

CGGA

MAGAZINE

Renouncing U.S. Citizenship

► Renoncer à la citoyenneté américaine

Training Justified

► Justifier la formation

Storytelling in Business

► L'approche narrative en entreprise

Fighting White-Collar Crime

Criminalité financière :
la comptabilité contre-attaque

Roads Scholars

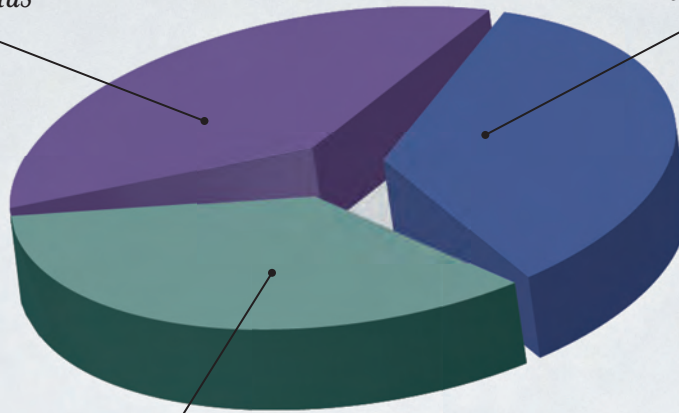
Travaux d'infrastructure :
préparer la voie

The S-Class ROI:

.....

*Elevates staff
parking lot status*

*Boosts client
confidence*



*Satisfies
'WOW-the-markets-had-a-good-day'
joy rides*



Introducing the 2013 Mercedes-Benz S-Class. For offers exclusive to financial professionals and a chance to win a seat at the Mercedes-Benz Driving Academy, visit exclusivelymercedes-benz.ca/cgaf



Mercedes-Benz

Professional Tax Software



Thoughtfully modern, totally familiar.

An Insider Look at Modern Tax Software

Should tax preparers demand more from software vendors? In the last 10 years we've seen the rise of smartphones, the cloud, and major revisions to PC operating systems, but professional tax software looks almost exactly like it did in 2002. Trilogy is changing that with software made from today's best technology paired with familiar shortcuts and forms. Following the launch of DoxCycle tax source document management software last tax season, we caught up with Cameron Peters, CEO and founder of Trilogy Software, and asked him a few questions about the modern tax software as his company launches TaxCycle this fall.

Q. Isn't tax software hard to create?

A. The short answer: Yes. It's even harder to create really good tax software! But, I'm joined by a passionate team of 12 people with their own lengthy tax software careers. It's been liberating for us to start with a blank slate and ask, "what if?"

Q. Cameron, why did you decide to start your third tax software company?

A. I love creating tax software. The challenge of marrying the amazingly complex tax act with the latest advances in technology inspires me. First and foremost, I like hearing about accountants' challenges as their business needs evolve and creating solutions for them—learning from them as well as the government. When I look at the old software architecture that are currently offered to Canadian accountants, I see a real opportunity to redefine what tax software does: from integrating new technology, to end-to-end office workflow, data and client relationship management.

Q. What has the response been like?

A. People seem genuinely excited. Feedback from our beta test sites and from the many tax preparers we've talked to at trade shows and the Alan Salmon tour this fall tells us they are ready for something new. You can download and try our 2012 TaxCycle T1 is for yourself in December.

Q. What innovations are you introducing?

A. We're focusing on speed, flexibility and simplicity. And, we're paying attention to the details. From a F4 Fast Find that lets you quickly open forms from a single, simple search box, to autocomplete that reduces the number of keystrokes, and a flexible workspace that allows you to view forms from the same return in multiple windows and on multiple monitors.

Our biggest technical innovation is developing the right underlying platform and architecture. It now allows us to build things like unlimited undo/redo, multiple windows and forms that you can zoom on screen. We're able to create automated test suites so that your software doesn't crash when you get it. And, we can integrate DoxCycle's optical character recognition (OCR) so when you scan tax source documents you can use them automatically within TaxCycle. Beyond that, our open API will let offices integrate TaxCycle into their enterprise systems.

Q. Any technology tips for accountants?

A. Dual or triple monitors. Stuff your computer with as much memory (RAM) and as possible. Use the cloud for backups and sharing. Get a scanner. Get a smartphone. Use a 64-bit operating system (Windows 7). Get on LinkedIn or Twitter and interact with your peers.

Cameron Peters, CEO and Founder, is a 28 year veteran of the tax software industry and the original creator of Cantax® and ProFile®. Follow @cdpeters.



www.taxcycle.com



Contents • Sommaire

REGULARS

|||||
RUBRIQUES

7 EDITOR'S NOTE ■ D'ENTRÉE DE JEU

52 CLASSIFIEDS ■ PETITES ANNONCES

54 BACKPAGE ■ LE MOT DE LA FIN

Renouncing U.S. Citizenship

► Renoncer à la citoyenneté américaine

Vern Krishna

FAST TRACK

|||||
COUP D'ŒIL

8 Top 5 Twitter Feeds to Follow for CGAs

► Le « top 5 » des fils Twitter pour les CGA

9 At a Glance

► Vue d'ensemble

10 CyberGuide

► Repères W3

11 CRA Corner

► L'ARC sur le vif

NETWORK

|||||
CARREFOUR

20 Perspective

► Perspective

22 News from CGA-Canada

► Échos de CGA-Canada

26 Associations

► Associations

27 Communiqués

► Communiqués

29 Reflections

► Réflexions

- Greg Draper, CGA, former supervisor and senior investigator with the Royal Canadian Mounted Police, p. 47

“...you have to not be afraid to get your nose bloodied a little bit...”

« Il ne faut pas avoir peur d’attraper des coups. »

- Greg Draper, CGA, ancien superviseur et enquêteur supérieur à la Gendarmerie royale du Canada, p. 49

BUSINESS

ENTREPRISE

Ask an Expert ▪ Consultez l’expert

12 **The Art of Referrals, Part 1** **L’art de se faire recommander : première partie**

Steps to generating new business for your firm.

- Étapes à suivre pour procurer de nouveaux clients à votre cabinet.

Mark Wardell

Further than Figures ▪ Savoir-être

14 **Training Justified** **Justifier la formation**

When you’re asked to justify your training budget, this classic model can help make the case.

- Voici un modèle classique qui vous fournira des arguments convaincants pour justifier votre budget de formation.

Merge Gupta-Sunderji

Double Click ▪ Double clic

16 **BYOD** **BYOD**

A short introduction to smartphone use on the job.

- L’utilisation de téléphones intelligents au travail.

Gabriel Vitus

PROFESSION

PROFESSION

Feature ▪ Article de fond

30 **Roads Scholars** **Préparer la voie**

CGAs guard the value of building and maintaining highways and other public works.

- Les CGA sont les garants de la valeur des travaux d’infrastructure.

Andrew Allentuck

Standards ▪ Normes

38 **Compilation Engagements** **Missions de compilation**

A new approach?

- Une nouvelle approche?

Stephen Spector

Tax Focus ▪ Taxes à la loupe

40 **Export Controls** **Contrôles à l’exportation**

Why this issue is climbing to the top of C-suite agenda.

- Pourquoi cet enjeu gagne en priorité pour la haute direction.

R. Jason Riche, Alison Brady

Tax Forum ▪ Fiscalité

42 **A Refund Where a Refund is Due** **Déclaration tardive, point de remboursement**

The CRA can withhold corporate dividend refunds for late filing.

- L’ARC peut refuser de verser un remboursement au titre de dividendes en raison de la production tardive d’une déclaration.

Don Goodison

CAREER

CARRIÈRE

Feature ▪ Article de fond

44 **Fighting White-Collar Crime** **Criminalité financière : la comptabilité contre-attaque**

Forensic accountants are in demand as companies investigate irregularities, instead of the former tendency to bury their heads in the sand.

- Les juricomptables sont de plus en plus recherchés, les entreprises délaissant la politique de l’autruche pour enquêter sur les irrégularités.

Astrid Van Den Broek

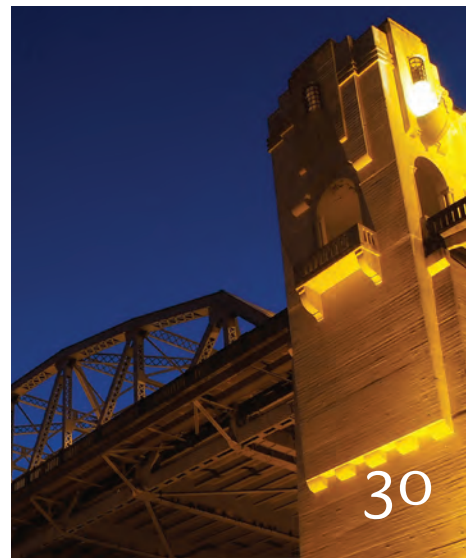
Development ▪ Perfectionnement

50 **Organizational Storytelling** **L’approche narrative en entreprise**

The value of stories in the business environment.

- Les vertus du récit dans le monde des affaires.

Mindy Abramowitz



Publisher / Éditrice
Lorraine Pitt

Managing Editor / Rédactrice en chef
Anya Levykh

Art Director / Directrice artistique
Lily Claydon

Assistant Art Director / Directeur artistique adjoint
Advertising Coordinator / Coordonnateur de la publicité
Gavin Carroll

Editorial Assistant / Adjointe à la rédaction
Production Coordinator / Coordonnatrice de la production
Doris Hollett

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

Contributor / Collaboratrice
Janice Turner

Copy Editors (French) / Révisseurs linguistiques (français)
Jessyka Paul-Ouellet, Justine Kurek

National Advertising Sales Specialist /
Spécialiste, Ventes publicitaires nationales

Ingrid Mueller
imueller@cga-canada.org
☎ 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 website
☎ www.cga.org/canada

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Printed in Canada / Imprimé au Canada



Know Questions Asked

It takes the best information to make the best business decisions. CCH Tax & Accounting Research gives you access to the best-in-class 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.

Let a CCH Customer Service Representative help you choose a solution that's right for you.

Call **1.800.268.4522**
www.WeKnowTax.ca

CCH TAX & ACCOUNTING RESEARCH
A wealth of intelligence.



a Wolters Kluwer business

In strategic
partnership with





CGAs as Superheroes

Les CGA : une vision globale

IT WAS SOMETHING I had never thought of before joining the *CGA Magazine* team a short while ago, but it recently occurred to me that accountants have a very real impact on not just the finances of the world around them, but also its social and physical wellbeing.

Drawing the connection between “number crunching” and saving lives may be a leap, but, as we see in this issue’s cover feature, “Roads Scholars” (p.30), it’s not a very large one. As writer Andrew Allentuck notes in his article, “accountants are part of the infrastructure budget process and oversee construction and operation of bridges, roads, and other structures. In Canada, CGAs manage budgets and assure that work is properly completed.” That assurance now helps to prevent disasters like the Quebec bridge collapse of 1907.

Our other feature this issue, “Fighting White Collar Crime” (p.44), looks at the burgeoning field of forensic accounting. While *CSI* scenarios may not be the norm for most forensic accountants, this is definitely a field that goes far beyond tracking cancelled cheques and investigating soon-to-be ex-spouses. Writer Astrid Van Den Broek explores the mindset and skills that are needed to enter this challenging specialization.

Fighting crime is also explored in our Tax Focus column (p.40), as writers Jason Riche and Alison Brady explore why export controls are such an important tool for governments in the prevention of the proliferation of weapons of mass destruction (WMD) and related terrorist activities.

CGAs really are about more than numbers.

Wishing you a happy holiday season and a flourishing new year. ■■■

JE N’Y AVAIS JAMAIS PENSÉ avant de rejoindre, récemment, l’équipe de *CGA Magazine* : les comptables ont une influence bien réelle non seulement sur les finances du monde qui les entoure, mais aussi sur son bien-être social et physique.

Le lien entre des calculs et le fait de sauver des vies n’est pas évident, mais comme on le voit dans l’article de fond « Préparer la voie » (p. 30), il existe bel et bien. Selon Andrew Allentuck, « [l]es comptables participent à l’élaboration du budget des travaux d’infrastructure et surveillent la construction et l’exploitation des ponts, des routes et d’autres structures. » Par leur travail, les CGA aident maintenant à éviter des catastrophes comme l’effondrement du pont de Québec en 1907.

Notre second article de fond, « Criminalité financière : la comptabilité contre-attaque » (p. 44), porte sur la juricomptabilité, un domaine en plein essor. Les enquêtes de la plupart des juricomptables ne s’apparentent peut-être pas à celles de la série *CSI*, mais elles ne se limitent certainement pas à la recherche de chèques oblitérés et à l’examen des activités de personnes en instance de divorce. Astrid Van Den Broek explore la tournure d’esprit et les compétences requises pour relever les défis de cette spécialisation.

Il est également question de lutte contre la criminalité dans notre chronique Taxes à la loupe (p. 40). Jason Riche et Alison Brady explorent l’importance que revêtent les contrôles à l’exportation pour les gouvernements dans la prévention de la prolifération des armes de destruction massive et des activités terroristes connexes.

Les CGA ont vraiment une vision sur laquelle on peut compter.

Meilleurs vœux de bonheur pour la saison des fêtes et de prospérité pour la nouvelle année. ■■■

ANYA LEVYKH, Managing 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.

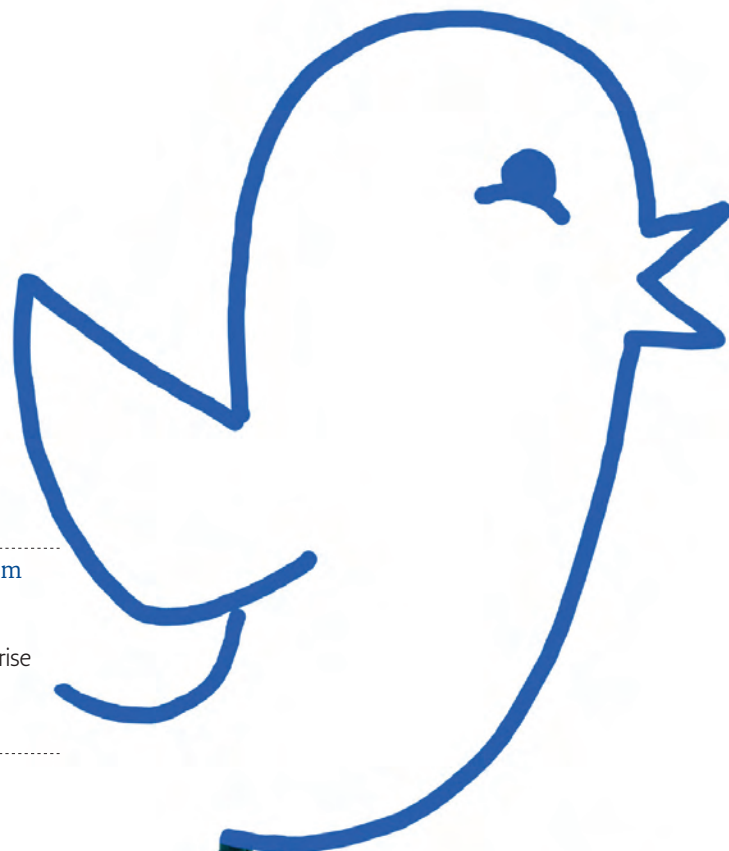
Fast Track • Coup d'œil

Top 5 Twitter Feeds to Follow for CGAs

Le « top 5 » des fils Twitter pour les CGA

To help you find tweets that are relevant to business, news, accounting, and tax, check out these feeds.

► Pour vous aider à trouver des gazouillis pertinents sur les affaires, les actualités, la comptabilité et la fiscalité, nous vous proposons les fils suivants.



- 1 @CFIB** Tweets for small and independent business owners from the Canadian Federation of Independent Business. cfib-fcei.ca
 - @CFIB Information pour les propriétaires de petites entreprises indépendantes. Fil anglais de la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante; on peut aussi suivre le fil français du premier vice-président du développement stratégique (@FCEI). cfib-fcei.ca
- 2 @WSJCanada** A dedicated Canadian Twitter feed from *The Wall Street Journal*. wsj.com/canada
 - @WSJCanada Fil du *Wall Street Journal* présentant des nouvelles canadiennes. wsj.com/canada (*en anglais*)
- 3 @IFAC_Update** This active feed covers professional standards, technical competencies, and resources from around the globe. ifac.org
 - @IFAC_Update Fil de l'International Federation of Accountants : normes professionnelles, compétences techniques, ressources provenant du monde entier etc. ifac.org (*en anglais*)
- 4 @CanRevAgency** Tweets on all the latest updates to tax policy and news for consumers and accountants. cra-arc.gc.ca
 - @CanRevAgency Mises à jour en matière de politique fiscale et nouvelles pour les particuliers et les comptables. cra-arc.gc.ca
- 5 @CGACanada** But, of course! The CGA-Canada Twitter feed covers updates and news relevant to CGAs. cga.org/canada
**Follow our affiliates at twitter.com/cgacanada/affiliate-associations.*
 - @CGACanada Ça va de soi! Fil Twitter de CGA-Canada. Mises à jour et nouvelles qui intéressent les CGA. cga.org/canada-fr
** Suivez nos associations affiliées : twitter.com/cgacanada/affiliate-associations.*



“In 18 or 24 months we might see light at the end of the tunnel in Portugal, Spain, Italy, and Greece – if politicians don’t block the tunnel with ideas that add new uncertainty.”

Alexander Schumann, economist, speaking to The Associated Press.

► **« D’ici 18 ou 24 mois, nous pourrions voir la lumière au bout du tunnel au Portugal, en Espagne, en Italie et en Grèce, si les politiciens n’obstruent pas le tunnel avec des idées ajoutant de l’incertitude. »**

Alexander Schumann, économiste s’adressant à l’Associated Press.

FAST TRACK • COUP D’ŒIL

■ At a Glance • Vue d’ensemble

Defining Work/Life Boundaries

According to Randstad Canada, advances in technology are making it easier to blur the line between work and home. “To avoid burnout and stress, maintain balance between the two so it remains a benefit, rather than a liability.”

Use the following tips to help define your work/life boundaries:

1. Be clear about your availability.
2. Create routines that will help you transition to and from your work day.
3. Set up “no work” times and spaces.

► **Démarcation entre travail et vie personnelle**

Selon Randstad Canada, les avancées technologiques ont pour effet de brouiller la démarcation entre le travail et la maison. « Pour éviter le stress et l’épuisement professionnel des employés, il faut maintenir l’équilibre et faire en sorte que la technologie soit un avantage plutôt qu’un fardeau ».

Voici des conseils pour délimiter la frontière entre travail et vie personnelle :

- 1) Soyez clair au sujet de votre disponibilité.
- 2) Créez des routines facilitant votre transition entre la maison et le travail, et vice-versa.
- 3) Définissez des moments et des endroits sans travail.



Work Friends Important to Canadians

Findings from Randstad’s latest Global Workmonitor, surveying employees in 32 countries around the world, reveal that making friends at work is very important to Canadians and could be a key factor to workplace happiness. According to the survey, 66 per cent of Canadian employees indicate they have close friendships with colleagues. Additionally, over half (54 per cent) report that having pleasant colleagues is more important to them than having a good salary, while 53 per cent say they spend time with colleagues outside working hours.



► **L’importance des amitiés au travail pour les Canadiens**

Le plus récent sondage Global Workmonitor de Randstad, mené dans 32 pays, révèle que les amitiés au travail sont très importantes pour les Canadiens et qu’il pourrait s’agir d’un facteur clé de leur satisfaction au travail. Au Canada, 66 % des employés affirment entretenir d’étroites amitiés avec des collègues. Et plus de la moitié (54 %) d’entre eux affirment qu’il leur importe davantage d’avoir des collègues agréables qu’un bon salaire, tandis que 53 % disent passer du temps avec des collègues en dehors des heures de travail.



