploi sans avenir ou employer du temps et des ressources matérielles ou humaines à des tâches ingrates ou inutiles,

le coût d'une telle décision pourrait se mesurer en occasions manquées : un emploi plus gratifiant, des relations clients plus lucratives, une vie professionnelle plus équilibrée. Donner son accord de façon peu judicieuse peut saper le pouvoir d'établir des objectifs qui nous sont propres. Prendre l'habitude de dire « oui » au hasard peut faire dérailler la croissance que l'on avait envisagée pour sa carrière. ■■

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.

CGA Magazine yours to enjoy...



CGA Magazine comes to you six times a year, bringing insightful news, profiles, and articles about business today and the unique challenges facing the accounting profession.

Annual Subscription Rates:

Members and Students: **\$25**
(non-deductible value included in annual dues)

Non-members: **\$25**

CGA Magazine wants to hear from you. Send your comments and opinions to:

Editor, CGA Magazine

100 – 4200 North Fraser Way
Burnaby, B.C. V5J 5K7

Fax: 604 605 5123

E-mail: cgamagazine@cgca-canada.org

Classifieds • Petites annonces

Practice for Sale

■ ARE YOU READY TO SELL YOUR PRACTICE? – Discover our unique 5-step process which is designed for simplicity and unequalled value. Contact Brannon Poe with Accounting Practice Sales for a confidential discussion at:

888 246 0974 or via email:

bpoe@poegroupadvisors.com

BUYERS – registration with us is simple and free via our website at:

www.AccountingPracticeSales.com

■ ACCOUNTING PRACTICE SALES Current Listings:

Toronto, ON – \$125,000

Hamilton, ON – \$164,900

Southwest of Lloydminster, AB – \$645,000

Northeast Alberta – \$840,000

Calgary, AB – \$660,000

Edmonton, AB – \$225,000

Edmonton, AB – \$635,000

Central Northern, AB – \$145,000

North Vancouver Island, BC – \$315,000

North Okanagan Valley – \$150,000

Southern Interior, BC – \$717,000 (Gross)

Vancouver, BC – \$995,000

Victoria Area – \$439,000

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

www.AccountingPracticeSales.com

■ WELL-ESTABLISHED TAX and public accounting practice in Moncton, NB. We cater to a variety of small business and corporations. Turnkey operation includes experienced staff and loyal clients. Cash flow to owner is good all year. Moncton is a fun family friendly place near beaches. Gross Income is \$258,000. Asking \$269,000 negotiable. Call Andre at:

506 381 2002

www.maximumsolutions.ca

■ CGA SOLE PRACTITIONER grossing \$160K located near Calgary. Good mix of compilation, review and tax work. Turnkey operation with excellent opportunity for growth. Owner retiring but can be available during transition period for up to one year. Please reply to:

acctg4sale@gmail.com

Practice for Sale

■ WELL-ESTABLISHED ACCOUNTING PRACTICE in the Guelph, Ontario area serviced by reliable staff from leased facility that is assumable. \$212K plus annually. Initial serious inquiries reply to:

Box 597, CGA Magazine

Practice Wanted

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

accounting@firstleaside.com

■ A WELL-ESTABLISHED ACCOUNTING FIRM in Calgary is looking to acquire immediately an accounting firm (CA, CGA or CMA) of any size in Calgary. Please contact via e-mail:

purchasingapractice@gmail.com

Professional Services

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

www.AlanCohenCGA.com

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



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

CGA
MAGAZINE

Display Advertising

Publicité par
grande annonce

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

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

Contact / Contactez :

Ingrid Mueller

416 226 4862

imueller@cga-canada.org

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

we'll help you find the "1".

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

Discover yours at
www.masongroup.ca

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

t 5 f g h n a 7 i
q p r v 2 u % t l
n w **the** 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)

Master of Financial Accountability

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

Executive-style, part-time format focuses on:

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

Get more details and an invitation to an info session at 416 736 5744 or email mfac@yorku.ca

Apply now.

www.yorku.ca/mfac



FCGA



CERTIFIED
GENERAL
ACCOUNTANTS
COMPTABLES
GÉNÉRAUX
ACCREDITÉS

CALL FOR NOMINATIONS

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

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

Please ensure that you use the updated 2012 Nomination Form.