Paying Down Debt Harder for Retirees

According to a recent CIBC poll, retired Canadians hold less debt than those still working, but are also less likely to be taking steps to accelerate their debt repayment. This suggests that retirees may carry debt for longer than they anticipated, incurring higher interest costs and affecting cash flow. “These poll results clearly illustrate the importance of having a good debt repayment strategy in all phases of life, particularly as you approach retirement,” says Christina Kramer, executive vice president, Retail Distribution and Channel Strategy, CIBC.

► **Remboursement des dettes : plus difficile pour les retraités**

Un sondage récent de la banque CIBC indique que si les retraités canadiens sont moins endettés que les travailleurs, ils sont aussi moins susceptibles de prendre des mesures pour accélérer le remboursement. Ils pourraient ainsi être endettés plus tard que prévu, payer davantage d’intérêts et voir leurs liquidités réduites. « Ces résultats illustrent l’importance d’une bonne stratégie de remboursement de dettes à chaque étape de la vie, particulièrement à l’approche de la retraite », explique Christina Kramer, vice-présidente à la direction, Distribution Détail et Stratégie des canaux à la CIBC.

“Mobile and cloud computing have become driving forces for efficiency among small and mid-sized businesses.”

« La mobilité et l'informatique sont devenues les éléments moteurs de l'efficacité des petites et moyennes entreprises. »

Source – Pascal Houillon, CEO, Sage North America / Pascal Houillon, PDG, Sage Amérique du Nord.

by/par Robin Day

Cyber Tip

If you are concerned about power usage on your Windows 7 laptop or notebook, try this: Right click on Command Prompt and select Run as administrator, then type in “powercfg -energy -output\Folder\Energy_Report.html” substituting the name of the folder you want the report placed in for the word “folder” in the string. An HTML document will be created with recommendations to minimize your power consumption.

► Cyberconseil

Si la consommation électrique de votre portable Windows 7 vous tracasse, cliquez avec le bouton droit sur l'invite de commandes (sous Accessoires) et choisissez Exécuter en tant qu'administrateur, puis tapez « powercfg -energy -output \Dossier\Energy_Report.html » en remplaçant le mot Dossier par le nom de dossier dans lequel vous souhaitez sauvegarder le rapport. Un document HTML contenant des recommandations pour réduire votre consommation énergétique sera créé.

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

Charity Hub

Charity Village is a great destination for anyone seeking news and information in Canada's nonprofit sector. Features of the site include topics such as fundraising, volunteer engagement, HR, and nonprofit management. Employers can post available jobs, and jobseekers can find employment listings, tools, and resources.

► Carrefour OSBL

Les OSBL en quête de nouvelles et d'information peuvent mettre le cap sur Charity Village, un site qui traite notamment de collecte de fonds, de bénévolat, de ressources humaines et de gestion des OSBL. Les employeurs peuvent y afficher des emplois et les demandeurs d'emploi y trouveront des offres d'emploi, des outils et des ressources.

charityvillage.com (en anglais)

Writing Online Content

E-WRITE specializes in helping clients improve their online communication. In addition to promoting their services, the site includes a variety of helpful free articles and white papers. The *Writing Matters* blog is also a great resource for anyone wanting to improve their business writing skills.

► Communication en ligne

E-WRITE se spécialise dans la communication en ligne. En plus de promouvoir ses services, son site contient divers articles et documents utiles et gratuits. Le blogue *Writing Matters* est également une excellente ressource pour quiconque souhaite améliorer ses techniques de rédaction commerciale.

writeonline.com (en anglais)

A Wealth of Business Info

The Canada Business Network site provides information on a variety of business topics including government services, programs, and regulations. There is also extensive information for new startups, categorized by region and industry.

► Une mine de renseignements

Le Réseau Entreprises Canada fournit des renseignements sur une variété de sujets comme les services, les programmes et les règlements établis par les gouvernements. Il donne aussi de l'information détaillée aux nouvelles entreprises, selon leur région et leur secteur d'activité.

canadabusiness.ca/eng

► **entreprisescanada.ca/fra**

Making History

One of the problems with the Internet is that when a web page is updated, the original information is lost forever. Or is it? Enter the Internet Archive; an organization dedicated to preserving digital artifacts and ensuring “born digital” materials do not disappear once they are no longer current.

► Laisser sa trace

Lorsqu'une page Web est mise à jour, l'information initiale est perdue à jamais. Ou peut-être pas? Internet Archive se consacre à la préservation d'artefacts numériques et veille à ce que la documentation « née numérique » ne disparaisse pas une fois qu'elle n'est plus actuelle.

archive.org/web/web.php (en anglais)

■ TAX UPDATES

MISES À JOUR FISCALES

Up-to-date Tax Information for Business

The CRA uses several tools to keep individuals, businesses, and their representatives informed of the latest tax-related news and updates, including its *Businesses – Tax information* newsletter.

Available via e-mail or RSS feed, the newsletter provides information on subjects such as tax tips, new or improved electronic services, legislative and regulatory changes, events and seminars, and business-related videos. www.cra.gc.ca/lists or www.cra.gc.ca/rssfeeds.

► Outils d'information fiscale

L'ARC met plusieurs outils d'information fiscale à la disposition des particuliers, des entreprises et de leurs représentants.

Accessible par courriel ou par un fil RSS, le bulletin *Entreprises - Bulletin d'information fiscale* fournit notamment des conseils fiscaux, de l'information sur les services électroniques

nouveaux ou améliorés, sur les changements législatifs et réglementaires et sur les événements et séminaires, ainsi que des vidéos relatives aux affaires. www.arc.gc.ca/listes ou www.arc.gc.ca/filrss



Natural Disasters and Tax Relief

Canadians who have been affected by devastating weather conditions can apply for relief from the CRA if they are having difficulty meeting their tax obligations because of

extreme weather events.

Taxpayers can apply to have interest and/or penalties waived or cancelled in situations where they are unable to file a tax return and/or make a payment on time due to a natural disaster or other extraordinary circumstances beyond their control.

The CRA considers requests on a case-by-case basis. www.cra.gc.ca/taxpayerrelief

► Catastrophes naturelles et allègements fiscaux

Les Canadiens touchés par des conditions météorologiques catastrophiques peuvent présenter une demande d'allègement à l'ARC s'ils ont de la difficulté à respecter leurs obligations fiscales.

Les contribuables peuvent demander la renonciation aux intérêts et pénalités, ou leur annulation, lorsqu'ils sont incapables de produire une déclaration de revenus ou d'effectuer un paiement à temps en raison d'une catastrophe naturelle ou d'autres circonstances exceptionnelles sur lesquelles ils n'ont aucun contrôle.

L'ARC traite ces demandes au cas par cas. www.arc.gc.ca/allegementcontribuable

ptc will go to great lengths
to make sure you reach the finish line in record time.



accounting
& finance inc.

CFO's, Controllers, FP&A Managers, Analysts, Cost Accountants, Tax and Treasury Specialists, Auditors, Project Managers and more.
CONTRACTS and PROJECTS: 905-660-9550 or 1-877-303-9550. www.ptcaccounting.com





Steps to generating new business for your firm.

The Art of Referrals, Part 1

L'art de se faire recommander : première partie

Étapes à suivre pour procurer de nouveaux clients à votre cabinet.

by / par Mark Wardell

NEARLY every marketing book on the planet says that referrals are your best sources of new business. All you need to do is ask. If that's the case, why do they seem so hard to generate?

There's an art to generating referrals. To be successful, you need to do more than ask; you need to be systematic in your approach. What you really need is a step-by-step process to follow each week. Turning your firm into a referral-generating machine won't happen overnight, but with a little effort, this is an achievable goal that you can use to grow your business. Here's how:

Focus Your Efforts

Step one: Develop an initial list of potential COIs. Identify your key "centres of influence" (COIs) and focus your energy on them. COIs are what I call the individuals or businesses with the strongest potential to bring you referrals. Ask yourself, who are your strongest referral sources? Who are the people and companies with the broadest connections to prospective clients and the influencing ability to send those referrals your way?

Target "Octopus Heads"

Step two: Identify at least three octopus heads you could start networking with today. Referrals one-at-a-time are good, but unless you have more business than you

can handle, referrals in groups are better. Depending on your area of focus, some great places to start might be professional and trade associations, financial planning associations, or law associations. We call these "octopus heads" because their connections spread out like tentacles. By getting to know the key people in organizations like these, you will be able to spread your reach much wider and faster than would otherwise be the case.

For example, one business I know has successfully used this strategy with their local law society. By focusing their efforts on building relationships with this octopus head, they've ended up with a large number of law firms as clients. Of course, as with all relationship-building, it does take time. So be prepared to network with organizations for several months before expecting new business to come your way.

Be Referral-Worthy

Step three: Break down the benefits to your COI of working with you as clearly as possible. Write them down. Your service offering must add value to your centre of influence's own relationships. No matter how much you want access to your COI's network, your COIs won't give much more than lip service to the idea - unless referring you will be advantageous to them in some way.

So before you ask for a referral, put yourself in your COI's shoes and ask yourself why they should risk introducing you into their network.

While part of the answer may simply be that you'll make them look great, you'll likely need something more concrete. For example, if you provide niche services that will benefit a particular industry, it might be important to break down how your services will provide specific benefits.

Your ultimate goal is for everyone to benefit from your networking relationships - your firm, your COIs, and of course, the referrals. Keep this in mind as you strategize your referral-generating system, and you'll have all the business you could possibly want. It may take time to implement a system that works well for your particular firm, but I guarantee the effort spent will be well worth it. ■

PRESQUE TOUS les livres de marketing de la planète prônent les vertus des recommandations et des indications de clients. Il suffirait, semble-t-il, d'en faire la demande. S'il en est vraiment ainsi, pourquoi est-il si difficile d'en obtenir?

En fait, il faut savoir comment s'y prendre. Il ne faut pas se contenter de demander; mieux vaut adopter une approche systématique. Il faut appliquer, toutes les semaines, un

processus en trois étapes. Vous ne ferez pas de votre cabinet une machine alimentée par les recommandations du jour au lendemain, mais avec un peu d'effort, cela devient possible et peut vous aider à accroître votre clientèle. Voici comment faire.

Canalisez vos efforts

Première étape : Établissez une liste initiale de CDI potentiels.

Concentrez vos énergies sur vos principaux « centres d'influence » (CDI). C'est ainsi que j'appelle les personnes ou les entreprises les plus susceptibles d'aiguiller les clients vers votre cabinet. Demandez-vous qui le fait le plus à présent, mais aussi qui a les liens les plus étendus avec les clients potentiels tout en ayant la capacité de les diriger vers vous.

Visez les « têtes de pieuvre »

Deuxième étape : Identifiez au moins trois « têtes de pieuvre » avec lesquelles vous pourriez réseauter dès aujourd'hui.

Les indications de clients individuels sont certes utiles, mais à moins d'avoir déjà plus de clients que de temps à leur consacrer, il est préférable de se tourner vers les indications de groupes. Selon le domaine dans lequel vous offrez vos services, les associations professionnelles ou commerciales, les associations de planificateurs financiers et les associations juridiques pourraient constituer d'excellents points de départ. Nous les appelons « têtes de pieuvre » parce que leurs ramifications s'étendent comme des tentacules. En établissant des relations avec les principaux acteurs de tels organismes, vous pourrez étendre votre champ d'action bien plus considérablement et rapidement.

Par exemple, je connais une entreprise qui a réussi à utiliser cette stratégie avec l'association locale de juristes. En concentrant ses efforts sur la création de relations avec cette tête de pieuvre, l'entreprise a réussi à ajouter de nombreux cabinets d'avocats à sa clientèle. Bien sûr, comme pour toute création de relations, cela prend du temps. Il faut donc être prêt à réseauter avec les organismes pendant plusieurs mois avant d'obtenir de nouveaux clients.

Soyez digne d'être recommandé

Troisième étape : Présentez au CDI les avantages qu'il aura à travailler avec vous, le plus clairement possible. Consignez-les par écrit.

Le service que vous offrez doit ajouter de la valeur aux relations de votre CDI. Vous aurez beau chercher à tout prix à accéder au réseau du CDI, celui-ci ne fera rien de concret pour vous, à moins que le fait de vous recommander ne représente un avantage pour lui.

Donc, avant de demander au CDI qu'il vous recommande à des clients, mettez-vous à sa place et demandez-vous pourquoi il devrait risquer de vous introduire dans son réseau.

Il vous faudra probablement quelque chose de plus concret que de lui dire que vous lui ferez honneur. Par exemple, si vous offrez des services de niche qui visent un secteur particulier, il pourrait être utile d'énumérer les avantages que procureront vos services.

L'objectif ultime, c'est que tout le monde soit avantagé par les relations de réseautage : votre cabinet, vos CDI et bien sûr les clients indiqués. Si vous en tenez compte dans l'élaboration de votre stratégie d'obtention de recommandations, vous aurez toute la clientèle dont vous pourriez rêver. La mise en œuvre d'un système qui fonctionne bien

pour votre cabinet pourrait prendre du temps, mais je garantis que vos efforts seront récompensés. ■■

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.

GROW YOUR TAX BUSINESS

SERVE MORE CLIENTS IN LESS TIME

IMPROVED PRODUCTIVITY MEANS INCREASED PROFITABILITY

Learn of the many time-saving benefits employed by DT Max users to serve more clients in less time.

- 10 years and three software products in a single installation
- Automatic optimization to save tax and maximize tax refunds
- Faster and more reliable data entry
- 6 scenario tax planning tool that preserves your current file
- Intuitive, reliable EFILE
- **NEW!** Quebec tax data download at no extra charge

Register online TODAY
www.dtmax.ca/webinar-cga



Email
sales@drtax.ca

Toll-Free
1-800-663-7829 option 4

Visit our website at:
www.dtmax.ca





When you're asked to justify your training budget, this classic model can help make the case.

Training Justified

Justifier la formation

Voici un modèle classique qui vous fournira des arguments convaincants pour justifier votre budget de formation.

by / par Mergé Gupta-Sunderji

TRAINING EXPENSES can be significant, so it's not unusual to have senior leaders in your organization examining whether the money spent is worth it. And that means, sooner or later, you're going to have to show that the dollars you're spending on training your people have a positive return on investment. Unfortunately, it can often be a struggle to evaluate the effectiveness of training. After all, not every learned skill can be measured quantitatively. Things such as customer satisfaction ratings or the average time to complete a client's file can be calculated, but it's much harder to compute improvement in communication or leadership.

So, what can you do to demonstrate that training your staff is effective and has impact? Consider using a model that was first developed over 50 years ago - Kirkpatrick's training evaluation model - which proposes four levels at which you can measure and evaluate the effectiveness of training: reaction, learning, behaviour, and results.

Reaction, the first and simplest level to implement, measures how your employees react to the training they receive. This is easily done through the use of a post-evaluation or feedback form (which is often administered by the instructor) - what did the training participants think about the topic, the instructor, the material, and the presentation?

Seek to determine the best and worst components of the training. In addition to written comments, get verbal feedback by asking employees directly about their experiences. The information you receive will help you determine how well the

Unfortunately, it can often be a struggle to evaluate the effectiveness of training. After all, not every learned skill can be measured quantitatively.

training was received by your employees, and, perhaps most importantly, what you need to do differently next time.

The second level of measurement is learning - how much have your employees' knowledge or skills increased as a result of the training? As you might expect, this takes a little bit more work to measure than the first level. To accomplish this, you must start out with a list of specific learning objectives. Ideally, you should try to conduct a pre-test to determine attendees' knowledge, skill levels, and attitudes. Then compare the "before" to the "after," usually through observation, interviews, or verbal assessments, and occasionally through formal testing.

Behaviour is the third level of measurement. Have your employees changed their behaviour as a result of the training?

So, in other words, are they actually *using* what they learned? This is a longer-term evaluation that should take place several weeks or months after the training. Through observations and interviews, your goal is to determine whether your employees have

put the training to use, or, even better, have taught their new knowledge, skills, and attitudes to others. Keep in mind that even though the second level may have been effective, the overall organizational or departmental culture has to be conducive for a behaviour change to occur at level three. For example, if an employee's immediate supervisor is not supportive, he or she may disregard the learning and go back to old behaviours. Similarly, if peer pressure encourages the old behaviours, the new learning may be ignored.

The fourth and most difficult level to measure is results. At this level, you analyze the results of your training in terms of outcomes - effects to your profitability, your strategic goals, your employees' well-being. For example, has sales training resulted in increased revenue for the company, or has

leadership training reduced your employee turnover? Other possible outcomes to consider, depending on the type of training, are increased production, higher morale, reduced waste, higher-quality ratings, increased customer satisfaction, and fewer staff complaints. The biggest challenge here lies in identifying which benefits or final results are most closely linked to the training, and then determining an effective way to measure these outcomes over the long term.

These four levels in the Kirkpatrick model can be very useful as a framework within which to demonstrate the value of your investment in employee training. Don't, however, lose sight of the costs versus the benefits. Levels three and four can be time-consuming and expensive to implement so they're not always practical, particularly in smaller organizations. At a minimum, if you consistently put measures in place for levels one and two, you will have meaningful information that will not only help you defend the investment you are making in employee training, but also put you in a position where you are likely to get greater endorsement for your efforts from senior levels in your organization. ■

LES COÛTS LIÉS à la formation peuvent être considérables. Aussi, il n'est pas surprenant que la direction de votre organisation évalue la rentabilité d'un tel investissement. Cela signifie que tôt ou tard, vous devrez montrer que le capital investi dans la formation de vos employés génère un rendement positif. Malheureusement, il est souvent difficile d'évaluer l'efficacité de la formation. Après tout, on ne peut pas mesurer toutes les compétences acquises de façon quantitative. Il est possible de calculer, par exemple, le taux de satisfaction de la clientèle ou le temps moyen nécessaire pour traiter un dossier client, mais il est beaucoup plus difficile de mesurer l'amélioration de compétences en communication ou en leadership.

Alors comment démontrer l'efficacité et les retombées de la formation de vos employés? Songez à utiliser le modèle d'évaluation de la formation de Kirkpatrick. Mis au point il y a plus de 50 ans, ce modèle propose une mesure de l'efficacité de la formation à quatre niveaux : réactions, apprentissage, comportements et résultats.

L'évaluation des réactions, au premier niveau, est la plus simple à réaliser. Il s'agit de mesurer la façon dont les employés réagissent à la formation. Pour ce faire, on utilise un formulaire d'évaluation (souvent remis par le formateur) pour demander aux participants ce qu'ils ont pensé du sujet, du formateur,

du contenu et de la présentation. Tentez de déterminer les meilleurs et les pires éléments de la formation. En plus de commentaires écrits, obtenez un retour verbal de la part des employés en leur posant directement des questions sur leur expérience. L'information que vous recueillerez vous permettra de savoir comment la formation a été perçue, et surtout, de noter les points à améliorer pour la prochaine fois.

Le deuxième niveau de mesure, celui de l'apprentissage, requiert un peu plus de

Malheureusement, il est souvent difficile d'évaluer l'efficacité de la formation. Après tout, on ne peut pas mesurer toutes les compétences acquises de façon quantitative.

travail. Il s'agit de déterminer à quel point les connaissances et les compétences de vos employés se sont améliorées à la suite de la formation. Il faut dresser au préalable une liste d'objectifs d'apprentissage précis et, idéalement, cerner les connaissances, les niveaux de compétence et les comportements des participants au moyen d'un test préliminaire. Vous pourrez ensuite comparer l'« avant » et l'« après » en faisant appel à l'observation, aux entrevues et aux évaluations verbales et, occasionnellement, en réalisant un examen formel.

Au troisième niveau, on mesure les comportements. Vos employés ont-ils modifié leurs comportements à la suite de la formation? En d'autres termes, utilisent-ils vraiment ce qu'ils ont appris? Appliquent-ils les connaissances qu'ils ont acquises? Il s'agit d'une évaluation à long terme qui devrait avoir lieu des semaines ou des mois après la formation. Grâce à l'observation et aux entrevues, vous déterminerez si vos employés ont mis à profit la formation reçue, ou mieux, s'ils ont transmis aux autres leurs nouvelles connaissances et compétences ainsi que leurs nouveaux comportements. Veuillez noter que, même si l'évaluation du deuxième niveau a pu se montrer concluante, les changements de comportement ne pourront se produire, au troisième niveau, si la culture générale de l'entreprise ou du service n'y est pas propice. Un employé peut, par exemple, négliger ce qu'il a appris et reprendre ses mauvaises habitudes si son supérieur immédiat ne lui apporte pas le soutien nécessaire ou si ses collègues exercent une mauvaise influence sur lui.