Deadline for nominations is **March 31, 2012.**

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

APPEL DE CANDIDATURES

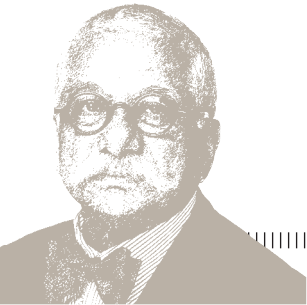
Le titre de FCGA est une distinction honorifique décernée à des CGA qui se sont distingués en faisant honneur à la profession.

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

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

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

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



Literal Interpretation Prevails Over Equity

L'interprétation littérale de la loi l'emporte sur l'équité

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

INDIVIDUALS IN TAX DISPUTES with the Canada Revenue Agency (CRA) often hope that the Tax Court will throw in a dollop of “equity” in their judgements. Tax courts usually adhere to literal interpretation, regardless of the policy of the provision. Thus, individuals often find themselves caught in the quagmire of literalism, where equity seldom treads.

The tax treatment of student tuition fees illustrates the tension between literalism and purpose. Students enrolled in Canadian post-secondary institutions get a tax credit for their tuition fees because Parliament considers access to higher education a socially desirable national policy. Full-time attendance at a Canadian university is about 30 weeks per year.

Canadians who study in foreign institutions must meet additional tests. To get the tax credit, the student's program must run at least 13 consecutive weeks in a degree granting university. The word “consecutive” is quite clear. Twelve weeks followed by a break of one week followed by another 12 weeks is not 13 consecutive weeks. And so a student who attends for four semesters – 48 weeks – does not qualify for the credit.

In *Lowry*, for example, the Tax Court denied the student a tuition credit because of the minimum 13 consecutive week requirement for foreign universities. The Tax Court was sympathetic to the taxpayer, but did not consider it within its mandate to interpret law based on the purpose of the rule. It applied the literal meaning of “consecutive.” The court suggested that the taxpayer apply for tax remission, which would require a recommendation from the CRA, which initiated the litigation. The taxpayer could also buy a Lotto 6/49 ticket at the same time.

The doctrine of parliamentary supremacy in statutory interpretation is Canadian law, regardless of the purpose of the provision. Seeking equity in tax law is like a blind person looking for a black cat in a dark room. We may find it by accident, but not too often. ■■

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

SOUVENT, LES PARTICULIERS qui contestent les décisions de l'Agence du revenu du Canada (ARC) devant la Cour canadienne de l'impôt (CCI) espèrent que les décisions de cette dernière comporteront une certaine mesure d'équité. Or, les tribunaux collent habituellement à la lettre de loi quel que soit l'objet des dispositions.

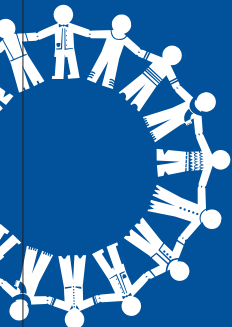
Le traitement fiscal des frais de scolarité illustre la division qui existe entre la littéralité et l'objet des lois. Les étudiants inscrits à des établissements d'enseignement postsecondaire canadiens ont droit à un crédit d'impôt pour frais de scolarité, car le Parlement estime qu'il est bon pour la société de faciliter l'accès aux études supérieures. Les études à plein temps dans les universités canadiennes sont d'environ 30 semaines par année.

Les Canadiens qui étudient à l'étranger doivent satisfaire à des critères supplémentaires pour obtenir le crédit d'impôt : ils doivent s'inscrire à un programme d'au moins 13 semaines consécutives d'un établissement conférant des grades universitaires. Le sens du terme « consécutif » est clair. Ainsi, les programmes de 24 semaines ou 48 semaines (4 semestres) qui prévoient une semaine de relâche au bout de 12 semaines n'ouvrent pas droit au crédit.