Le quatrième niveau présente la mesure la plus difficile, soit celle des résultats. À ce niveau, vous analysez les résultats concrets de la formation, tels que l'incidence sur la rentabilité, les objectifs stratégiques et le bien-être de vos employés. Par exemple, la formation

du personnel des ventes a-t-elle entraîné une augmentation du chiffre d'affaires de l'entreprise, ou la formation du personnel de direction a-t-elle réduit le roulement du personnel? Selon le type de formation, il faut aussi tenir compte d'autres résultats possibles, comme une production accrue, un moral amélioré, une réduction du gaspillage, une meilleure satisfaction de la clientèle et des plaintes du personnel moins nombreuses. Le principal défi consiste ici à déterminer quels résultats ou améliorations

sont le plus étroitement liés à la formation, puis à trouver un moyen efficace de mesurer ces résultats à long terme.

Les quatre niveaux du modèle de Kirkpatrick peuvent se révéler très utiles pour démontrer l'importance de votre investissement dans la formation des employés. Cependant, ne perdez pas de vue le rapport coût-avantages. Aux niveaux trois et quatre, l'évaluation peut s'avérer très coûteuse, en temps et en argent. Elle peut donc ne pas constituer un bon choix pour les petites organisations. À tout le moins, si vous mettez en place des mesures de façon constante pour les niveaux un et deux, vous obtiendrez de l'information utile qui non seulement vous aidera à justifier votre investissement dans la formation des employés, mais qui encouragera la direction de votre organisation à appuyer vos efforts. ■

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

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



A short introduction to smartphone use on the job.

BYOD

BYOD

L'utilisation de téléphones intelligents au travail.

by / par Gabriel Vitus

WHAT IS BYOD? The dictionaries tell us that the acronym stands for Bring Your Own Device. It commonly stands for bring-your-own-device-to-the-office-so-you-can-connect-to-the-corporate-network-and-have-access-to-corporate-services. Now that's a mouthful!

During the Blackberry domination era, all corporate phones were Blackberries. Blackberries were issued to staff on a need-to-use basis and Blackberry device security, combined with the BES (Blackberry Enterprise Server), formed the fundamentals of corporate mobile communication. Emails, calendars, contacts, etc., got synchronized, creating the first major challenge to laptops and notebooks.

After a few years, new players emerged in the smartphone landscape. Apple launched its successful range of iPhones. Google entered the market with many devices using the Android operating system, and, in a smaller segment, Microsoft launched Windows Mobile Phones. Suddenly the mobile market exploded, putting the absolute dominance of Blackberry at risk.

The original model for corporate mobility was based on the Blackberry management model, where companies issue smartphones of a single brand to selected staff. The devices and all the data on them are owned by the company and the company ensures the security of the data exchanged between the mobile devices and company servers.

Recently a variety of models have developed, ranging from the original model to the fully-fledged BYOD, which could mean any employee can bring any device to work and connect under company security rules and policies to company servers.

As in any technology trend, there are two aspects: devices and policies. In the BYOD case, devices that fall under the Apple, Android, and Windows operating systems umbrella offer a variety of functionalities for the business person on-the-go. The weak points at this stage are the lack of available secure connections and the management of a multi-brand device environment. In order to manage these issues there are MDM (Mobile Device Management) software packages that provide a variety of levels of control and security.

The second aspect is corporate policies dealing with device vs. data ownership, and security threats to company assets. In this instance, the device belongs to the employee, however the company needs to have control of the company data that is accessed by or stored on the device. Policies must be very clear on "who" gets to do "what" with "which" portion of data. In essence, there is a need to find the right balance between data protection and the employee's desire to not feel that another entity has control over the device he owns.

Is BYOD good for the company? There are pros and cons. The pros are financial (the

business could save money by not buying the devices) and moral (staff feel empowered as they choose the device with which they are most familiar).

The cons are mostly about security and management. On the one hand, the company is concerned about the potential security breach created and the associated costs. On the other hand, staff may feel that they are losing control over their own device and, furthermore, that they are expected to pay for the device and other maintenance costs.

There is no cookie cutter solution; every company should adopt the most appropriate model to meet its individual needs. One thing is very important to remember: Technology will always improve, making the device smarter and the software more secure. But the crux of the matter lies in creating policies that offer flexibility without compromising the company's data control and security. ■

LE BYOD, qu'est-ce que c'est au juste? C'est l'acronyme anglais de *Bring Your Own Device*, qui signifie généralement « Apportez vos propres périphériques au bureau pour vous connecter au réseau de l'entreprise et accéder à ses services ».

À l'époque de la domination de Blackberry, tous les téléphones cellulaires de l'entreprise étaient des Blackberry. Ils étaient confiés uniquement aux employés qui en avaient besoin, et la communication mobile reposait

essentiellement sur les dispositifs de sécurité des téléphones Blackberry, associés à l'application BES (Blackberry Enterprise Server). Les adresses courriel, les agendas, les contacts, etc. se synchronisaient, constituant ainsi la toute première menace de taille pour les portables et les bloc-notes.

Après quelques années, de nouveaux périphériques sont apparus dans le paysage des téléphones intelligents. Apple a lancé sa populaire gamme d'iPhone. Google a fait son entrée sur le marché avec de nombreux périphériques Android et, dans un plus petit segment, Microsoft a lancé les téléphones Windows Mobile. Le marché des communications mobiles a soudainement explosé, mettant ainsi en danger la domination absolue de Blackberry.

À l'origine, la mobilité des entreprises reposait sur le modèle de gestion Blackberry, selon lequel les entreprises fournissent aux employés sélectionnés des téléphones intelligents d'une seule et unique marque. Les périphériques, ainsi que toutes les données qui s'y trouvent, appartiennent à l'entreprise, et c'est cette dernière qui assure la sécurité des données échangées avec ses serveurs. Récemment, divers modèles ont été créés, allant du modèle d'origine au modèle BYOD, plus abouti, selon lequel tous les employés sont autorisés à utiliser le périphérique de leur choix pour se connecter aux serveurs de l'entreprise, tout en étant

soumis aux règles et politiques de sécurité de l'entreprise.

Comme pour toute tendance technologique, il y a deux éléments à considérer : les périphériques et les politiques. Dans le cas du BYOD, les périphériques Apple, Android et Windows offrent une variété de fonctionnalités aux gens d'affaires en déplacement. Cependant, le manque de disponibilité de connexions sécurisées et la gestion de périphériques de marques diverses constituent un point faible pour l'instant. Pour remédier à ces problèmes, des applications de gestion de postes mobiles [Mobile Device Management (MDM)] proposent un choix de niveaux de contrôle et de sécurité.

Quant aux politiques, elles traitent de la propriété des données et des menaces à la sécurité des actifs de l'entreprise. Avec le BYOD, le périphérique appartient à l'employé, mais l'entreprise doit conserver le contrôle de ses propres données consultées ou sauvegardées sur le périphérique. Les politiques doivent indiquer clairement qui fait quoi, avec quelle partie des données. Idéalement, il faut parvenir à protéger les données de l'entreprise tout en évitant de donner l'impression aux employés qu'une autre entité prend le contrôle de leur propre périphérique.

Le BYOD est-il bénéfique pour l'entreprise? Il a des avantages et des inconvénients. Les avantages sont financiers (l'entreprise n'a pas

à acheter de périphériques) et moraux (les employés se sentent autonomes parce qu'ils choisissent un périphérique auquel ils sont plus habitués).

Les inconvénients ont principalement trait à la sécurité et à la gestion. D'une part, les atteintes à la sécurité et les coûts associés sont des sujets de préoccupation pour les entreprises. D'autre part, les employés peuvent avoir le sentiment qu'ils perdent le contrôle de leur propre périphérique et que l'entreprise s'attend de surcroît à ce qu'ils assument les frais d'achat et d'entretien du périphérique.

Il n'existe pas de solution universelle : chaque entreprise doit opter pour le modèle qui convient à ses propres besoins. Il est important de garder à l'esprit que, compte tenu des progrès technologiques, les périphériques ne cesseront de devenir plus intelligents et les applications, plus sécurisées. L'essentiel, c'est d'établir des politiques qui offrent de la flexibilité sans toutefois négliger le contrôle et la sécurité des données de l'entreprise. ■

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

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

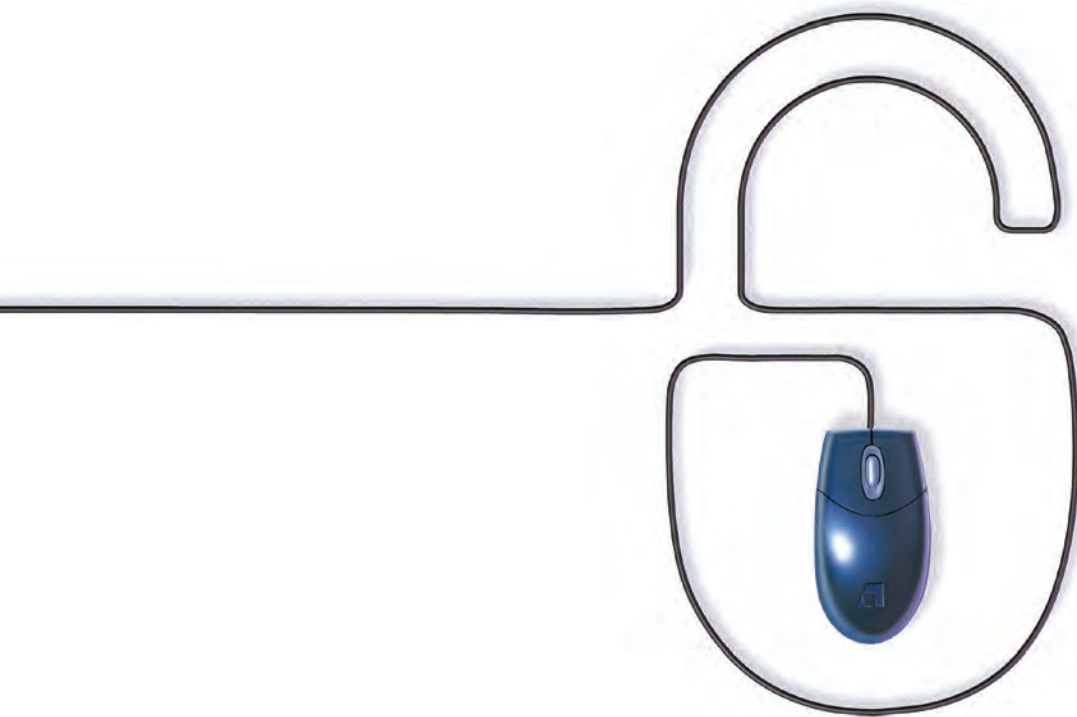
To attract the financial talent you want, get the salary data you need.



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



© 2012 Robert Half. 0912-8012



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

Are We Coming Up Short?

Sommes-nous à court de main-d'œuvre?

CGA-Canada's Research and Standards team report explores skilled labour shortages in five trades in five Canadian provinces - Alberta, Saskatchewan, Ontario, Québec, and Newfoundland and Labrador.

Un rapport de l'équipe de Recherche et normalisation de CGA-Canada étudie les pénuries de travailleurs spécialisés au sein de cinq métiers, dans cinq provinces (Alberta, Saskatchewan, Ontario, Québec et Terre-Neuve-et-Labrador).

Read the full story on page 22.

► Article en page 22.

20
Perspective

Perspective

22
News from CGA-Canada

Échos de CGA-Canada

26
Associations

Associations

27
Communiqués

Communiqués

29
Reflections

Réflexions



Mandatory Lifelong Learning Builds Confidence

Apprentissage continu obligatoire et confiance du public vont de pair

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

IT TAKES HARD WORK and perseverance to earn the CGA designation. Indeed, the CGA program's education, examination, and professional experience requirements for certification are among the most demanding in the world.

CGAs know that the professional and personal rewards make the effort and commitment worthwhile. They also know that, once members, the CGA dedication to excellence requires them to continually upgrade and develop their knowledge and skills. All CGAs must document and meet the minimum hours specified in the CGA *Continuing Professional Development (CPD) Standard*. These requirements conform to the highest standards set by the International Federation of Accountants.

Of course, it's not only CGAs who benefit from the time and resources they invest in CPD. So do their employers and clients through the delivery of high-value services. More widely, mandatory lifelong learning reinforces the credibility of the CGA designation by providing quality assurance, which in turn strengthens public confidence and trust in the profession.

What does CGA-Canada do to facilitate access to CPD opportunities? It operates the professional development network website, PD Net, a comprehensive online source of specialized webcasts, video courses, online courses, and additional resources important to CGAs and other professionals.

Earlier this year PD NET began using ON24, a new platform that allows users to learn and connect with peers in a highly interactive setting. Using group chats, Q&As, and feedback widgets, the webcasts provide a richer online learning experience.

Also new, are the Knowledge Centre and Tax Portal. The Knowledge Centre offers convenient access to industry news and trends, the latest webcast and online course listings, insights from thought leaders, and a free resource guide. The Tax Portal is a gateway to key tax resources.

PD Net boasts more than 109,000 registered accounts. Some 65 per cent of buyers of PD Net offerings are women and the majority are between ages 31 to 45.

In our rapidly changing and complex business environment, accountants are under increasing pressure to stay current. And while developing additional post-certification skills and proficiencies has always been important, it's become critical to remain competitive in today's marketplace. ■

L'OBTENTION DU TITRE DE CGA exige effort et persévérance. En effet, les exigences en matière de formation, d'examens et d'expérience professionnelle du programme d'études des CGA se classent parmi les plus rigoureuses au monde.

Les CGA savent que les satisfactions professionnelles et personnelles en valent la peine. Ils savent aussi qu'ils sont tenus par l'Association, qui recherche l'excellence, de parfaire continuellement leurs connaissances et leurs compétences en réalisant le nombre d'heures de formation prévues dans la Norme de formation professionnelle continue des CGA et en documentant ces activités. Ces exigences sont conformes aux normes les plus élevées établies par l'International Federation of Accountants.

Les employeurs et les clients des CGA profitent aussi du temps et des ressources que les membres consacrent à la formation professionnelle continue (FPC), car ils reçoivent des services de valeur supérieure. L'obligation de perfectionnement continu permet de rehausser la crédibilité du titre de CGA : elle est gage de qualité, ce qui renforce la confiance du public.

Pour faciliter l'accès des CGA à la FPC, CGA-Canada met à leur disposition le Reper, un réseau de perfectionnement professionnel. On y trouve toute une gamme de webémissions, de cours vidéo et de cours en ligne, ainsi que d'autres ressources précieuses pour les CGA et les autres professionnels de la gestion financière.

Cette année, le Reper a commencé à utiliser ON24, une nouvelle plateforme qui permet aux utilisateurs d'apprendre et d'échanger avec leurs pairs dans un milieu hautement interactif. Les utilisateurs ont ainsi la possibilité de clavarder, de poser des questions et de formuler des commentaires, ce qui enrichit l'environnement d'apprentissage en ligne.

Et ce n'est pas la seule nouveauté. Un centre d'apprentissage donne désormais accès aux actualités et tendances du secteur, aux derniers cours et webémissions, aux points de vue des leaders d'opinion, ainsi qu'à un guide de ressources gratuit. Et un nouveau portail sur la fiscalité mène à des ressources essentielles.

Le Reper compte plus de 109 000 utilisateurs. Quelque 65 % de ses clients sont des femmes qui ont, pour la plupart, entre 31 et 45 ans.

Dans un monde des affaires qui évolue rapidement et gagne en complexité, les comptables se doivent d'acquérir de nouvelles compétences après l'accréditation s'ils veulent demeurer concurrentiels. ■

Une maladie bouleversante. Une protection rassurante.



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

Assurance maladie grave

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

solutionsinsurance.com/cgafrancais

Ou communiquez avec Jacques Leclerc (Bernard & Fabien Inc.), au Québec

1-800-363-7873

Jan Munro Thompson, à l'extérieur du Québec

1.800.881.3688



■ UPDATE / MISE À JOUR

CGA-Canada's AGM

CGA-Canada's annual general meeting is an opportunity for members to hear first-hand about the association's achievements during the past year, meet members of the Board and its CEO, and participate in the election.

This year's AGM will be held on Saturday, December 1 at the Sheraton Wall Centre in Vancouver. Details are in the Notice of Annual General Meeting. You can view it online at www.cga.org/canada.

The notice also contains proxy information for members who are unable to attend.

► AGA de CGA-Canada

L'assemblée générale annuelle de CGA-Canada permet aux membres d'entendre de vive voix le compte-rendu des dernières réalisations de l'Association, de rencontrer les membres du conseil d'administration et le chef de la direction, et de participer aux élections.

Cette année, l'AGA aura lieu le samedi 1^{er} décembre à l'hôtel Sheraton Wall Centre, à Vancouver. Vous trouverez les renseignements sur l'AGA et le vote par procuration dans l'avis de convocation en ligne à www.cga.org/canada-fr.

PD Net Resources

CGA-Canada offers professional development through its online learning platform, PD Net. In the fall, PD Net launched *ON24*, a new webcast platform that allows members to learn and connect with peers in a highly interactive setting. Using group chats, Q&As, and feedback widgets, PD Net webcasts

now offer participants a far richer online learning experience.

PD Net's Knowledge Centre offers members access to industry news, the latest webcast and online course listings, insights from expert Thought Leaders, and a free resource guide. Developed to be a primary resource for financial management professionals, it is the place to locate information about industry trends and issues. Reviewed by a national panel of experts, resources in the Knowledge Centre are categorized by competency area. For the latest news and updates on course offerings and presenters, visit www.cga-pdnet.org and search under "Knowledge Centre."

► Ressources du Reper

Depuis cet automne, le Reper, l'outil de perfectionnement professionnel en ligne de CGA-Canada, utilise *ON24*, une nouvelle plateforme de diffusion de webémissions. *ON24* permet aux membres d'apprendre et de communiquer avec leurs pairs dans un environnement hautement interactif. Les utilisateurs ont ainsi la possibilité de clavarder, de poser des questions et de formuler des commentaires, ce qui enrichit l'environnement d'apprentissage en ligne.

Le centre d'apprentissage du Reper (www.cga-pdnet.org) présente aux membres les nouvelles du secteur, des webémissions et des cours, les points de vue des leaders d'opinion et un guide des ressources gratuit. Ce centre, une ressource de premier plan pour les professionnels de la gestion financière, est l'endroit par excellence pour se renseigner sur

les tendances et les questions clés du secteur. Les ressources sont examinées par un groupe national d'experts et regroupées par domaine de compétence.

Skilled Labour Shortages Sporadic

Skilled labour shortages continue to exist across Canada, but they are sporadic and short-lived, according to *Labour Shortages in Skilled Trades - The Best Guestimate?* a report by CGA-Canada's Research and Standards team. The report explores skilled labour shortages in five trades in five Canadian provinces - Alberta, Saskatchewan, Ontario, Québec, and Newfoundland and Labrador.

"Our assessment shows that labour shortages occurred occasionally within different regions and typically lasted not more than one year at a time over the past decade," said Anthony Ariganello, CGA-Canada's president and CEO. "The recent shortages are not unexpected as the labour force tends to decline during and shortly after the recession as less employment opportunities are available and workers adapt."

In 2011, 9.7 per cent of the entire Canadian labour force was engaged in trade occupations; down from the 11.3 per cent experienced in 1987. In Ontario, a brief episode of labour shortages was experienced in telecommunication occupations and electrical trades in 2010. Likewise, the motor vehicle mechanics trade experienced a tight market in 2006 and 2011 in Ontario, and in 2003, 2005, and 2010 in Québec. Brief labour shortages of carpenters and cabinetmakers,



Al Botteselle, CGA; Cathy McLeod, Parliamentary Secretary to the Minister of National Revenue, and CGA-BC Chair Cindy Choi, FCGA at CGA/CRA roundtable discussions in Vancouver.