Dans l'affaire *Lowry c. Sa Majesté la Reine* [2011 CCI 329], par exemple, la CCI a refusé d'accorder le crédit pour frais de scolarité en raison de l'exigence des 13 semaines consécutives. Elle a dit comprendre le contribuable, mais n'a pas estimé qu'il était de sa compétence d'interpréter la loi en fonction de l'objet des règles, et s'en est donc tenue au sens strict de « consécutif ». Le juge a suggéré que le contribuable demande une remise d'impôts, ce qui exigerait une recommandation de l'ARC. Et comme c'est cette dernière qui a intenté la procédure, le contribuable pourrait aussi bien tenter sa chance à la loterie.

La doctrine de la souveraineté parlementaire en matière d'interprétation des lois fait partie du droit canadien, peu importe l'objet des dispositions. Chercher l'équité dans le droit fiscal, c'est comme un aveugle qui cherche un chat noir dans une pièce obscure. Il lui arrive de le trouver accidentellement, mais rarement. ■■

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



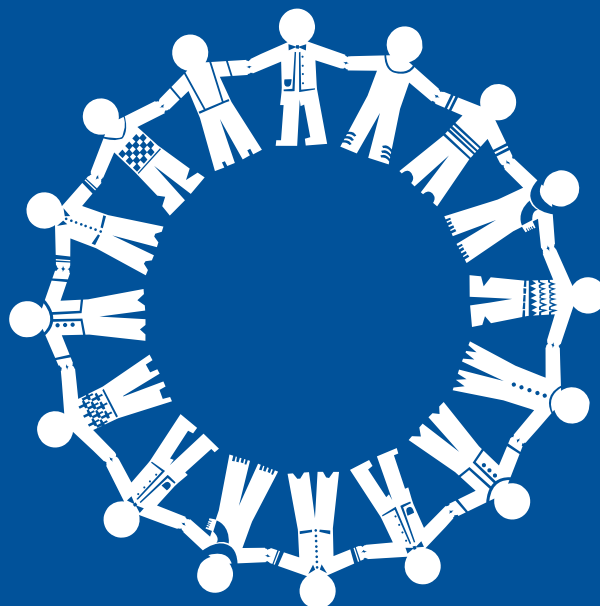
Why invest the time to get to know our clients?
Because we care to fully understand what you're up
against and where you want to go. We gain insight and real
understanding so we can help you achieve your ambitions.



IT ALL STARTS WITH BUILDING A GREAT RELATIONSHIP.

Strong relationships with over 50,000 business clients
across Canada have proven our commitment.

BDO. MORE THAN YOU THINK.



Assurance | Accounting | Tax | Advisory
www.bdo.ca

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





The only thing better than an educated guess is an educated answer.

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

Make a real property expert – an AACI or CRA – part of your team today. Visit www.aicanada.ca

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



Appraisal Institute
of Canada

REAL VALUE EXPERTS



CGA-BC
Cindy Choi, FCGA

Manager
Chan & Company, Certified General
Accountant, Victoria
► *Chef de groupe*
Chan & Company, Certified General
Accountant, Victoria



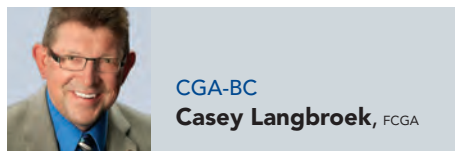
CGA-BC
Brian Friedrich, FCGA

Director
Friedrich & Friedrich Corp.
Surrey
► *Directeur*
Friedrich & Friedrich Corp.
Surrey



CGA-BC
Laura Friedrich, FCGA

Director
Friedrich & Friedrich Corp.
Surrey
► *Directrice*
Friedrich & Friedrich Corp.
Surrey



CGA-BC
Casey Langbroek, FCGA

Partner
Langbroek Louwse & Thiessen LLP,
Certified General Accountants, Chilliwack
► *Associé*
Langbroek Louwse & Thiessen LLP,
Certified General Accountants, Chilliwack



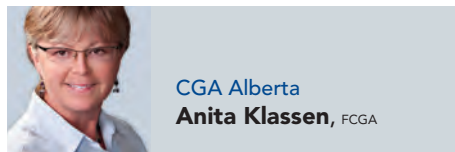
CGA Yukon
Robert Fendrick, FCGA

Director of Administrative Services
City of Whitehorse
Whitehorse
► *Directeur des services administratifs*
City of Whitehorse
Whitehorse



CGA Alberta
Jim Kinal, FCGA

Partner
Kinal Brown & Associates
Edmonton
► *Associé*
Kinal Brown & Associates
Edmonton



CGA Alberta
Anita Klassen, FCGA

Controller
Catholic Charities Society
Edmonton
► *Contrôleur*
Catholic Charities Society
Edmonton



CGA Alberta
Jim Stokoe, FCGA

Senior Principal
KPMG
Edmonton
► *Associé délégué*
KPMG
Edmonton

(... continued on overleaf)
(... suite au verso)

Congratulations to this year's new FCGAs.

Félicitations aux nouveaux FCGA.

The FCGA designation is the highest national award granted by the CGA Association. It is presented each year to exceptional CGAs who have brought distinction to the profession. The 38 recipients for 2011 hail from across Canada and beyond. All have been nominated by their peers, and all have one thing in common: they have provided exemplary service to the Association, the accounting profession, and the communities in which they live and work.

► Le titre de FCGA est la plus prestigieuse distinction attribuée à l'échelle nationale par les associations de CGA. Il est décerné chaque année à des CGA hors du commun qui ont permis à la profession de se distinguer. Les 38 récipiendaires de 2011 proviennent des quatre coins du Canada et aussi de l'étranger. Ils ont tous été recommandés par leurs pairs et ils ont tous un point en commun : ils ont fourni des services exceptionnels à l'Association, et à la profession comptable, dans le cadre de leur travail et au sein de leur collectivité.



We see more than numbers.
Comptez sur notre vision.

LAURENTIAN UNIVERSITY ONLINE MBA PROGRAM

“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



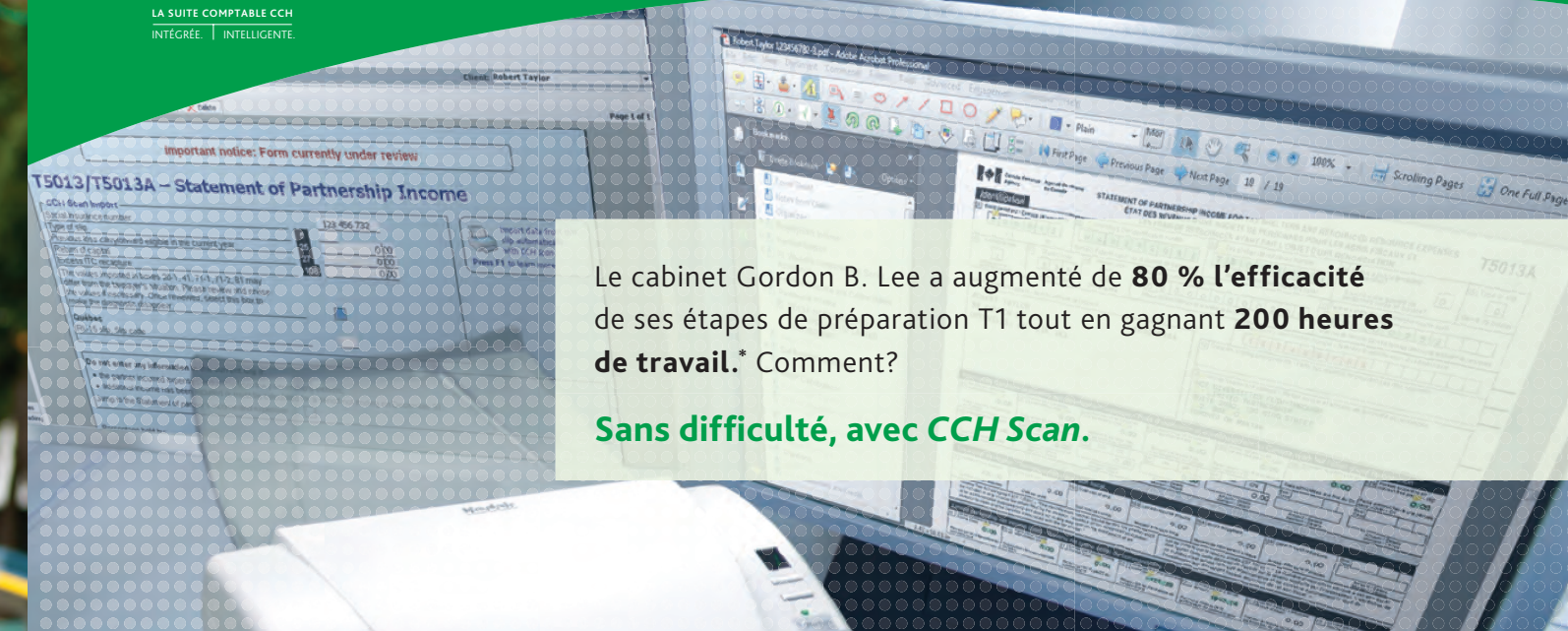
We see more than numbers.