► Al Botteselle, CGA, Cathy McLeod, secrétaire parlementaire du ministre du Revenu national et Cindy Choi, FCGA, présidente de CGA-Colombie-Britannique, à la table ronde CGA-ARC, à Vancouver.

electrical trades and metal forming, shaping and erecting trades were also observed in Newfoundland and Labrador in 2008 and 2011. In Alberta and Saskatchewan, the assessment of labour shortages is limited due to lack of information on unemployment at the occupational level.

The report also found that 64 per cent of skilled trades have relatively young age brackets, comprised of more workers in the early stages of their careers than those nearing retirement.

“Each province and occupation ages at a different pace,” noted Rock Lefebvre, vice-president of Research and Standards and co-author of the report. “This indicates that the impact of the retiring baby boomer population on shortages of skilled trade workers may be marginal in specific trades.”

In 2011, young workers exceeded the number of those close to retirement in many skilled trades, including: plumbers, pipefitters, and gas fitters; electrical trades; carpenters and cabinetmakers, and other construction trades. However, data on machinists and related occupations, heavy equipment operators, and machinery and transportation equipment mechanics reflect the opposite.

“Short-term labour shortages of this nature are best dealt with through short-term solutions that can generate positive outcomes for Canadian employees and businesses,” added Lefebvre.

► **Pénuries sporadiques de travailleurs spécialisés**

On observe encore des pénuries de main-d’œuvre spécialisée au Canada, mais elles sont brèves

et occasionnelles selon le rapport *Pénuries de main-d’œuvre dans les métiers spécialisés – Les meilleures estimations?* de CGA-Canada. Ce rapport étudie les pénuries de travailleurs spécialisés au sein de cinq métiers, dans cinq provinces (Alberta, Saskatchewan, Ontario, Québec et Terre-Neuve-et-Labrador).

« Notre évaluation montre, au cours des dix dernières années, des pénuries de main-d’œuvre occasionnelles ne se prolongeant habituellement pas pendant plus d’un an à la fois, souligne Anthony Ariganello, président et chef de la direction de CGA-Canada. Les récentes pénuries ne sont pas une surprise; la population active a tendance à diminuer pendant et peu après une récession, car les emplois sont moins nombreux et les travailleurs s’adaptent. »

En 2011, 9,7 % de la population active était des travailleurs spécialisés, par rapport à 11,3 % en 1987. En Ontario, une brève pénurie a été observée en télécommunications et en électricité en 2010. Le métier de mécanicien de véhicules automobiles a, pour sa part, fait face à un resserrement du marché en 2006 et en 2011 en Ontario, et en 2003, 2005 et 2010 au Québec. À Terre-Neuve-et-Labrador, les charpentiers et ébénistes, les travailleurs spécialisés en électricité et en formage, en profilage et en montage du métal ont également fait défaut brièvement en 2008 et 2011. En Alberta et en Saskatchewan, les pénuries sont difficiles à évaluer en raison du manque d’information sur le chômage par profession.

Le rapport établit en outre que 64 % des travailleurs spécialisés sont relativement jeunes, étant davantage en début de carrière que près de la retraite.

« La population de chaque province et de chaque profession vieillit à un rythme différent, explique Rock Lefebvre, vice-président, Recherche et normalisation, et coauteur du rapport. L’incidence du départ à la retraite des baby-boomers sur les pénuries de travailleurs spécialisés pourrait donc être minime dans certains métiers. »

En 2011, il y avait plus de travailleurs jeunes que de travailleurs bientôt retraités dans de nombreux métiers spécialisés (plombiers, tuyauteurs et monteurs d’installations au gaz, charpentiers et ébénistes, personnel des métiers spécialisés en électricité et autres métiers de la construction). Par contre, c’était l’inverse pour les machinistes et le personnel assimilé, les conducteurs d’équipement lourd et les mécaniciens de machinerie et d’équipement de transport.

« Le meilleur moyen de remédier à de brèves pénuries de main-d’œuvre est d’adopter des solutions à court terme qui peuvent générer des résultats positifs pour les employés et les entreprises canadiennes », ajoute M. Lefebvre.

Parliamentary Secretary Meets CGAs

Cathy McLeod, Parliamentary Secretary to the Minister of National Revenue, met with leaders from CGA-Canada, CGA-BC, and a small group of B.C. members in Vancouver and Victoria in late July. The Vancouver meeting was moderated by Al Botteselle, CGA, of Galloway Botteselle & Company. Charlotte Hoggard, CGA, of T. Charlotte Hoggard Inc., moderated the Victoria meeting.

Discussed were several initiatives taken by the federal government, notably the Canada Revenue Agency (CRA), to ease the burden on small businesses. Among the measures highlighted by Parliamentary Secretary McLeod were:

- the extension of the Hiring Credit for Small Business;
- the new “My Business Account” enquiries service;
- the expansion of CRA’s Web Forms application for information returns;
- the one-stop shop web page for businesses; and
- the changes to the penalty structure for specific information returns.

Of particular importance, the roundtable discussions provided CGAs with the opportunity to share their concerns with the Parliamentary Secretary. CGAs made a strong case to improve communications and direct contact with the CRA, strengthen user-friendly technologies and expand online tools, and increase the knowledge and training capacity at the CRA, particularly those officials on the front lines.

“We are committed to working with the Government of Canada to take meaningful action and implement permanent solutions to address concerns of CGAs,” noted Anthony Ariganello, FCGA, president and CEO of CGA-Canada. “We are pleased that political leaders are interested in discussing matters relating to red tape reduction and taxation with our members and we look forward to continuing these discussions.”

► **Rencontres entre un secrétaire parlementaire et des CGA**

Cathy McLeod, la secrétaire parlementaire de la ministre du Revenu national, a rencontré des dirigeants de CGA-Canada et de CGA-Colombie-Britannique ainsi qu’un petit groupe de membres à la fin de juillet. À Vancouver, la rencontre était animée par Al Botteselle, CGA, du cabinet Galloway Botteselle & Company, et à Victoria, par Charlotte Hoggard, CGA, du cabinet T. Charlotte Hoggard Inc.

Les participants ont discuté de plusieurs initiatives du gouvernement fédéral, particulièrement de celles de l’Agence du revenu du Canada (ARC), visant à alléger le fardeau des petites entreprises. La secrétaire parlementaire a notamment souligné les mesures suivantes :

- prolongation du Crédit pour l’embauche visant les petites entreprises;
- création du Service des demandes de renseignements de Mon dossier d’entreprise;
- expansion du service Formulaire Web de l’ARC pour les déclarations de renseignements;

- création d’une page Web à guichet unique pour les entreprises;
- modification de la structure des pénalités pour des déclarations de renseignements précises.

Les CGA ont exposé leurs préoccupations à la secrétaire parlementaire. Ils ont avancé des arguments solides pour l’amélioration des communications avec l’ARC, le renforcement des technologies conviviales et des outils en ligne, et l’accroissement des connaissances et de la capacité de formation de l’ARC, particulièrement pour les fonctionnaires en contact avec le public.

« Nous nous engageons à coopérer avec le gouvernement en vue de l’adoption de mesures significatives et de solutions permanentes pour répondre aux préoccupations des CGA, explique le président et chef de la direction de CGA-Canada, Anthony Ariganello, FCGA. Nous sommes heureux que les dirigeants politiques soient prêts à discuter de réduction de la paperasse et de fiscalité avec les membres de CGA-Canada. »

Immigration System Needs Fine Tuning

Canada’s immigration system needs further fine tuning if it is to be relied on to satisfy both current and future labour market needs, according to a report by CGA-Canada’s Research and Standards team.

Immigration has become vital in addressing short-term labour market imbalances and building a strong and competitive workforce. To improve the fitness of the immigration system, immigration policy has undergone a number of major reforms since 2008 aimed at making it more timely, flexible, and responsive. These changes have focused on attracting more skilled workers through faster application processing and a streamlined route to permanent residency. The enhancement efforts also included modifying selection rules, strengthening language requirements, and introducing new programs such as the Canadian Experience Class.

While these changes are a move in the right direction, there is a concern that the improvements, as well as the general structure of the immigration system, are primarily focused on short-term solutions, the report says. The increasing use of the Temporary Foreign Worker and the Provincial Nominee programs, and the narrow occupational approach used in selecting skilled workers through federal programs place the focus of the immigration system on attending to short-term pressures.

Emphasizing the adaptability and characteristics of newcomers’ human capital

and their longer-term potential, accentuating youth and language proficiency, and aligning employer-sponsored immigration with the economy’s longer-term goals may encourage a more holistic economic outcome and stronger international competitiveness.

To read the full report, visit cga.org/canada/research.

► **Le système d’immigration : un système à perfectionner**

Le système d’immigration du Canada doit être perfectionné si l’on veut en faire un outil fiable qui répond aux besoins du marché du travail, selon un rapport de CGA-Canada.

L’immigration joue un rôle essentiel dans le redressement des déséquilibres à court terme du marché du travail et la constitution d’une main-d’œuvre solide et concurrentielle. La politique d’immigration a fait l’objet, depuis 2008, de réformes importantes visant à rendre le système d’immigration plus rapide, plus souple et mieux adapté aux besoins. Les changements apportés ont encouragé le recrutement de travailleurs plus qualifiés, grâce au traitement accéléré des demandes et à la simplification des formalités menant à la résidence permanente. Ces changements comprennent la modification des règles de sélection, le renforcement des exigences linguistiques et le lancement de programmes comme la Catégorie de l’expérience canadienne.

Bien que ces changements soient positifs, les améliorations, de même que la structure du système d’immigration, sont surtout centrées sur des solutions à court terme. L’utilisation accrue du Programme des travailleurs étrangers temporaires et du Programme des candidats des provinces, ainsi que le critère restrictif relatif aux professions appliqué à la sélection des travailleurs qualifiés dans le cadre des programmes fédéraux poussent le système d’immigration à réagir aux pressions courantes.

En s’intéressant à l’adaptabilité et aux qualités des nouveaux arrivants en matière de capital humain, notamment à leur potentiel à long terme, en insistant sur la jeunesse et la compétence linguistique, et en alignant l’immigration parrainée par les employeurs sur les visées économiques à long terme, on pourrait tendre à des résultats économiques plus holistiques et à une compétitivité internationale plus forte.

On peut lire le rapport à l’adresse suivante : cga.org/canada-fr/recherche. ■

“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.



© ISTOCKPHOTO.COM/ELENA ELISEEVA

Increasing CGA visibility: CGA Newfoundland & Labrador chair Ceanne White

La visibilité accrue des CGA, selon la présidente de CGA-Terre-Neuve-et-Labrador, Ceanne White



Ceanne White, CGA

What are the most pressing issues faced by CGAs in NL?

The most pressing issues relate to our visibility in the business community and post-secondary environment. We have enjoyed a well-established presence in the business community over the past years, but with member retirements increasing and student recruitment challenges, this is changing. We have to continue to ensure that we do what we can to help our association move forward and grow in this province.

What's your day job?

I currently work as a financial analyst for Schlumberger Canada Limited and have been here for almost two years. Before joining Schlumberger I worked as an accountant for DovreFabcon.

What has been your most interesting work experience to date?

The most interesting work experience I have had so far was attending training in Paris. I learned so much about the business, and being able to speak with colleagues from all over the world gave me invaluable connections and knowledge. On top of the amazing business knowledge I gained, I was able to spend a week exploring the beautiful sights of Paris.

What advice would you give to aspiring CGAs?

You will have the best professional accounting designation in Canada, which can open many doors. Even after you have your designation, never stop looking for learning opportunities to help you grow.

What are your hobbies?

I enjoy spending time with my friends and family, running, and going to the gym. I am an avid reader; anything from period pieces to modern-day crime solving novels. I love to travel; I want to see as many places as I can in the world.

What do you like best about living in NL?

I love that there are so many places you can go and see amazing scenery: ocean, flatlands, mountains. Newfoundland food is extremely good; there is nothing better than a cooked dinner on a Sunday evening with my family. ■■

Quelles sont les questions les plus pressantes pour les CGA de Terre-Neuve-et-Labrador?

Les questions pressantes ont trait à notre visibilité dans le milieu des affaires et dans les établissements postsecondaires. Nous avons bien établi notre présence dans le milieu des affaires au cours des dernières années, mais l'augmentation des départs de membres à la retraite et les difficultés liées au recrutement des étudiants sont en train de changer la donne. Nous devons continuer à nous assurer que nous faisons tout en notre pouvoir pour aider notre association à aller de l'avant et à prospérer.

Quel est votre emploi actuel?

Je suis analyste financière chez Schlumberger Canada Limited depuis presque deux ans. Auparavant, j'occupais un poste de comptable à DovreFabcon.

Quelle a été votre expérience professionnelle la plus intéressante jusqu'à présent?

Mon expérience la plus intéressante à ce jour a été d'assister à un programme de formation à Paris. J'ai beaucoup appris sur mon secteur, et le fait de pouvoir parler à des collègues du monde entier m'a permis d'établir des liens inestimables et d'acquérir des connaissances poussées. Et pour couronner le tout, j'ai pu passer une semaine à explorer les charmes de Paris.

Quel conseil donneriez-vous aux futurs CGA?

Vous allez obtenir le meilleur titre comptable professionnel du Canada; il vous ouvrira de nombreuses portes. Même après l'avoir obtenu, n'arrêtez jamais de chercher des occasions d'apprentissage pour vous perfectionner.

Quels sont vos passe-temps?

J'aime passer du temps avec mes amis et ma famille, courir et m'entraîner. Je suis passionnée de lecture; je lis aussi bien des romans d'époque que des romans policiers modernes. J'adore voyager; j'aimerais découvrir autant d'endroits que possible dans le monde.

Qu'est-ce qui vous plaît le plus à Terre-Neuve-et-Labrador?

La région regorge de paysages époustouflants : l'océan, les plaines, les montagnes. La cuisine de Terre-Neuve est délicieuse; il n'y a rien de mieux qu'un dîner en famille le dimanche soir. ■■

Avrom Charach

BA, P.Mgr., FCGA / B.A., P.Mgr., FCGA

Has been awarded the P.Mgr. (Professional Manager) designation by the Canadian Institute of Management.

► A obtenu le titre de gestionnaire professionnel (P.Mgr.), qui est conféré par l'Institut canadien de gestion.

Amy C. Harford

BSc., CGA / B. Sc., CGA

Has been promoted to tax manager in Research & Development at Deloitte & Touche LLP in London, Ontario.

► A été promue au poste de directrice en fiscalité, Recherche et développement, chez Deloitte & Touche s.r.l., à London, en Ontario.

Shabbir Kapasi

CGA

Has been promoted to the position of chief executive officer of NS Studios in Toronto, a subsidiary of The Miller Group.

► A été promu au poste de chef de la direction de NS Studios, une filiale du Miller Group, à Toronto.

Paul S. McVean

BACcS, CFP, TEP, CGA

Has co-launched and is managing director of Objective Financial Partners Inc., a financial planning firm in Toronto.

► Est le cofondateur et le directeur général du nouveau cabinet de planification financière Objective Financial Partners Inc., qui est établi à Toronto.



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

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

Communiqués, CGA Magazine

☎ 604 605 5123

✉ cgamagazine@cga-canada.org



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



1.800.803.8367

roberthalf.ca

Serious Illness. Critical Coverage.



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

Critical Illness Insurance

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

solutionsinsurance.com/cga

Or contact Jan Munro Thompson at:

1.800.881.3688

In Québec contact Jacques Leclerc (Bernard & Fabien Inc.) at:

1-800-363-7873



Is the Customer Always Right?

Le client a-t-il toujours raison?

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

HAVE YOU EVER WONDERED who coined the phrase “the customer is always right?” Well, it goes back to the early 20th century. Some attribute it to Marshall Field, the iconic Chicago department store founder (Marshall Field’s became Macy’s in 2006). Others suggest it came from Harry Selfridge, founder of London’s Selfridges store, who worked for Field from 1879 to 1902. Regardless of who developed the maxim, it’s safe to assume that he didn’t believe that customers were never wrong. What he likely meant was that employees should try to make customers *feel* that they were right.

Now, there are customers who take the adage literally and when they don’t get their way, complain heavily. This has become exponentially easier with the explosion of social media channels. Consider how common it is for a disgruntled customer to grumble on Facebook or tweet his or her displeasure in real time.

The reality is that, just as there are rude or incompetent customer service employees, there are chronically unhappy, even deceitful customers who feel entitled to get their way. Danish author and business consultant Alexander Kjerulf says there are plenty of reasons why the “customer is always right” axiom is plain wrong and, ironically, bad for business. Among them:

- It makes employees unhappy. Employees need to know that they will be supported when a customer is out of line.
- It gives abrasive customers an unfair advantage. It makes the employee’s job that much harder and means that abusive people may get better treatment than nice people.
- Some customers just shouldn’t be yours. They won’t ever be satisfied and they inflict too much damage on employee morale.
- It results in worse customer service. When employees don’t feel treated fairly, they stop caring.

This isn’t to say that customers don’t have a right to express their displeasure, or that employees are always right. I’m simply suggesting that as we move through the often-hecky holiday buying season, we look at our transactions from both sides and have reasonable expectations. While many businesses strive to put the customer first, that’s a far cry from saying the customer is right in every instance. ■■

« LE CLIENT A TOUJOURS RAISON. » Vous êtes-vous déjà demandé qui avait formulé cette maxime? En fait, elle remonte au début du XX^e siècle. Certains l’attribuent au fondateur de l’emblématique magasin de Chicago, Marshall Field (Marshall Field’s est devenu Macy’s en 2006). D’autres croient plutôt qu’elle a été énoncée par le fondateur du magasin Selfridges de Londres, Harry Selfridge, qui a travaillé pour Field entre 1879 et 1902. Quoi qu’il en soit, on peut présumer que son auteur ne croyait pas les clients immanquablement infaillibles, mais qu’il voulait probablement dire que les employés devaient s’efforcer de leur *donner l’impression* d’avoir raison.

Il y a néanmoins des clients qui prennent l’adage au pied de la lettre. Si on ne leur donne pas raison, ils se plaignent à profusion, ce qui est devenu infiniment plus facile depuis l’explosion des médias sociaux. Il arrive si souvent qu’un client mécontent épanche son aigreur sur Facebook ou sur Twitter en temps réel.

En fait, tout comme il existe des préposés au service à la clientèle impolis ou incompetents, il se trouve des clients toujours insatisfaits, voire malhonnêtes, qui croient avoir le droit de dicter leurs volontés. Alexander Kjerulf, auteur et consultant en affaires danois, présente de nombreuses raisons pour lesquelles l’adage est simplement erroné et, paradoxalement, nuit même aux affaires. En voici quelques-unes :

- L’application de la maxime a pour effet de contrarier les employés. Ceux-ci doivent savoir qu’on les appuiera si un client va trop loin.
- Elle procure un avantage injuste aux clients désagréables. L’employé a plus de difficulté à faire son travail, et les gens agressifs obtiennent un traitement de faveur.
- Tout client n’est pas bon à garder. Certains ne pourront jamais être contents et ils sapent le moral des employés.
- Le service à la clientèle finit par se dégrader. Les employés qui ne croient pas être traités équitablement se démotivent.

Cela ne veut pas dire que les clients n’ont pas le droit d’exprimer leur mécontentement ni que les employés ont toujours raison. Je suggère simplement qu’à l’approche de la période de magasinage des fêtes, souvent intense, nous envisagions les deux côtés des transactions auxquelles nous prenons part et que nous ayons des attentes raisonnables. De nombreux commerces s’efforcent de donner la priorité au client, ce qui est loin de vouloir dire que ce dernier a raison dans tous les cas. ■■

Roads Scholars

by / par Andrew Allentuck

Préparer la voie

CGAs guard the value of building and maintaining highways and other public works.

Les CGA sont les garants de la valeur des travaux d'infrastructure.



History is sometimes built on tragedy. On August 29, 1907, a major bridge across the St. Lawrence River at Quebec City collapsed during its construction. It was a deadly failure, for 86 workers were killed. A second attempt to build the bridge also failed and another 13 workers were lost. The bridge was finally completed in 1917.

The causes of the failures were errors in design, but it was not just engineering that was at fault. It turned out that the project had been built with a budget too small for the job. “Inadequate funds had been provided for either engineering work or the bridge itself [which] led to adoption of ‘unconservative’ specifications,” wrote bridge and railway historian William D. Middleton. His 2001 study, *The Bridge at Quebec*, examined the pathology of the failed bridge, blaming much of it on lack of proper budget and management controls. Virtually every conflict between safety and economy was resolved in favour of saving money, he noted. It was too big a bridge for the budget, a virtual recipe for the tragedy that occurred. What could have been an efficient construction was marred by massive loss of life that, in a broad sense, is beyond calculation. Ironically, had the cost estimations and funding requirements been done to proper engineering specifications, the catastrophic cost of losing 99 workers would not have needed to be considered.

A disaster on the scale of the Quebec bridge collapse is now less likely. Today, accountants are part of the infrastructure budget process and oversee construction and operation of bridges, roads, and other

structures. In Canada, CGAs manage budgets and assure that work is properly completed. Explains Derrin Henry, CGA, a financial analyst with major contractor PCL Constructors in Edmonton, “I look after problems of subcontractor default, insurance, the capacity of subcontractors to undertake the jobs. We have strict criteria – longevity of the company, its leadership in its sector, their banking history, and their vendor and supplier relationships.” The process avoids haphazard and substandard work, and ensures value in construction, he notes.

This managerial function, which includes not just adding up numbers but also providing value for the public, helps to assure that infrastructure work is done right. It is essential to making roads and bridges safe. CGAs, with accounting skills and often engineering backgrounds as well, are part of the teamwork that builds safety into projects.

Arvind Vashishtha is a project officer/engineer and a CGA. Based in Inuvik in the Northwest Territories, he is responsible for the capital budgets, operations, and maintenance of highways in the N.W.T. It’s a challenging job, for the climate mandates ice roads in the winter and maintenance of gravel highways in the summer. The climate

is unforgiving, yet the need for roads in the vast spaces of the region is immense.

“In the accounting aspect, I have to control expenditures, report progress, control orders for change of the scope of work, and changes of specifications. The main concerns are safety, of course, and that taxpayers should get value for their money.”

Building Enduring Value

That is the job of CGA James Heim, regional financial officer for Manitoba Infrastructure and Transportation in Steinbach, Manitoba. “We are always trying to do the best we can with the resources we are given. Our job is to get as much bang for the taxpayers’ buck as we can.”

Fair enough, but bang needs to be defined and, in the case of roads and infrastructure, durability is a large measure of value. Bridges and roads are meant to stand up for decades if not centuries, after all. If the next few generations get a good road or bridge at an old price that does not include subsequent inflation, they may have a good deal. If the project needs frequent and costly maintenance and turns into an albatross, the price paid may be small potatoes compared to operating costs.

Diligence is a process, says Robert Fendrick, FCGA and director of administrative services for the City of Whitehorse in the Yukon. Born and bred in the Far North, he knows the problems of making roads and infrastructure utilities last as long as intended. It is a complex task.

"I look at a number of things including construction budgets, funding for the budgets, operating costs, and the tax implications of supporting those costs, and then I rank priorities for what has to be done in terms of legislative priority, environmental standards, and safety. My contribution is guiding the city council to make strategic decisions about our investments and making sure that operating costs are manageable.

"I do my work with accounting procedures," Fendrick explains. "We look at lease vs. buy decisions for equipment that goes into projects. We examine capital funding - do we raise money through taxes or through borrowing or a combination? We also track lifespans of our assets in roads, water lines, sewer lines, and bridges.

The problem of what one may call value endurance comes to a crunch when the structure involves technologies that have

relatively short life cycles. Ironically, they may be supported by very old technologies.

Sean Jones, CGA, is vice-president for finance at K-Line Construction Ltd. in Woodstock, New Brunswick. K-Line builds telecommunications towers, mostly out of telephone poles which are, of course, fairly straight pieces of trees.

"The challenge is to get value in our work," Jones explains. "We work for telecommunications companies and public utilities and the business we are in is competitive. Our poles are supposed to last for decades. Another part of our business is designing highway signage and lighting for highways. My job, as an accountant, is to add value by holding down costs. That means staying on top of expenses. I tell our staff how to manage expenses and that leads to better bids that get us more business." This process, an accounting discipline, works, Jones says.

Marshalling the Disciplines

CGAs are more than after-the-fact analysts in the management of road and other infrastructure projects. In the design and construction, operation, and reconciliation of

budgets for projects, accounting is a unifying discipline.

Those standards help to define the service life of projects. In the case of power plants, which have written warranties, it is essential to build in durability. Manish Jethra is a CGA in charge of accounting in the power plant division for MAN Diesel and Turbo Ltd. in Toronto. Preparation of cash flow and foreign exchange hedging contracts helps to define and bracket the costs of keeping the power plants, often in the range of 30 to 100 megawatts, in operation for the duration of warranties. "The challenge is long-term management of projects when we are responsible for the project's life cycle and the warranty for its operation," he explains. By defining costs for building and running plants in foreign countries, many in the Caribbean, he ensures funding for each project and, with that funding, ensures that there is a budget for care and repair, if needed. He is, in fact, keeping the lights bright on islands that would be less idyllic with palms and no power. Each unit can power hundreds or even thousands of homes and businesses.

Support like no other.

All the help you need, right when you need it — it's just one more way that Cantax is dedicated to your work and your world.

Discover the value of Cantax today.
Order your free Cantax Professional Solutions Guide by visiting www.cantax.com/GetTheGuide, or call **1.800.268.4522** to speak to your dedicated Account Manager.

Ray Armstrong, CGA
Toronto, Ontario
www.cantax.com/customers/Ray

15% discount for CGA Members

"When I called for support during tax season, I'd always get instant answers. They don't let go until the answer is there, which is wonderful for time sensitive material during tax season."

cantax
The Best Value in Professional Tax Software. Period.

CCH
a Wolters Kluwer business

In strategic partnership with **CGA** CERTIFIED GENERAL ACCOUNTANTS

"Cantax" is a registered trademark of CCH Canadian Ltd.
Promo code: CAN2036 1213



© ISTOCKPHOTO.COM/PCIAM

Yet, what CGAs do is more than just capital and maintenance budgeting for infrastructure. “Accountants help in many ways,” says Casey Hemmatyar, a distinguished structural engineer who heads Pacific Structural and Forensic Engineers Group (PSFEG), an engineering business with an unusual mandate – examining why structures fail. “Our business is making sure that buildings and bridges stand up. If they fail, we investigate why.”

PSFEG has offices on the U.S. west coast, in Vancouver, New York, Washington, Dubai, and other world construction centres. In this worldwide engineering practice, which mainly reviews the work of other engineers, one of the outstanding causes of structural failure is the administrative process, he explains.

The Role of Budget Oversight

“During the course of construction, there are delays and the contractor is forced to execute a part of the project without complete authorization,” says Hemmatyar. “That can be the pressure of complexity or of design omissions or deficient materials. The loads on bridges or roads may not have been anticipated. Most of this comes down to costs and to the accountants who oversee project finances.”

Accountants oversee the budgets in a due diligence process, Hemmatyar explains.

“The accountant oversees the transactions, monitors them, and does the audit and due diligence.” The lack of that process, essentially what today is called a cost-benefit analysis, was the core reason for the Quebec bridge collapse. The tragedy was that lack of financial oversight allowed what amounted to temporary construction standards to take the place of the standards that would have kept the bridge in use, as it has been since the job was finished and the bridge opened nearly a hundred years ago, he notes.

Infrastructure is often taken for granted, but its effects, short and long term, are often immense. Highways are built at taxpayer expense even when tolls subsequently pay for road use. How they are financed – with gas taxes or truck and car user fees, or by bonds that provide repayment over periods of decades and even centuries – determines who gets the largest benefits. In terms of the advantages to be realized from roads, bridges, airports, and train stations, engineering and finance go together. CGAs help to distill the costs and benefits of projects and, in so doing, make a vital contribution to them.

In the end, the role of accounting in public works projects is to evaluate the present as well as the future value of a project. It is more than the theoretical question in economics of comparing private and

social benefits of a project. The accounting question of what a project will cost and what benefits it will provide over its lifetime has to be examined in terms of existing infrastructure. Will the new project reduce lifetime costs, including such externalities as commute times or driver safety? What will the advantages be to commercial users of a road or a bridge? Will its costs to taxpayers be affordable or will they test the limits of a city or province’s borrowing capacity?

Accountants bridge the assessment process between politicians and the public’s perception of need. The work is not the theoretical solution sets of economics that ponder the social costs of political support – or lack of it – for projects, nor political scientists’ evaluations of how propositions can be put to voters to generate consensus. Those things matter, but the accounting issue is really about affordability now and in the future. Very significantly, what CGAs add is not just after-the-fact tallies of cost, but analyses of present and future costs before projects get off the ground. They help to ensure that the public gets value for what it spends. ■

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



A ONCE IN A LIFETIME OPPORTUNITY FOR ALL ACCOUNTANTS

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

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

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

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

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

L'histoire comporte son lot de tragédies. En 1907, le pont de Québec, alors en construction sur le Saint-Laurent, s'est effondré, et 86 travailleurs sont morts. Une deuxième tentative de construction a coûté la vie à 13 travailleurs. Le pont a finalement été achevé en 1917.

Ces échecs ont été causés par des erreurs de calcul, mais la conception technique n'était pas seule en cause. Le budget accordé au projet était trop faible. « On a accordé des fonds insuffisants soit aux travaux d'ingénierie, soit au pont lui-même, [ce qui] s'est traduit par l'adoption de cahiers des charges "imprudents" », constate l'historien des ponts et des chemins de fer William D. Middleton. Dans son étude publiée en 2001, *The Bridge at Quebec*, il dissèque la catastrophe et attribue une grande partie du blâme aux lacunes en matière de contrôles budgétaires et de contrôles de gestion. Il souligne qu'en cas de conflit entre la sécurité et l'économie, c'est presque toujours le souci d'économiser qui a primé. Le budget n'était pas suffisant pour un pont de cette taille; la tragédie était pratiquement inévitable. Un chantier qui aurait pu être efficient a, au final, été marqué par de lourdes pertes en vies humaines, un coût qu'on ne saurait calculer. Ironiquement, si les estimations de coûts et les exigences de financement avaient été établies selon des devis corrects, on n'aurait pas eu à considérer le coût catastrophique de la perte de 99 travailleurs.

Aujourd'hui, une telle catastrophe est moins probable. Les comptables participent à l'élaboration du budget des travaux d'infrastructure et surveillent la construction et l'exploitation des ponts, des routes et d'autres structures. L'un d'eux, Derrin Henry, CGA, est analyste financier à PCL Constructors, un grand entrepreneur d'Edmonton. « Je me penche sur les problèmes liés aux manquements

des sous-traitants, à leur assurance et à leur capacité de réaliser les travaux. Nous avons des critères stricts : la longévité de l'entreprise, son importance dans le secteur, ses antécédents bancaires et ses relations avec les fournisseurs. » Ce processus permet d'éviter des travaux désordonnés et de mauvaise qualité, et d'assurer le rapport qualité-prix de la construction, souligne-t-il.

Cette fonction de gestion, qui suppose non seulement des calculs, mais aussi la recherche d'un bon rapport qualité-prix pour le public, permet d'assurer la qualité des travaux d'infrastructure. Elle est essentielle à la sécurité des routes et des ponts. Les CGA, grâce à leurs compétences en comptabilité et, souvent, à des connaissances en ingénierie, participent pleinement à l'effort collectif qui assure la sécurité des projets.

Arvind Vashishtha, CGA, est ingénieur et chargé de projet. Établi à Inuvik, il surveille les budgets d'investissement et l'exploitation et l'entretien des routes dans les Territoires du Nord-Ouest. Le travail est exigeant : il faut bâtir des routes de glace l'hiver et entretenir les routes de gravier l'été. Le climat est impitoyable, et le besoin de routes dans ces grands espaces est immense.

« Pour l'aspect comptabilité, je dois contrôler les dépenses, rendre compte de l'avancement des dossiers, vérifier les demandes de modification de l'étendue des travaux et les modifications apportées aux cahiers des charges. Les considérations principales, ce sont évidemment

la sécurité, et un bon rendement pour l'argent des contribuables. »

Établissement d'une valeur durable

La valeur, c'est le travail de James Heim, CGA, agent régional des services financiers à Infrastructure et Transports Manitoba à Steinbach. « Nous essayons toujours d'optimiser les ressources dont nous disposons. Nous devons obtenir le meilleur rendement possible pour l'argent des contribuables. »

Encore faut-il définir ce qu'est le meilleur rendement; la valeur des routes et d'autres éléments d'infrastructure se mesure en grande partie à leur durabilité. Après tout, les ponts et les routes doivent tenir pendant des dizaines, voire des centaines d'années. Si on procure aux quelques générations à venir une bonne route ou un bon pont à un prix d'une autre époque qui exclut l'inflation ultérieure, il peut s'agir d'une bonne affaire. Mais si le projet nécessite un entretien fréquent et coûteux au point de devenir un fardeau, le prix d'acquisition pourrait être une économie de bout de chandelle.

La diligence est un processus complexe, explique Robert Fendrick, FCGA, directeur des services administratifs de la Cité de Whitehorse, au Yukon. Né dans le Grand Nord, il sait qu'il n'est pas facile de faire durer les routes et autres éléments d'infrastructure aussi longtemps que prévu.

« Je tiens compte de plusieurs éléments, notamment des budgets de construction et de leur financement, ainsi que des coûts

d'exploitation et de leurs incidences fiscales. J'établis ensuite les priorités en ce qui a trait aux impératifs d'ordre législatif, environnemental et sécuritaire. Mon rôle consiste à orienter le conseil municipal vers des décisions d'investissement stratégiques et à veiller à ce que les coûts d'exploitation soient gérables. »

« Dans mon travail, j'emploie des procédures comptables, explique M. Fendrick. Nous déterminons s'il faut louer ou acheter le matériel. Nous étudions les questions de financement : faut-il obtenir les fonds au moyen de taxes, d'emprunts ou les deux? Nous surveillons également la durée de vie de nos routes, aqueducs, égouts et ponts. »

Le problème de ce qu'on pourrait qualifier de durabilité de la valeur est particulièrement délicat lorsque la structure fait appel à des technologies ayant des cycles de vie relativement courts. Curieusement, ces technologies reposent parfois sur des éléments qui n'ont rien de nouveau.

Sean Jones, CGA, est vice-président aux finances à K-Line Construction Ltd. à Woodstock, au Nouveau-Brunswick. K-Line construit des tours de télécommunication, en utilisant surtout des poteaux téléphoniques, soit, à la base, des troncs d'arbres.

« Le défi consiste à donner de la valeur à notre travail, explique M. Jones. Nous travaillons pour des entreprises de télécommunication et pour les services publics, et il y a beaucoup de concurrence. Nos poteaux sont censés durer des dizaines d'années. Notre entreprise conçoit également de la signalisation et de l'éclairage routiers. En tant que comptable, je dois ajouter de la valeur en réduisant les coûts et en contrôlant les dépenses. J'explique aux membres de notre personnel comment gérer les dépenses, ce qui nous permet de présenter de meilleures soumissions et d'obtenir plus de travail. » Cette démarche, qui est l'une des disciplines de la comptabilité, donne des résultats, affirme M. Jones.

La comptabilité, un véritable carrefour

Les CGA ne s'en tiennent pas à l'analyse a posteriori de la gestion des routes et autres projets d'infrastructure. La comptabilité est au carrefour de toutes les facettes d'un projet, que ce soit la conception, la construction, l'exploitation ou le rapprochement des budgets.

Par son travail, le comptable aide à définir la durée de vie utile des projets. Dans le cas de centrales électriques, assorties de garanties écrites, la durabilité est un facteur dont il faut absolument tenir compte au moment de la construction. Manish Jethra, CGA, est responsable de la comptabilité du groupe des centrales électriques de MAN Diesel and Turbo Ltd., à Toronto. Il explique que la préparation de contrats de flux de trésorerie et de change aide à

définir et à circonscrire les coûts à engager pour assurer le fonctionnement des centrales, souvent de 30 à 100 mégawatts, pendant la période de garantie. « Ce qui est délicat, c'est la gestion à long terme lorsque nous sommes responsables du cycle de vie du projet et de la garantie de fonctionnement », explique-t-il. En établissant les coûts de la construction et de l'exploitation des centrales à l'étranger, notamment dans les Caraïbes, il veille au financement de chaque projet en prévoyant suffisamment de fonds pour l'entretien et les réparations. Il aide donc ces îles, qui seraient moins paradisiaques sans électricité, à briller littéralement dans la lumière. Chaque centrale peut alimenter des centaines, voire des milliers de foyers et d'entreprises.

Le travail des CGA ne se limite toutefois pas à l'établissement de budgets d'investissement et d'entretien. « Les comptables mettent la main à la pâte de plusieurs façons », affirme Casey Hemmatyar, ingénieur de structures réputé qui dirige Pacific Structural and Forensic Engineers Group (PSFEG). Cette société d'ingénierie a un mandat plutôt inhabituel : étudier les causes de défaillances structurelles. « Notre travail consiste à veiller à ce que les édifices et les ponts soient solides. S'il y a une défaillance, nous en cherchons les causes. »

PSFEG a des bureaux à Vancouver, sur la côte ouest des États-Unis, à New York, à Washington, à Dubaï et dans d'autres grands centres mondiaux. M. Hemmatyar explique que les mandats de ce cabinet d'ingénieurs, qui consistent surtout à examiner le travail d'autres ingénieurs, révèlent que le processus administratif est une des principales causes de défaillances de structure.

L'importance de la surveillance budgétaire

« Pendant la construction, il y a des retards et l'entrepreneur est obligé d'exécuter une partie du projet sans avoir toutes les autorisations, explique M. Hemmatyar. Il peut s'agir de pressions liées à la complexité, aux vices de conception ou aux défauts des matériaux. Les charges sur les ponts et les routes peuvent dépasser les prévisions. La plupart de ces éléments se résument aux coûts et aboutissent chez les comptables qui surveillent les finances du projet. »

Les comptables surveillent les budgets dans le cadre d'un processus de vérification diligente, explique M. Hemmatyar. « Le comptable surveille les opérations, en assure le suivi et effectue l'audit ainsi que la vérification diligente. » C'est précisément l'absence d'une telle analyse coûts-avantages qui était la principale raison de l'effondrement du pont de Québec. En raison d'un manque de surveillance financière, des normes de construction somme toute provisoires ont été substituées à des normes qui auraient

assuré le bon fonctionnement du pont. Après tout, presque un siècle après l'achèvement de sa construction, le pont de Québec est toujours en service, souligne-t-il.

On tient souvent l'infrastructure pour acquise, mais ses incidences à court et à long terme peuvent être considérables. Ce sont les contribuables qui paient pour la construction des routes même si leur exploitation est financée par les péages. La manière de les financer – taxes sur l'essence ou frais imposés aux automobilistes et aux camionneurs, obligations remboursables sur des dizaines, voire des centaines d'années – détermine quels en sont les principaux bénéficiaires. Quand il est question des bénéfices que procurent les routes, les ponts, les aéroports et les gares, l'ingénierie et la finance vont de pair. Les CGA aident à distiller les coûts et les avantages des projets et jouent de ce fait un rôle essentiel.

Ultimement, le rôle du comptable dans le cadre de travaux publics consiste à déterminer la valeur actuelle d'un projet, tout comme sa valeur future. Il ne s'agit pas d'une simple question économique d'évaluation des avantages individuels et collectifs du projet. La perspective comptable exige l'examen des coûts du projet et des avantages qu'il procurera au cours de sa vie utile dans le contexte de l'infrastructure existante. Le nouveau projet permettra-t-il de réduire les coûts du cycle de vie, dont des externalités comme les temps de déplacement ou la sécurité routière? Quels seront les avantages d'une route ou d'un pont pour ses utilisateurs commerciaux? Les coûts qui incomberont aux contribuables seront-ils abordables ou pousseront-ils la municipalité ou la province au bout de sa capacité d'emprunt?