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



CCH Scan



Le cabinet Gordon B. Lee a augmenté de **80 % l'efficacité** de ses étapes de préparation T1 tout en gagnant **200 heures de travail.*** Comment?

Sans difficulté, avec CCH Scan.

« Ce que j'apprécie le plus de CCH Scan, ce sont les gains de temps et d'argent qu'il nous permet de réaliser, ainsi que l'exactitude qu'il nous permet d'atteindre. »

Gordon B. Lee
Comptable



Numérisez ce code avec votre appareil intelligent pour télécharger la brochure d'information sur CCH Scan. Vous pouvez aussi visiter le <http://bit.ly/cchScan>.

CCH Scan est une solution logicielle sans papier proposant un large éventail de fonctionnalités et d'options intelligentes conçues pour vous permettre d'accroître votre efficacité et d'augmenter le volume de déclarations de revenus des particuliers que vous traitez. L'utilisation de CCH Scan a permis au cabinet Gordon B. Lee de **réduire de 10 à 20 minutes le temps de préparation consacré à chaque déclaration, et de gagner ainsi des centaines d'heures de travail.**

CCH Scan et Taxprep des particuliers® : une combinaison parfaite

CCH Scan trie les feuillets numérisés et les classe dans un seul fichier PDF divisé par signets, qui peut ensuite être joint à la déclaration de revenus dans Taxprep des particuliers ou être fusionné avec la déclaration dans un fichier PDF unique.

CCH Scan peut classer jusqu'à 140 types de feuillets. La technologie AutoFlow importe automatiquement toutes les valeurs des feuillets et documents REER les plus courants dans Taxprep des particuliers.

Communiquez avec votre gestionnaire de comptes CCH dès aujourd'hui pour en savoir davantage sur les façons dont CCH Scan peut améliorer vos étapes de travail, ou joignez notre Service à la clientèle au 1.800.268.4522.

Vous pouvez aussi vous inscrire à une démonstration en ligne GRATUITE en visitant le <http://bit.ly/ScanDemo>.



Une alliance stratégique avec



* Ces résultats ont été obtenus en utilisant CCH Scan avec la technologie AutoFlow. « Taxprep » est une marque de commerce déposée de CCH Canadienne Limitée.

2011

FCGA



CGA Saskatchewan
Mike Dillon, FCGA

Manager
 Gordon Dillon CGA Prof Corp
 Regina
 ▶ *Directeur*
 Gordon Dillon CGA Prof Corp
 Regina



CGA Saskatchewan
Bradley Gurash, FCGA

Director, Assurance & Financial Reporting
 Corporate Services Branch, Saskatchewan
 Ministry of Justice and Attorney General, Regina
 ▶ *Directeur, Certification et information financière*
 Direction des services ministériels, ministère de la Justice et bureau du procureur général de la Saskatchewan, Regina



CGA Manitoba
Dana E. Erickson, FCGA

Vice-President & Chief Administrative Officer –
 Health Sciences Centre Winnipeg
 Winnipeg Regional Health Authority, Winnipeg
 ▶ *Vice-président et chef des services administratifs – Centre des sciences de la santé de Winnipeg*
 Office régional de la santé de Winnipeg, Winnipeg



CGA Manitoba
Ernest Peters, FCGA

Retired Partner/Consultant
 Gislason Targownik Peters, Certified General Accountants, Winkler
 ▶ *Associé à la retraite/Conseiller*
 Gislason Targownik Peters, Certified General Accountants, Winkler



CGA Manitoba
Mabel Wieler, FCGA

Public Practitioner
 Mabel Wieler CGA Professional Corporation
 Winnipeg
 ▶ *Experte-comptable*
 Mabel Wieler CGA Professional Corporation
 Winnipeg



**CGA Northwest Territories/
 Nunavut**
Bernie Bauhaus, FCGA

Manager
 Avery Cooper & Co.
 Yellowknife
 ▶ *Chef de groupe*
 Avery Cooper & Co.
 Yellowknife



**CGA Northwest Territories/
 Nunavut**
Andy Wong, FCGA

Associate Principal
 Mackay LLP
 Yellowknife
 ▶ *Directeur non associé délégué*
 Mackay LLP
 Yellowknife



CGA Ontario
Diane Gaudon, FCGA

Professional Practice, Specializing in GST/HST
 Training and Advice, Georgetown
 ▶ *Propriétaire*
 Cabinet professionnel spécialisé en conseil et formation en matière de TPS/TVH, Georgetown



CGA Ontario
Bruce G. Huggett, FCGA

Owner
 Bruce G. Huggett, CGA
 Mississauga
 ▶ *Propriétaire*
 Bruce G. Huggett, CGA
 Mississauga



CGA Ontario
Sergio Marchionne, FCGA

CEO, Fiat S.p.A., Turin, Italy
 Chairman and CEO, Chrysler Group LLC,
 Auburn Hills, Michigan, USA
 ▶ *Directeur général, Fiat S.p.A., Turin (Italie)*
 Président et directeur général, Chrysler Group LLC, Auburn Hills (Michigan), É.-U.



CGA Ontario
Blake Mercer, FCGA

Partner
 Mercer & Mercer Certified General Accountants
 Milton
 ▶ *Associé*
 Mercer & Mercer Certified General Accountants
 Milton



CGA Ontario
Ray Patrick, FCGA

President
 Mary Kay Cosmetics Ltd.
 Mississauga
 ▶ *Président*
 Les Cosmétiques Mary Kay Itée
 Mississauga



CGA Ontario
Lance Rieger, FCGA

Partner
 EPR Rieger Bray Hohl Licensed Public
 Accountants, Chatham
 ▶ *Associé*
 EPR Rieger Bray Hohl Licensed Public
 Accountants, Chatham



CGA Ontario
Rafiq Rokerya, FCGA

Team Leader, Verification and
 Enforcement Division
 Canada Revenue Agency, Mississauga
 ▶ *Chef d'équipe, Division de la validation et de l'exécution*
 Agence du revenu du Canada, Mississauga



CGA Ontario
Debra J. Taylor, FCGA

President
 Debra J. Taylor, Professional Corporation
 Point Edward
 ▶ *Présidente*
 Debra J. Taylor, Professional Corporation
 Point Edward



CGA Ontario
Shirley Tom-Grigg, FCGA

President and Managing Principal
 Shirley Tom Professional Corporation
 Oakville
 ▶ *Présidente et directrice*
 Shirley Tom Professional Corporation
 Oakville



CGA Ontario
Sandy Whyte, FCGA

Financial Analyst
 Suncor Energy
 Sarnia
 ▶ *Analyste financière*
 Suncor Énergie
 Sarnia



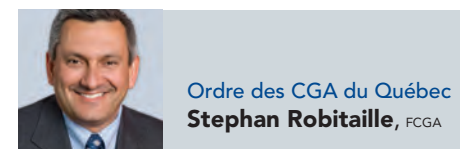
Ordre des CGA du Québec
Luc Ducaume, FCGA

Independent Consultant and Auditor
 Samson & Associates
 Gatineau
 ▶ *Consultant-Auditeur indépendant*
 Samson & associés
 Gatineau