Les comptables sont les intermédiaires entre, d'une part, les politiciens et leurs préoccupations et, d'autre part, le public et sa perception des besoins à combler. Leur travail ne porte pas sur les critères économiques théoriques qui permettent d'établir ce qu'il en coûte, sur le plan social, d'accorder ou non un appui politique à un projet. Il ne porte pas non plus sur les évaluations d'experts en politique quant à la manière de présenter les propositions aux électeurs pour obtenir un consensus. Ces questions sont certes importantes, mais le comptable, lui, s'intéresse à la viabilité financière présente et future. Fait important, les CGA ne se contentent pas de présenter des comptes a posteriori. Ils offrent des analyses des coûts actuels et futurs avant que les chantiers ne démarrent. Ils aident à faire en sorte que le public en ait pour son argent. ■

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



A new approach?

Compilation Engagements

Missions de compilation

Une nouvelle approche?

by / par Stephen Spector

IN MARCH 2012, the International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB) released a revised version of International Standard on Related Services (ISRS) 4410, *Compilation Engagements*. Although the final standard is much less controversial than the version put forward in the IAASB's October 2010 exposure draft, it does raise the bar for compilation engagements. Accordingly, the question that needs attention is "Will Canada adopt this version?" As of the date this column is being written, the answer is "no." Instead, the Auditing and Assurance Standards Board (AASB) has undertaken a project that may result in the revision of Section 9200, *Compilation Engagements*.

The AASB undertook this project after seeking the views of Canadian practitioners about the IAASB exposure draft in 2011. The key findings from those consultations are:

- There seems to be a wide variation in practice and some confusion among practitioners as to what is an appropriate work effort and sufficient documentation.
- Financial statements accompanied by a Notice to Reader report are being distributed to third parties. There is a risk that external parties are taking assurance from the compiled financial statements when no assurance is being given.
- Financial statements that accompany a Notice to Reader report vary considerably

in the basis of accounting and level of disclosure. Many (most?) compiled financial statements are "bare bones," prepared with no comparative information and no disclosures.

The IAASB project has two phases. The first phase focuses on research to address two key issues:

- *What is the perception of the marketplace with respect to the level of assurance taken versus assurance given?* This research will cover types of compiled financial statements ranging from those compiled by the public accountant and issued on plain paper without an attached Notice to Reader, to audited financial statements. If this research shows that there is a significant gap between the assurance users take and the assurance the public accountant intends to provide, it would likely indicate a public interest issue that would need to be addressed.
- *What is the usefulness of financial statements compiled using a generally accepted financial reporting framework versus a less rigorous framework or no framework?* This research will study, for example, whether a banker's credit-granting decision would differ if presented with two sets of financial statements for the same entity, one compiled in accordance with the basis of accounting most commonly

used in Canada today (i.e., cash basis plus basic accruals), and the other compiled in accordance with an established financial reporting framework such as accounting standards for private enterprises.

Based on the results of the research conducted in Phase 1 and other input received from Canadian practitioners, Phase 2 of this project will include determining the nature and extent of revisions that should be made to Section 9200. The goal would be to develop a clarified standard that would better meet practitioners' needs by providing requirements and guidance on specific matters that have caused confusion and ambiguity in performing compilation engagements, and improve the quality of information provided to users of compiled financial statements, based on sound research and extensive consultation.

This phase of the project would result in one of the following approaches:

- Converting Section 9200, *Compilation Engagements*, to the clarity format, with revisions that would be limited in scope;
- Adopting revised ISRS 4410, *Compilation Engagements*, as a Canadian Standard for Related Services 4410, with appropriate amendments (if any) that meet AASB's criteria for amendments; or
- Developing a new Canadian-specific compilation standard in the clarity format.

The AASB expects to begin Phase 2 by the end of 2012. Make sure you're up-to-date on these developments by checking the website at frascanada.ca. ■■

EN MARS 2012, l'International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB) a publié une version révisée de la norme internationale de services connexes (ISRS) 4410, portant sur les missions de compilation. Même si cette version est bien moins controversée que celle proposée dans l'exposé-sondage publié par l'IAASB en octobre 2010, elle resserre les exigences applicables. Le Canada l'adoptera-t-il? Au moment de la rédaction de la présente chronique, la réponse est « non ». Le Conseil des normes d'audit et de certification (CNAC) a plutôt entrepris un projet pouvant donner lieu à la révision du chapitre 9200, « Missions de compilation ».

Le CNAC a entrepris ce projet après avoir consulté, en 2011, les professionnels en exercice canadiens sur l'exposé-sondage de l'IAASB. Voici les principaux constats :

- Il semble y avoir une grande diversité en pratique ainsi qu'une certaine confusion parmi les professionnels quant à ce qui constitue des travaux appropriés et une documentation suffisante.
- Des états financiers accompagnés d'un avis au lecteur sont distribués à des tiers, qui risquent de retirer des états financiers compilés une assurance qui n'est pas fournie.
- Les règles comptables utilisées pour préparer des états financiers accompagnés d'un avis au lecteur et les informations qui y sont fournies varient considérablement. Souvent, voire dans la plupart des cas, les états financiers compilés sont très dépouillés et ne contiennent pas d'informations comparatives ni ne fournissent d'autres informations.

Le projet de l'IAASB s'articule en deux phases. La première porte sur des recherches qui doivent répondre à deux questions clés :

- *Quelle est la perception, sur le marché, du niveau d'assurance obtenu par rapport au niveau d'assurance fourni?* Ces recherches porteront sur différents types d'états financiers compilés, allant de ceux compilés par l'expert-comptable et publiés sur du papier ordinaire, sans avis au lecteur, aux états financiers audités. Si elles révèlent un écart important entre l'assurance que retirent les utilisateurs et celle qu'entend fournir l'expert-comptable, nous serons probablement en présence d'une question d'intérêt public à régler.
- *Quelle est l'utilité d'états financiers compilés selon un référentiel d'information financière généralement reconnu par rapport à celle d'états*

financiers compilés selon un référentiel moins exigeant ou sans référentiel? Dans les recherches portant sur cet aspect, on étudiera, par exemple, si un banquier prendrait une décision d'octroi de crédit différente, pour une même entité, sur la base de deux jeux d'états financiers : l'un compilé selon les règles comptables les plus communément utilisées au Canada aujourd'hui (comptabilité de caisse avec régularisations de base) et l'autre selon un référentiel d'information financière établi, comme les normes comptables pour les entreprises à capital fermé.

À la lumière des résultats des recherches menées lors de la première phase et d'autres commentaires formulés par des professionnels en exercice canadiens, la deuxième phase visera notamment à déterminer la nature et l'étendue des modifications devant être apportées au chapitre 9200. L'objectif sera l'élaboration d'une norme clarifiée qui répondra mieux aux besoins des professionnels en exercice en établissant des exigences et des indications sur des sujets précis qui sont source de confusion et d'ambiguïté au cours de missions de compilation, et qui permettra d'améliorer la qualité de l'information fournie aux utilisateurs d'états financiers compilés, et ce, sur la base de recherches approfondies et de vastes consultations.

Au terme de cette phase du projet, on pourrait adopter une des approches suivantes :

- adapter le chapitre 9200, « Missions de compilation », au mode de présentation clarifié, en y apportant des révisions d'une portée limitée;
- adopter la norme révisée ISRS 4410, *Compilation Engagements*, à titre de norme canadienne relative aux services connexes 4410, après y avoir apporté (au besoin) les modifications appropriées, conformément aux critères établis par le CNAC;
- élaborer une nouvelle norme de compilation propre au Canada selon le mode de présentation clarifié.

Le CNAC prévoit commencer la deuxième phase d'ici la fin de 2012. Demeurez au courant de l'avancement de ce dossier en consultant le site Web.nifccanada.ca. ■■

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

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

Cheque or Electronic?

Cheques are being replaced by electronic payments. Are you ready?

Telpay is Canada's largest independent electronic payment processor. Thousands of accountants and bookkeepers are using Telpay systems to send and receive payments electronically.

Telpay is hosting free webinars on electronic payments for business. You will find webinars on the following topics:

- What you need to know before transitioning from cheques to electronic payments
- Advantages and disadvantages of cheques and various electronic payment systems
- Options for sending and receiving electronic payments

Sign up for a webinar at www.telpay.ca/webinar



The Better Way to Pay.



Why this issue is climbing to the top of C-suite agenda.

Export Controls

Contrôles à l'exportation

Pourquoi cet enjeu gagne en priorité pour la haute direction.

by / par R. Jason Riche, Alison Brady

TODAY, export controls are a high-profile topic. They are one of the key tools used by governments to support national and international security policies, and to assist in the prevention of the proliferation of weapons of mass destruction (WMD) and related terrorist activities.

What are export controls? Countries around the world, including Canada, maintain a comprehensive set of export control regulations which restrict the tangible and intangible movement of certain goods, software, and technology across borders, regardless of the means of delivery. This includes, for example, providing technical support and even accessing servers from abroad in cases where controlled technology is involved.

Export controls impact companies operating in a variety of different industrial sectors. In fact, in many cases, it is not always obvious that goods or technologies are subject to export controls, or that a particular action constitutes an export. For example, in addition to military-related products, export controls apply to many commercial goods, software, and technology widely used in the fields of oil and gas, mining, nuclear, technology and telecommunications, aerospace and defence, life sciences, chemicals, and manufacturing.

While businesses have always been subject to export control regulations and

enforcement, three major trends are making this topic a key strategic issue at the top of the corporate agenda for many firms.

Increased Fines and Sentences

Penalties for violating export controls can significantly impact the bottom line. For example, it is not uncommon for enforcement agencies to impose fines in the seven- to eight-figure range. In addition to financial penalties, corporate violators also face significant business disruption and reputational damage, such as loss of contracts and supply chain delays. Earlier this year, a large Canadian company was fined \$75 million U.S. and statutorily debarred for violating U.S. export controls.

More and more, enforcement agencies are seeking fines and custodial sentences against senior management and persons directly involved in non-compliant activity, in addition to fines against the corporation. Recently, for example, a Canadian businessperson was sentenced to over four years in prison for violating Canadian export control regulations.

Increased Enforcement Activities and Global Coordination

With the increase in terrorist activities, global conflicts, and efforts to prevent WMD proliferation, governments globally have adopted a more aggressive approach

to enforcement, with more companies being found in violation of export controls than ever before.

Enforcement agencies are also working together more closely to identify potential violators. For example, customs agencies in an importing country are screening imports and communicating potential violations to enforcement agencies in the exporting country. This has resulted in seized shipments, supply chain disruption, and investigations and audits by export control authorities.

Increasing Complexity of Global Supply Chains

Effective supply chain strategies are more important than ever before. Increasing international collaborations and logistics integration mean that companies must embed compliance with export controls regulations spanning multiple jurisdictions into supply chain strategies. In addition, businesses must also address U.S. export controls regulations which are extra-territorial in nature and apply to U.S.-origin goods, technology, or software, U.S. companies, or U.S. persons, wherever located. For example, goods manufactured in Canada may be subject to U.S. export control regulations if U.S.-controlled technology was used in the process.

Companies focused on supporting and maintaining various systems and equipment

face similar challenges due to Performance Based Logistics (PBL) agreements. The ability to efficiently import and export parts and components is a crucial element of meeting those operational goals. Collaboration within the global supply chain is essential for companies to ensure profitable PBL contracts. In this environment, export requirements and responsibilities must be defined early on to effectively manage risk.

In light of these trends, it is easy to see why export control compliance has become both a strategic issue and an operational imperative for companies. Businesses that have invested in a leading practice internal compliance program (ICP) understand the benefits of approaching this subject strategically and enjoy a competitive advantage over companies that continue to view export compliance solely as an administrative issue.

Creating a leading practice ICP can yield positive returns. Given the strategic importance of export compliance and the multidisciplinary expertise required to properly develop and implement effective ICPs, more and more companies are turning to outside advisors to build or enhance ICPs and to optimize global trade strategies.

When approached strategically, managing export compliance can minimize risk, improve performance, and reduce costs. And, at the end of the day, isn't that what running a business is all about? ■■

AUJOURD'HUI, les contrôles à l'exportation sont un sujet important. Les gouvernements les utilisent pour appuyer leurs politiques de sécurité nationale et internationale ainsi que pour prévenir la prolifération des armes de destruction massive (ADM) et des activités terroristes connexes.

Les pays ont mis en place un ensemble exhaustif de règlements sur le contrôle de l'exportation qui limitent la circulation transfrontalière tangible et intangible de certains biens, logiciels et technologies, peu importe le mode de livraison. Ces règlements visent notamment la prestation de soutien technique et même l'accès à des serveurs à partir de l'étranger dans le cas de technologies contrôlées.

Les contrôles à l'exportation touchent les sociétés évoluant dans divers secteurs. Souvent, il n'est pas évident de déterminer si des biens ou technologies sont assujettis à des contrôles à l'exportation ou si un fait donné constitue une exportation. Par exemple, outre les produits militaires, des contrôles à l'exportation s'appliquent à de nombreux biens, logiciels et technologies commerciaux largement utilisés dans les secteurs pétrolier, gazier, nucléaire et minier ainsi que dans les secteurs des

technologies et des télécommunications, de l'aérospatiale, de la défense, des sciences de la vie, des produits chimiques et de la fabrication.

Si les sociétés ont toujours été assujetties aux règlements sur le contrôle de l'exportation, ces derniers sont un enjeu stratégique prioritaire pour beaucoup d'entre elles en raison des trois grandes tendances suivantes :

Amendes et peines accrues

Les pénalités pour violation des contrôles à l'exportation peuvent influencer considérablement sur le résultat, les amendes pouvant s'élever à des dizaines de millions de dollars. Outre les pénalités financières, les contrevenants risquent d'importants dommages à leur réputation et des perturbations de leurs activités, comme la perte de contrats et des retards dans la chaîne d'approvisionnement. Cette année, une amende de 75 millions \$ US et une radiation statutaire ont été imposées à une grande société canadienne pour violation des contrôles à l'exportation américains.

De plus en plus, les organismes d'exécution cherchent à imposer des amendes et des peines d'emprisonnement aux dirigeants et aux personnes qui participent directement aux activités non conformes, outre les amendes infligées à l'entreprise. Par exemple, un homme d'affaires canadien a récemment été condamné à plus de quatre ans de prison pour violation des règlements canadiens.

Utilisation accrue des mécanismes d'application et coordination améliorée à l'échelle mondiale

Étant donné l'augmentation des activités terroristes, des conflits mondiaux et des efforts de prévention de la prolifération des ADM, les gouvernements ont adopté une approche d'application plus énergique et ont cerné plus de contrevenants que jamais.

Les organismes d'exécution collaborent aussi plus étroitement pour découvrir les contrevenants. Ainsi, les services douaniers d'un pays importateur surveillent les importations et communiquent les violations possibles aux organismes d'exécution du pays exportateur, ce qui entraîne des saisies de cargaisons, des perturbations de la chaîne d'approvisionnement, des enquêtes et des contrôles.

Complexité croissante des chaînes d'approvisionnement mondiales

Adopter des stratégies efficaces de gestion de la chaîne d'approvisionnement est plus important que jamais. Puisque la collaboration à l'échelle internationale et l'intégration de la logistique s'accroissent, les sociétés doivent incorporer le respect des contrôles à l'exportation de plusieurs pays dans leurs stratégies. Les entreprises doivent aussi tenir compte des règlements américains,

qui sont de nature extraterritoriale et s'appliquent aux biens, à la technologie et aux logiciels d'origine américaine, aux sociétés ou aux citoyens américains, où qu'ils se trouvent. Par exemple, des biens fabriqués au Canada peuvent être assujettis aux règlements américains si la technologie utilisée dans le processus est contrôlée par les États-Unis.

Les sociétés qui soutiennent et assurent la maintenance de systèmes et d'équipements doivent surmonter des difficultés semblables en raison des contrats logistiques axés sur le rendement. Afin d'atteindre les objectifs opérationnels découlant de ceux-ci, les sociétés doivent importer et exporter des pièces et des composantes avec efficacité. La collaboration au sein de la chaîne d'approvisionnement mondiale est essentielle pour assurer la rentabilité de ces contrats. Pour gérer efficacement le risque dans un tel environnement, il faut définir dès le départ les exigences et les responsabilités en matière d'exportation.

Ces tendances illustrent pourquoi le respect des contrôles à l'exportation est devenu un enjeu stratégique et un impératif opérationnel pour les entreprises. Les sociétés qui ont investi dans un programme de conformité interne (PCI) émanant des pratiques exemplaires comprennent l'utilité d'une approche stratégique et possèdent un avantage concurrentiel sur celles qui continuent à penser que le respect des contrôles à l'exportation n'est qu'une question administrative.

L'adoption d'un PCI peut être avantageuse. Étant donné l'importance stratégique du respect des contrôles à l'exportation et l'expertise multidisciplinaire nécessaire pour bien élaborer et mettre en œuvre des PCI efficaces, davantage de sociétés font appel à des conseillers externes pour créer ou améliorer leur PCI et optimiser leurs stratégies commerciales mondiales.

La gestion stratégique du respect des contrôles à l'exportation peut réduire au minimum le risque, améliorer le rendement et réduire les coûts, soit des éléments essentiels de l'exploitation d'une entreprise. ■■

.....
R. JASON RICHE, BA, LLB, CGA, is a partner at Deloitte & Touche LLP in Calgary. rliche@deloitte.ca

ALISON BRADY, B. P.A.P.M., MA, is a manager at Deloitte & Touche LLP in Vancouver. alibrady@deloitte.ca

► **R. JASON RICHE**, B.A., LL. B., CGA, est associé chez Deloitte & Touche s.r.l. à Calgary. rliche@deloitte.ca

ALISON BRADY, B. P.A.P.M., M.A., est gestionnaire chez Deloitte & Touche s.r.l. à Vancouver. alibrady@deloitte.ca



The CRA can withhold corporate dividend refunds for late filing.

A Refund Where a Refund is Due

Déclaration tardive, point de remboursement

L'ARC peut refuser de verser un remboursement au titre de dividendes en raison de la production tardive d'une déclaration.

by / par Don Goodison

IN THE JAN-FEB 2011 issue, I wrote about the Canada Revenue Agency refusing to issue a refund to a taxpayer, who had overpaid taxes because their return had been filed more than three years from the end of the year. That column generated several emails from readers who had run into the same problem and weren't particularly happy about it. They all felt that the CRA was robbing them or their clients, and were appalled that such legislation would exist. The government should take a look at this provision as it is extremely unfair. Taxpayers who file late and owe taxes are penalized fair enough, but those who file late and are due a refund shouldn't be penalized.

Refunds of overpaid taxes are not the only thing CRA can withhold due to the late filing of returns. Dividend refunds can also be withheld if the corporate taxpayer files its return more than three years from the end of the taxation year. Subsection 129(1) covers that in reverse by stating:

Where a return of a corporation's income under this Part for a taxation year is made within 3 years after the end of the year, the Minister

(a) may, on sending the notice of assessment for the year, refund without application an amount (in this Act referred to as its "dividend refund" for the year) equal to the lesser of ...

In *Ottawa Ritz Hotel Company Limited v. Her Majesty the Queen* [2012TCC166], the corporate taxpayer challenged the Minister's right to withhold a dividend refund as well as assess penalties for filing its returns late. The taxpayer had paid a dividend of \$32,000 during its year end of March 31, 2007. The corporate tax return for that year was not filed until June 5, 2010. The taxpayer claimed a dividend refund of \$10,667 on the return. The refund was denied by the Minister pursuant to Subsection 129(1), since the return had not been filed within three years of the end of its fiscal year - March 31, 2010. In addition, the taxpayer was assessed a penalty under subsection 162(2) of the *Act*. CRA issued the taxpayer a demand to file and followed that up with a letter dated June 18, 2008, requiring the taxpayer to file its 2007 return by August 31, 2008. (The taxpayer had also been assessed a penalty for late filing of its 2006 return).