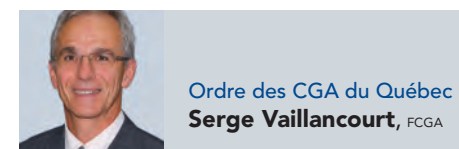
Ordre des CGA du Québec
Michel Morin, FCGA

Semi-retired
 Québec
 ▶ *Semi-Retraité*
 Québec



Ordre des CGA du Québec
Stephan Robitaille, FCGA

Investment Adviser
 Desjardins Securities
 Laval
 ▶ *Conseiller en placement*
 Valeurs Immobilières Desjardins
 Laval



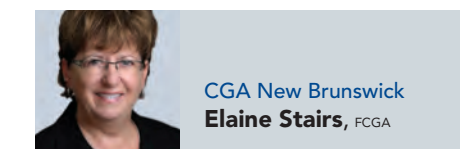
Ordre des CGA du Québec
Serge Vaillancourt, FCGA

Assistant Auditor General
 Office of the Auditor General of the City
 of Montréal, Montréal
 ▶ *Vérificateur général adjoint*
 Bureau du vérificateur général de la Ville de Montréal, Montréal



CGA New Brunswick
Kevin Hoyt, FCGA

Director, Regulatory Affairs & Chief
 Financial Officer
 New Brunswick Securities Commission
 Saint John
 ▶ *Directeur des affaires réglementaires et chef des finances*
 Commission des valeurs mobilières du Nouveau-Brunswick, Saint John



CGA New Brunswick
Elaine Stairs, FCGA

Partner
 EPR Daye Kelly & Associates
 Fredericton
 ▶ *Associée*
 EPR Daye Kelly & Associates
 Fredericton



CGA Prince Edward Island
Paula Gallant, FCGA

Auditor
 Canada Revenue Agency
 Charlottetown
 ▶ *Vérificatrice*
 Agence du revenu du Canada
 Charlottetown



CGA Nova Scotia
Xiaofei Song, FCGA

Associate Professor of Accounting
 Sobey School of Business, Saint Mary's University
 Halifax
 ▶ *Professeure agrégée de comptabilité Sobey*
 School of Business, Université Saint Mary's
 Halifax



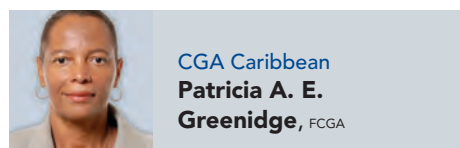
**CGA Newfoundland
 and Labrador**
Trevor McCormick, FCGA

Audit Senior
 Office of the Auditor General of Newfoundland
 and Labrador, St. John's
 ▶ *Responsable de mission Bureau du vérificateur général de Terre-Neuve-et-Labrador*
 St. John's



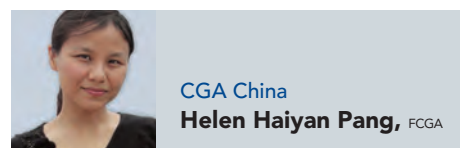
**CGA Newfoundland
 and Labrador**
Tracey Osmond, FCGA

Senior Manager – Indirect Tax
 Deloitte & Touche LLP
 Calgary, Alberta
 ▶ *Directrice principale, Impôts indirects*
 Deloitte & Touche s. r. l.
 Calgary (Alberta)



CGA Caribbean
Patricia A. E. Greenidge, FCGA

Treasurer
 Sagicor Life Inc.
 St. Michael, Barbados
 ▶ *Trésorière*
 Sagicor Life Inc.
 St. Michael (Barbade)



CGA China
Helen Haiyan Pang, FCGA

Finance & Administration Manager,
 South China Region
 Unisys China Company Ltd., Guangzhou
 ▶ *Directrice des finances et de l'administration, région du sud de la Chine*
 Unisys China Company Ltd., Guangzhou



CGA China
Yongmei Wang, FCGA

Program Manager, Distance Education
 Shanghai National Accounting Institute
 Shanghai
 ▶ *Directrice de programme, Formation à distance*
 Shanghai National Accounting Institute
 Shanghai