The issue of the dividend refund was quickly dealt with. The return was not filed in the prescribed time frame and the Minister was not, therefore, obligated to pay the dividend refund. The matter of the penalties was then considered.

A defence of due diligence is available to taxpayers penalized under subsection 162(2) if the taxpayer is able to prove that it made a reasonable mistake of fact, or that

the taxpayer took reasonable precautions to avoid the event leading to the imposition of the penalty. The appellant's president testified that his wife passed away suddenly on December 29, 2008 at the age of 49. The company's accountant testified that his mother died in the spring of 2009, and in the fall of 2009, he had surgery on his left hand which rendered him unable to work for two months.

In dismissing the due diligence defence, the court pointed out that, while the passing of the president's wife was a traumatic event, it took place over a year after the return was required to be filed. The accountant's events took place between one and a half and two years after the return was required to be filed. The court ruled that these events would not have prevented the return from being filed on time.

It is pure speculation on my part, but I wonder if the taxpayer fell into the trap of thinking that the dividend refund applied if the return was filed within three years of its "due date," which would have been September 30, 2010. Or, perhaps the possibility that it wouldn't be refunded was simply not contemplated. When dealing with refunds, the year-end date is used by the *Act*, not the due date, and it is quite easy to forget that point. On the positive side, if there can be one, the taxpayer's Refundable Dividend

Tax on Hand was not reduced and the \$10,667 remained available for the future.

It is highly probable that the events put forward by the taxpayer's president and accountant affected the later preparation and filing of the return, but that was not up for consideration by the court. ■■

L'AN DERNIER, j'ai parlé du refus de l'Agence du revenu du Canada (ARC) de rembourser un trop-payé d'impôt à un contribuable qui avait produit sa déclaration plus de trois ans après la fin de l'année. Plusieurs lecteurs mécontents m'ont dit qu'ils avaient eu le même problème et estimaient que l'ARC les avait volé ou avait volé leurs clients. Ils étaient consternés de voir pareille disposition dans la *Loi de l'impôt sur le revenu* (la LIR). Le gouvernement devrait revoir cette disposition, car elle est extrêmement injuste. Pénalisons les contribuables qui doivent payer de l'impôt et produisent leur déclaration en retard, mais non ceux qui doivent recevoir un remboursement.

En plus des trop-payés d'impôt, l'ARC peut aussi ne pas verser les remboursements au titre de dividendes en raison de la production tardive d'une déclaration, si la société produit sa déclaration plus de trois ans suivant la fin de son année d'imposition. Le paragraphe 129(1) traite de cette situation, ou plutôt de la situation inverse :

« Lorsque la déclaration de revenu d'une société en vertu de la présente partie pour une année d'imposition est faite dans les trois ans suivant la fin de l'année, le ministre :

a) peut, lors de l'envoi de l'avis de cotisation pour l'année, rembourser, sans que demande en soit faite, une somme (appelée "remboursement au titre de dividendes" dans la présente loi) égale à la moins élevée des sommes suivantes : (...) »

Dans l'affaire *Ottawa Ritz Hotel Company Limited c. Sa Majesté la Reine* [2012 CCI 166], la société contribuable a contesté le droit du ministre de ne pas verser un remboursement au titre de dividendes et d'imposer des pénalités pour production tardive des déclarations. La contribuable a versé un dividende de 32 000 \$ au cours de l'exercice clos le 31 mars 2007. La déclaration de revenus de la société pour cette année n'a pas été produite avant le 5 juin 2010. La contribuable a demandé un remboursement au titre de dividendes de 10 667 \$ dans sa déclaration, mais le ministre le lui a refusé en vertu du paragraphe 129(1), car la déclaration n'avait pas été produite dans les trois ans suivant la fin de son exercice, soit au plus tard le 31 mars 2010. Une pénalité a également été imposée en vertu du paragraphe 162(2). L'ARC a envoyé une mise en demeure, puis une lettre datée du 18 juin 2008, dans lesquelles elle sommait la contribuable de produire sa déclaration de 2007 au plus tard le 31 août 2008. (L'ARC a aussi imposé une pénalité

à la contribuable pour production tardive de sa déclaration de 2006.)

La question du remboursement au titre de dividendes a été tranchée rapidement. Comme la déclaration n'a pas été produite dans le délai prescrit, le ministre n'est donc pas tenu de verser le remboursement. La cour s'est ensuite penchée sur la question des pénalités.

Les contribuables qui se voient imposer des pénalités en vertu du paragraphe 162(2) peuvent se prévaloir du moyen de défense fondé sur la diligence raisonnable s'ils peuvent prouver qu'ils ont commis une erreur de fait raisonnable ou ont pris des précautions raisonnables pour empêcher que ne se produise l'événement qui donne naissance à la pénalité. Dans son témoignage, le président de la société appelante a indiqué que sa conjointe était décédée subitement le 29 décembre 2008, à l'âge de 49 ans. Le comptable de l'entreprise a témoigné que sa mère était décédée au printemps 2009 et qu'à l'automne 2009, il avait subi une chirurgie à la main gauche, ce qui l'avait empêché de travailler pendant deux mois.

En rejetant l'appel, la cour a indiqué que, bien que le décès de la conjointe du président ait été traumatisant, il était survenu plus d'un an après la date limite de production de la déclaration. Les événements auxquels le comptable avait fait face s'étaient déroulés d'un an et demi à deux ans après la date limite de

production de la déclaration. La cour a conclu que ces événements n'auraient pas empêché le respect du délai de production de la déclaration.

C'est de la pure conjecture de ma part, mais je me demande si la contribuable a pensé, à tort, que le remboursement au titre de dividendes s'appliquait si la déclaration était produite dans les trois ans suivant sa date limite de production, qui aurait été le 30 septembre 2010. Peut-être que la contribuable n'a même pas imaginé qu'elle ne recevrait pas le remboursement. Lorsqu'il est question de remboursements, il est très facile d'oublier qu'il faut utiliser la date de la fin d'exercice comme dans la LIR, et non la date de production. Sur une note positive, l'impôt en main remboursable au titre de dividendes de la contribuable n'a pas été réduit, et les 10 667 \$ seront disponibles à l'avenir.

Il est probable que les événements présentés par le président et le comptable ont influé sur la production tardive de la déclaration, mais la cour n'a pas jugé ces arguments recevables. ■■

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

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

CGA
MAGAZINE

Reader Survey Sondage des lecteurs

A big thanks to everyone who completed the 2012 CGA Magazine reader survey; your feedback is valuable. Look for survey result highlights in the Jan-Feb 2013 issue.

Congratulations to Biao (Bill) Yin, student, of Calgary, the randomly selected survey contest winner of an iPad 2!

Un grand merci à tous ceux et celles qui ont participé au sondage 2012 des lecteurs de *CGA Magazine*; vos commentaires sont précieux. Vous trouverez les grandes lignes des résultats du sondage dans le numéro de janvier-février 2013.

Félicitations à Biao (Bill) Yin, étudiant de Calgary et gagnant du tirage au sort, qui remporte un iPad 2!



We see more than numbers.
Comptez sur notre vision.



© GETTY IMAGES/JOHN LUND/SAM DIEPHUIS

Fighting White-Collar Crime

by / par Astrid Van Den Broek

Criminalité financière : la comptabilité contre-attaque

Forensic accountants are in demand as companies investigate irregularities, instead of the former tendency to bury their heads in the sand.

Les juricomptables sont de plus en plus recherchés, les entreprises délaissant la politique de l'autruche pour enquêter sur les irrégularités.

A MAN HAD BUILT up his business quite successfully while his wife stayed home and raised their children. Once the children grew up and left the family home, the businessman decided he wanted to enjoy the rest of his life and the earnings of his hard work. With someone else. While he knew the business inside and out, his wife had only an inkling of the company's financials. Yet his declared income didn't make sense, his wife concluded. After all, he'd put their children through university and the family hadn't exactly lived a meagre lifestyle. So, a forensic accountant came in to determine what the real income was and began by reconstructing this businessman's expenditures – how much he spent on this and that; how much he had tucked away into savings accounts; how much he put into a variety of investments. The accountant then examined the reported sources of income. Tracking the paperwork over the next six months proved successful since the forensic accountant discovered the businessman had stashed assets and purchased large certificates of deposit. Each time the accountant dug up another source, the disclosures to the court were quickly amended. Shortly after the fourth amendment, and under the raised eyebrows of the court, the man gave up and offered a generous settlement to his soon-to-be ex-wife.

For a career that only found its footing in the 1960s and 1970s, today forensic accounting is the kind of job that brings to mind detectives, crime scenes, and

CSI: Miami. What exactly does a forensic accountant do? According to CGA-Canada's definition, forensic accounting differs from traditional auditing in that it's a reactive business rather than a protective one. Forensic accountants tend to be brought in once fraud is already suspected or determined in civil or criminal cases, or to pursue irregularities that could lead to an investigation. Donald R. Cressey, fraud expert and founder of the Austin, Tex.-based Association of Certified Fraud Examiners, maintains that fraud occurs when these three factors collide and develop into a triangle: when pressure (often financial), intersects with opportunity, followed by rationalization. As we attempt to demystify the role of the forensic accountant, we discover that this very specialized sector is one that is rapidly growing and evolving.

Expense fraud is a common issue that comes before forensic accountants. One firm's senior executive was submitting copies of his credit card bills and receipts versus originals. Why? He was practically Photoshopping his documents by slicing and dicing out personal expenses such as electronic store purchases and meals and entertainment expenses to support the extravagant lifestyle of not only his own family, but his mistress on the side. This two-month case involved tracking down the original documentation, identifying examples of alleged fraud, and then quantifying

how much was missing through a line-by-line review in a focused area. In the end, the executive was terminated without cause.

An Inquisitive Mind

That combination of investigator/accountant of course means that forensic accounting is a career that blends skills – it involves the detailed work that comes with traditional accounting, plus the mix of an investigator's curious mind and critical thinking. "The tagline used to be that 'an investigative mindset' is what the individual needed to get into forensic accounting," says David Malamed, a Toronto-based partner in the forensic accounting and investigative services division of Grant Thornton LLP. As a forensic accountant, "you want to dig deeper and you want to look. That's not to say that someone in tax or audit doesn't have that mindset, but it's a must to do this work." According to Malamed, taking something at face value isn't enough, "you really want to go and look at the substance of what it is versus just the form."

Indeed, along with having fundamentally strong accounting skills, forensic accountants note that having strength in "softer" skills such as interviewing and a personal doggedness to thoroughly investigate leads are also key to success on the job. Not to mention being able to handle the tension and conflict that naturally

tends to occur in these sorts of fraud cases. This means that a certain type of personality proves well on the job. "All of our clients are in a fight with someone when they come to us. And it's easy for them to turn that hostility to their service providers, so you have to not be afraid to get your nose bloodied a little bit and deal with people in times of crisis, which is perhaps different than other business transactions that accountants would see," says Greg Draper, an FCGA with Calgary-based MNP LLP and former supervisor and senior investigator with the Royal Canadian Mounted Police. "So there needs to be a curiosity and a tenacity – some of our best people come in and say that they don't fit in their office. They have to be willing to get to the absolute bottom of things and not necessarily be satisfied."

"You definitely have to understand what makes people tick," says Stephen Graff, from the Vancouver office of Williams and Partners Forensic Accountants Inc. "You have to be able to get people who don't want to talk to you to talk to you, and you've got to get people who don't want to reveal information to see that it's in their interest to do so. You have to find out what motivates people and then you have to show them the facts and explain to them that it's in their interest to help you."

A large private company was sold to an outside party. The anticipated earnings in the business didn't come through, key contractors started to leave, and it was discovered that the company had overstated its income to get a higher purchase price. Three months of reviews by the forensic auditor and interviews with employees showed the company had overstated the value of its current projects. The buyer was expecting \$20 million in earnings before interest, taxes, depreciation, and amortization on an annual cash-flow basis and the first year into it the buyer was looking at a \$2-million loss. The entire financials had been cooked for the advantage of the seller. Litigation continues to this day.

Fraud Happens

Today, the forensic accounting industry is evolving, particularly post-Enron and other similar scandals. "There's a larger willingness to acknowledge fraud risks in companies," notes Draper. "In the past, organizations were more likely to put their head in the sand and say 'this can't happen.'" Now, there's an increasing commitment to the opposing view. "The embarrassment isn't having anything happen to you – it's not doing anything about it once it does," concludes Draper.

That growth in acknowledging fraud is also putting a spin on the industry, with larger accounting firms hiring in-house forensic accountants rather than hiring independent contractors to work on specific cases. That's a big change for this relatively new field. "It's certainly opened up. Most companies don't necessarily have the expertise or the staff available to pursue it internally," says Richard Duffield, an Ottawa-based FCGA. "And that's why the big accounting firms have all set up their own forensic practices."

That trend in turn has led to increased forensic accounting specializations. "Back when I started out in 1985, forensic accountants handled pretty much everything," says Graff. "Now there are some fields –

"All of our clients are in a fight with someone when they come to us. And it's easy for them to turn that hostility to their service providers."

like personal injury damages quantification – that are so specialized and technical that the feeling is if you're not doing it all the time, you shouldn't be doing it at all, because the developments are taking place too fast." Other examples of specialization include government cases or specific industries such as not-for-profits, notes Duffield.

"Small and medium not-for-profit organizations are very susceptible to fraud," he explains, "which is usually perpetrated by trusted individuals placed in some form of fiscal responsibility." According to Duffield, the 'trusted' individual is often a volunteer treasurer with little or no accounting knowledge, operating with little or no oversight from the organization's board of directors.

A family had come over to Canada from the "old country" and their grandmother was struck by a motor vehicle and killed. She had never held a job outside the home and wasn't working in Canada, so the insurance company told the family they hadn't suffered any economic loss. The family's lawyer phoned a forensic accountant and asked if there was anything he could do for these people. The accountant said yes and began the case by interviewing the surviving family members, only to discover that the grandmother had provided all the domestic services to a family of three generations. This involved childcare, food preparation, house cleaning, and more. The cost of replacing those services, estimated the accountant, was an economic loss in the six figures. The family

soon received a generous settlement from the insurance company.

Future Trends

As forensic accountants look ahead in their field, what exactly do they see? For one thing, a growth in the type of partners they're working with – beyond a traditional team of legal experts and law enforcement. "We're already seeing a bit of this change. More and more we're seeing two experts being hired," notes Malamed. "There's one expert that's hired to be a staff member of the company to review and come back with findings. Then there's a second expert who is completely independent. The company knows what's ahead, what the forensic accountant is going to find out, and what will be used in court."

There are no surprises. And that engaging of two different firms and experts causes even more of a shortage of this expertise."

There's also the growing online component of the business. As we read weekly, if not daily, in our newspapers, online fraud occurs regularly in the form of identity theft or breaches of information. "I think the intelligent fraudster is going to move more towards the electronic avenue and pipeline to commit fraud due to the ability for anonymity through the Internet," adds Malamed. For instance, electronic documents are already increasingly replacing paper documents. "If information is being stored in different servers around the world, as an investigator you're going to have to go and bring it back. Corraling information is going to continue to be more and more challenging throughout our time."

And while they may not have the cool job that *CSI: Miami* might imply, forensic accountants continue to dispel the myths that their jobs are just about reviewing cancelled cheques. "When I moved out of audit, a lot of the feedback was that it's going to be very detailed audit work and that I was just going to be looking at cancelled cheques over and over," says Malamed. "There is a part of reviewing cancelled cheques and documents, but there is a lot of strategy that goes into doing it in forensic accounting engagements." ■

.....
ASTRID VAN DEN BROEK is a Toronto-based freelance writer.

L'ÉTAIT UNE FOIS un homme qui avait bâti une entreprise prospère pendant que sa femme s'occupait de la maison et des enfants. Quand ces derniers ont grandi et ont quitté la maison familiale, l'homme a décidé qu'il voulait profiter de la vie et des fruits de son dur labeur. Avec quelqu'un d'autre. Lui connaissait l'entreprise à fond, mais sa femme n'avait qu'une vague idée de ses finances. Elle a cependant bien vu que les revenus qu'il avait déclarés ne tenaient pas debout. Après tout, il avait payé les études universitaires des enfants, et la famille était loin de mener un train de vie austère. Un juricomptable est donc intervenu pour déterminer quels étaient les véritables revenus. Il a commencé par reconstituer les dépenses de l'homme d'affaires : combien il avait payé tel bien ou service, combien il avait mis de côté dans des comptes d'épargne, à combien s'élevaient ses divers placements. Le comptable a ensuite examiné les sources de revenus déclarées. Le repérage de la documentation au cours des six mois qui ont suivi a porté fruit puisque le juricomptable a découvert que l'homme avait caché des actifs et acheté d'importants certificats de dépôt. Chaque nouvelle découverte du comptable permettait de modifier rapidement les preuves présentées au tribunal. Peu de temps après la quatrième modification et non sans avoir fait sourciller le juge, l'homme a fini par offrir un règlement généreux à sa future ex-femme.

Alors qu'elle ne s'est taillé une place que dans les années 1960 et 1970, aujourd'hui, la juricomptabilité évoque détectives, scènes de crime et *CSI: Miami*. Que fait exactement un juricomptable? D'après la définition de

CGA-Canada, la profession de juricomptable se distingue du rôle traditionnel d'auditeur en ce qu'il s'agit d'un travail basé sur la réaction plutôt que sur la prévention. On a tendance à faire appel aux juricomptables après avoir déjà soupçonné ou établi l'existence d'une fraude en matière civile ou criminelle ou pour étudier des irrégularités pouvant donner lieu à une enquête. Selon Donald R. Cressey, expert en fraude et fondateur de l'Association of Certified Fraud Examiners établie à Austin, au Texas, la fraude se produit lorsque trois facteurs sont réunis : la pression (souvent financière), l'occasion, puis la rationalisation. En tentant d'en apprendre plus sur le rôle du juricomptable, on découvre que ce secteur hautement spécialisé connaît une croissance et une évolution rapides.

Les juricomptables sont souvent appelés à enquêter sur des notes de frais frauduleuses. Par exemple, un haut dirigeant d'une entreprise présentait des copies de ses relevés de carte de crédit et de ses reçus au lieu de fournir les originaux. Pourquoi? Il effectuait de véritables montages de ses documents pour masquer ses dépenses personnelles comme des achats d'appareils électroniques et les frais de repas et de divertissement qui lui permettaient de mener un train de vie extravagant non seulement avec sa famille, mais aussi avec une maîtresse. Pour ce dossier qui s'est étalé sur deux mois, il a fallu retrouver les documents originaux, repérer des exemples où on présumait une fraude et quantifier ce qui manquait en passant en revue des éléments précis, ligne par

ligne. Au bout du compte, le directeur a été renvoyé sans motif.

L'esprit d'investigation

Le juricomptable est à la fois un enquêteur et un comptable et, de ce fait, doit miser sur diverses compétences : la juricomptabilité suppose le travail minutieux du comptable traditionnel et fait de plus appel à la curiosité et à l'esprit critique de l'enquêteur. « On disait souvent qu'il fallait avoir l'"esprit d'investigation" pour devenir juricomptable », explique David Malamed, associé torontois aux services de juricomptabilité et d'enquête de Grant Thornton LLP. Comme juricomptable, « il faut avoir envie de creuser plus loin. Ce n'est pas dire que les fiscalistes et les auditeurs n'ont pas cette approche, mais pour faire notre travail, c'est absolument indispensable. » D'après M. Malamed, il ne suffit pas de se fier aux apparences. « Il faut vraiment regarder le fond des choses, aller au-delà de la forme pour trouver la substance. »

En effet, en plus de solides compétences en comptabilité, les juricomptables notent que de fortes compétences non techniques comme la capacité de mener des entretiens et un entêtement à explorer les pistes en menant des enquêtes approfondies sont également essentielles pour réussir. Sans oublier qu'il faut savoir gérer la tension et les conflits inévitables dans de tels cas de fraudes. Il faut donc avoir un certain type de personnalité pour faire ce

travail. « Tous nos clients sont en conflit avec quelqu'un quand ils viennent nous voir. Et ils peuvent facilement diriger leur hostilité vers leurs fournisseurs de services; donc il ne faut pas avoir peur d'attraper des coups et de faire affaire avec des personnes en crise. En cela, c'est différent des autres opérations que voient les comptables, explique Greg Draper, FCGA, un ancien superviseur et enquêteur supérieur à la Gendarmerie royale du Canada qui travaille maintenant chez MNP S.E.N.C.R.L. s.r.l., à Calgary. « Il faut donc être curieux et tenace. Certains de nos meilleurs employés nous ont dit qu'ils ne se sentaient pas à leur place à leur ancien travail. Il faut vouloir aller vraiment tout au fond des choses et ne pas nécessairement se contenter de l'avoir fait. »

« Il faut vraiment comprendre les ressorts du comportement humain, explique Stephen Graff, du bureau vancouverois de Williams and Partners Forensic Accountants Inc. Vous devez être en mesure de convaincre les gens qui ne veulent pas vous parler de le faire, et de montrer à ceux qui ne veulent pas vous renseigner qu'il est dans leur intérêt de le faire. Vous devez trouver ce qui motive les gens et leur montrer ensuite les faits et leur expliquer qu'il est à leur avantage de vous aider. »

Une grande société fermée a été vendue à un tiers. À la suite de cette vente, l'entreprise n'a pas réalisé les bénéfices prévus, ses principaux contractants ont commencé à la délaisser, et on a découvert que le bénéfice de l'entreprise avait été gonflé pour faire monter le prix d'achat. Au terme de trois mois d'examen et d'entretiens avec les employés, le juricomptable a constaté que la société avait surévalué la valeur de ses projets en cours. L'acheteur s'attendait à dégager un bénéfice de 20 M\$ avant intérêts, impôts et amortissements selon la méthode de la comptabilité de caisse annuelle, mais au cours de la première année, il faisait plutôt face à une perte de 2 M\$. Tous les états financiers avaient été maquillés à l'avantage du vendeur. Le litige se poursuit à ce jour.

La fraude, une possibilité à envisager

Le secteur de la juricomptabilité est en pleine évolution, surtout depuis l'affaire Enron et d'autres scandales semblables. « Les entreprises sont plus disposées à reconnaître les risques de fraude, explique M. Draper. Avant, les organisations avaient plutôt tendance à adopter la politique de l'autruche et à dire que cela ne pouvait se produire. » Maintenant, on constate un engagement accru dans le sens opposé. « La honte, ce n'est pas d'être victime de fraude, mais de ne rien faire quand cela arrive », conclut M. Draper.

Cette meilleure reconnaissance de la fraude a également un impact sur le secteur, les grands cabinets comptables engageant des juricomptables à l'interne au lieu de faire appel

à des experts indépendants pour des dossiers précis. Il s'agit d'un grand changement pour ce domaine relativement nouveau. « Il y a maintenant beaucoup plus de débouchés. La plupart des entreprises n'ont pas nécessairement l'expertise ou le personnel requis pour effectuer le travail à l'interne, explique Richard Duffield, FCGA établi à Ottawa. Et c'est pourquoi les grands cabinets comptables ont tous établi leur propre groupe de juricomptabilité. »

Une telle tendance se traduit à son tour par l'augmentation du nombre de spécialisations en juricomptabilité. « Quand j'ai commencé en 1985, les juricomptables faisaient pratiquement de tout, affirme M. Graff. Maintenant, il y a des domaines, comme la quantification

« Tous nos clients sont en conflit avec quelqu'un quand ils viennent nous voir. Et ils peuvent facilement diriger leur hostilité vers leurs fournisseurs de services. »

des dommages-intérêts au titre des lésions corporelles, qui sont tellement spécialisés et techniques que, de l'avis général, si on ne s'y consacre pas exclusivement, on ne devrait pas y toucher du tout parce que tout évolue trop rapidement. » Parmi les autres domaines de spécialisation, on trouve les dossiers du gouvernement ou de certains secteurs particuliers comme celui des organismes sans but lucratif, constate M. Duffield.

« Les petits et moyens organismes sans but lucratif sont très vulnérables aux fraudes, explique M. Duffield. Ces dernières sont généralement commises par des personnes de confiance qui ont une certaine responsabilité financière. » D'après lui, la personne « de confiance » est souvent un trésorier bénévole qui a peu ou pas de connaissances en comptabilité et sur lequel le conseil d'administration de l'organisme exerce peu ou pas de surveillance.

La grand-mère d'une famille venue s'installer au Canada a perdu la vie dans un accident de voiture. Comme elle n'avait jamais travaillé à l'extérieur de la maison et qu'elle n'avait pas d'emploi au Canada, l'assureur a conclu que la famille n'avait pas subi de perte financière. L'avocat de la famille a appelé un juricomptable pour lui demander s'il voyait une façon de venir en aide à ses clients. Le comptable a répondu par l'affirmative et a commencé son travail par un entretien avec les membres de la famille. Il a ainsi découvert que la grand-mère fournissait à la famille, qui comptait trois générations, tous les services domestiques, dont la garde des enfants, la cuisine et le ménage. Selon le comptable, la perte économique liée au remplacement de ces services se situait dans les six chiffres. La famille a reçu sans tarder un règlement généreux de l'assureur.

Les tendances futures

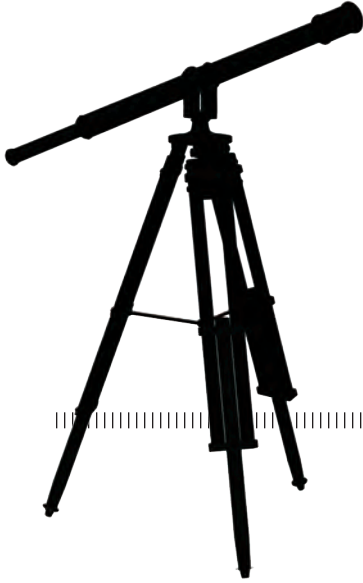
Que voient les juricomptables dans leur avenir? D'abord, une diversification du type de collègues avec lesquels ils travaillent, au-delà de l'équipe habituelle de juristes et de policiers. « Nous constatons déjà quelques manifestations de ce changement. Nous voyons de plus en plus de cas où deux experts sont engagés, constate M. Malamed. Un de ces experts intègre le personnel de l'entreprise devant faire l'objet de l'enquête et il doit ensuite présenter ses constats. Intervient ensuite un deuxième expert, totalement indépendant. L'entreprise sait toutefois déjà ce qui l'attend, ce que trouvera le juricomptable et ce qui sera utilisé devant les tribunaux. On évite ainsi les surprises. Et le fait

qu'on retienne deux cabinets et deux experts différents accroît davantage la pénurie dans le domaine. »

Il faut également tenir compte de l'importance croissante des activités en ligne. On voit des cas de fraude dans les journaux chaque semaine, voire chaque jour, qu'il s'agisse de vols d'identité ou de violation de règles de confidentialité. « Je pense que les fraudeurs intelligents s'orienteront davantage vers les voies électroniques, petites et grandes, compte tenu de la possibilité d'anonymat qu'offre Internet », ajoute M. Malamed. Par exemple, les documents électroniques remplacent déjà de plus en plus les documents papier. « Si l'information se trouve sur différents serveurs de par le monde, l'enquêteur devra aller la chercher. Le rassemblement des données continuera à devenir de plus en plus exigeant tout au long de notre vie professionnelle. »

Si leur travail n'est peut-être pas aussi « cool » que celui de l'équipe de CSI: Miami, les juricomptables continuent de briser le mythe voulant qu'il se limite à examiner des chèques oblitérés. « Quand j'ai quitté l'audit, on m'a beaucoup dit que mon travail serait en fait du travail d'audit très minutieux et que je passerais mon temps à étudier des chèques oblitérés, explique M. Malamed. Une partie du travail consiste effectivement à examiner des chèques et des documents, mais cet aspect fait vraiment appel à la stratégie dans les missions de juricomptabilité. » ■

.....
ASTRID VAN DEN BROEK est une rédactrice pigiste établie à Toronto.



The value of stories in the business environment.

Organizational Storytelling

L'approche narrative en entreprise

Les vertus du récit dans le monde des affaires.

by / par Mindy Abramowitz

THE FUNDRAISER begins his presentation to the board of trustees with an anecdote to illustrate his personal connection to the topic. His story builds from his family's experience with his brother's illness to the narrative of a national epidemic to an account of one of the most successful grassroots movements in the history of medical philanthropy. Only once the story arc is complete does he name the polio epidemic of the 1950s and the March of Dimes. By then his audience is rapt and inspired by the triumph of an initially small but determined group of individuals. And by then his case is made. The rest of his task concerns the details and logistics of the board's contribution to the hospital he represents.

A compelling story, well told, has long been a part of the tool kit for salespeople, marketers, fundraisers, and anyone whose job it is to convince people to part with cash. At its core, storytelling functions as a means of winning support for an idea or belief, and it adapts easily to a variety of applications. Consider what vision you want to communicate, what you want your audience to do, and why you want them to do it. Then craft a narrative that marries real-life examples to a recognizable plot structure. Facts and details are important, but authenticity is key.

The latter stages of economic reform in China have transformed workplace culture and stripped it of its stability and familiarity. With the phasing out of prescribed roles and predictable career trajectories, attitudes

At its core, storytelling functions as a means of winning support for an idea or belief, and it adapts easily to a variety of applications.

and expectations have molded themselves to a new, more driven approach to work. The introduction of competition and entrepreneurship to the Chinese workplace is without recent precedent and it has created a hunger in the collective imagination fed by the rise of the workplace or financial novel. In the February 6, 2012 issue of *The New Yorker*, Leslie T. Chang presents a detailed and thoughtful examination of the evolution of this literary genre and its nuanced sub-genres. The explosive popularity of stories about work and ambition tells us as much about social and economic change in China as it does about the importance of storytelling in workaday life.

Storytelling in any context offers a way to describe change and to find meaning in the mundane realities that inform all human

experience. In a business environment, it confers cachet to what might otherwise be undervalued, it helps leaders convey information and strategy in a memorable and resonant format, and it helps individuals

chart their paths from vision to achievement.

By making sense of a largely chaotic system or universe, an effective narrative hones attention, shapes behaviour, and makes positive change possible. In his book, *Winning the Story Wars: Why Those Who Tell - and Live - the Best Stories Will Rule the Future*, Jonah Sachs takes up the cause of empowerment marketing by which businesses sell themselves and their products with stories that cast the consumer in the role of hero. His central argument is that people respond more viscerally to stories of honour and courage than to those that appeal to fear and passivity.

Steve Denning, another thought leader in the field of organizational storytelling, dissects the various functions of storytelling. He argues that negative stories have their

uses. For example they can create a sense of urgency that makes the audience more receptive to a call to action; but, if the purpose of storytelling is to motivate, then a narrative with an uplifting message or outcome is more likely to show the way forward.

He breaks down the objects of storytelling into five desired results:

- to shift an organization's focus from productivity to delighting the customer
- to reimagine the role of manager to authorize and foster self-organizing teams
- to abandon a bureaucratic organizational model in favour of one that is responsive and dynamic
- to emphasize values over value
- to communicate via conversation rather than commands from supervisor to subordinate

In short, he proposes to revolutionize management practices by using some of the oldest methods of transferring beliefs and ideas – in short, by developing new oral traditions. In telling stories to contextualize the business endeavour in narrative terms, we can make sense of its goals and requirements in the same way as we do any other human activity: through setting, character, and plot. Recast as the rise of the underdog, the return of the defeated champion, the vindication of the pure-hearted hero, we can make the implementation of a new business strategy or the presentation of quarterly financial statements resonate and inspire in ways rhetoric and business jargon cannot. ■

LE COLLECTEUR de fonds commence sa présentation au conseil d'administration par une anecdote témoignant de son lien personnel au sujet. Son récit débute par la maladie de son frère et progresse ensuite vers l'épidémie nationale et le mouvement populaire subséquent qui a connu un des plus grands succès de l'histoire de la bienfaisance dans le domaine médical. Ce n'est qu'après ce récit qu'il mentionne l'épidémie de poliomyélite des années 1950 et la Marche des dix sous. À ce moment, son auditoire est déjà captivé et inspiré par le triomphe d'un groupe restreint au départ, mais bien déterminé. Son histoire frappe juste. Il ne lui reste qu'à régler les détails du don qu'il obtient ainsi du conseil pour l'hôpital qu'il représente.

Les histoires touchantes, bien présentées, font depuis longtemps partie du répertoire des vendeurs, spécialistes du marketing et collecteurs de fonds. Essentiellement, le récit est un moyen d'obtenir l'appui de son interlocuteur pour une idée ou une croyance, et il a de multiples applications. Demandez-vous quelle

vision vous souhaitez communiquer, quelles actions vous aimeriez inspirer à votre auditoire, et pourquoi. Préparez ensuite une histoire en intégrant des exemples concrets à une structure de récit familière. Les faits et les détails sont importants, mais l'authenticité est essentielle.

Les dernières étapes de la réforme économique en Chine ont transformé la culture d'entreprise et l'ont dépouillée de sa stabilité et de sa familiarité. Les rôles prescrits et les trajectoires de carrière prévisibles s'estompant, les attitudes et les attentes reflètent une nouvelle approche marquée par la motivation et la détermination. L'arrivée de la concurrence et de l'entrepreneuriat sur le

Essentiellement, le récit est un moyen d'obtenir l'appui de son interlocuteur pour une idée ou une croyance, et il a de multiples applications.

marché du travail chinois n'a pas de précédent récent, et a engendré une soif dans l'imaginaire collectif nourrie par la montée du roman dont l'action se passe en milieu de travail ou dans le milieu de la finance. Dans un numéro de février du *New Yorker*, Leslie T. Chang présente un examen détaillé et judicieux de l'évolution de ce genre littéraire et de ses sous-genres nuancés. L'explosion de la popularité des histoires de travail et d'ambition nous renseigne sur l'ampleur du changement social et économique en Chine, mais aussi sur l'importance du récit dans la vie au travail.

Peu importe le contexte, le récit offre une manière de décrire un changement et de donner un sens aux réalités banales qui composent le vécu humain. Dans un contexte d'affaires, il donne du cachet à ce qui pourrait autrement être sous-estimé et donne aux dirigeants un moyen de communiquer des renseignements et une stratégie d'une manière qui se grave dans la mémoire et qui permet aux gens d'envisager le passage d'une vision à sa réalisation.

En conférant un sens à un système ou à un univers essentiellement chaotique, un bon récit attire l'attention, façonne les comportements et rend possible les changements favorables. Dans son livre intitulé *Winning the Story Wars: Why Those Who Tell – and Live – the Best Stories Will Rule the Future*, Jonah Sachs aborde les stratégies de marketing qu'utilisent les entreprises pour faire leur promotion et celle de leurs produits par des récits où le client joue le rôle du héros. L'argument central de l'auteur est que les récits d'honneur et de courage suscitent des réactions plus viscérales que les histoires qui visent la peur et la passivité.

Steve Denning, autre leader intellectuel du domaine de l'approche narrative des organisations, dissèque les diverses fonctions du récit. Il affirme que les histoires négatives ont leur utilité. Elles peuvent par exemple éveiller

un sentiment d'urgence qui rend le public plus réceptif à un appel à l'action. Mais si le récit vise à motiver, un message ou un dénouement inspirant est alors plus susceptible de montrer la voie à suivre.

M. Denning définit les objectifs du récit à l'aide de cinq résultats recherchés :

- faire porter l'attention de l'organisation sur le contentement du client plutôt que sur la productivité;
- réorienter le rôle du gestionnaire pour qu'il favorise la formation d'équipes autonomes;
- remplacer un modèle organisationnel bureaucratique par un modèle réceptif et

dynamique;

- mettre l'accent sur les valeurs et non la valeur;
- instaurer entre les supérieurs et les subalternes une communication par conversation, plutôt que par les ordres.

En bref, l'auteur propose de révolutionner les pratiques de gestion au moyen de méthodes de transmission de croyances et d'idées parmi les plus anciennes, soit, essentiellement, par l'instauration de nouvelles traditions orales. En faisant appel au récit pour situer les activités de l'entité dans un cadre narratif, nous pouvons donner un sens aux objectifs et exigences de l'entreprise comme nous le faisons pour toute autre activité humaine : grâce au contexte, aux personnages et à l'intrigue. Introduites dans un scénario soulignant la montée de celui qu'on donnait perdant, le retour d'un champion vaincu ou la victoire du héros au cœur pur, la mise en place d'une nouvelle stratégie d'affaires ou la présentation d'états financiers trimestriels ont une résonance et un pouvoir d'inspiration dont la rhétorique et le jargon commercial sont dépourvus. ■

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

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

Classifieds • Petites annonces

Practice for Sale

■ WELL ESTABLISHED CGA PRACTICE for sale in Vancouver/Squamish, Gross revenue \$210,000, lots of potential to expand. Contact:

CGA Magazine
Box 600

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

506 381 2002

 maximumsolutions.ca

■ SELLING? We help our clients maximize practice value; attract and assess top candidates to ensure the best fit; experience The Seamless Succession™ – our unique process which consistently delivers top results. To see our most up-to-date listings and to learn more please visit: www.poegroupadvisors.com. Poe Group Advisors is an affiliate of Accounting Practice Sales. Our featured practices:

Edmonton, AB – \$840,000

Fort McMurray, AB – \$495,000

Red Deer Area, AB – \$190,000

Red Deer Area, AB – \$475,000

South of Edmonton, AB – \$190,000

Calgary, AB – \$849,000

Calgary, AB – \$660,000

Alberta, E of Calgary – \$1,800,000

Alberta, South of Lloydminster – \$525,000

Port Hardy, BC – \$260,000

Vancouver Area, BC – \$205,000

If interested, please register at:

 www.poegroupadvisors.com or email:

info@poegroupadvisors.com

Toll Free: **1 888 246 0974**

■ OWNER WISHES TO SEMI-RETIRE after building, running and operating this practice for over two decades. Offices are transferable to any Ottawa West location and current management/accountant willing to stay on to assist and ensure a seamless transition to a prospective purchaser. Transaction to be completed in summer of 2013. Purchaser must have financing in place. Contact:

robmitchell@sunbeltnetwork.com

Practice Wanted

■ WELL ESTABLISHED ACCOUNTING FIRM in New West, Tri-cities, Vancouver area is looking to purchase a block of accounts or develop a succession arrangement for you, with hope of expanding our existing business. Office space available as well, if you wish to join our group. Let's connect to discuss options. Reply to:

CGA Magazine

Box 599

■ A TWO PARTNER ACCOUNTING FIRM in Calgary with over 20 years of public practice experience is looking to buy immediately an accounting practice of any size. The firm provides audit, review, compilation, tax and other related services to various sizes of clients with a diverse industry base. All correspondence and discussions will be held in the strictest of confidence. Please contact:

purchasingapractice@gmail.com

Professional Services

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

eileen@taxdetective.ca

 taxdetective.ca

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

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

CGA Magazine

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

cgamagazine@cga-canada.org

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

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

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



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



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

DO YOU WANT TO BRANCH OUT ON YOUR OWN?

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

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

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

CGA-Canada 2012 Reviewer's Forum

Come to the Forum... Stay for the Grey Cup
Hotel rooms will book-up quickly... Reserve early

Westin Harbour Castle Hotel
November 21 – 23, 2012
Toronto, Ontario

- Calling all partners, senior managers, file reviewers, quality control managers, practice inspectors, mentors and monitors!
- Join us for two full days of presentations and case studies designed to improve file efficiency and review!
- Eligible for verifiable continuing professional development reporting

ppm.cga-canada.org



We see more than numbers.

© FRONTDOORMEDIA | DREAMSTIME.COM

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

we'll help you find the "1".

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

Discover yours at
www.masongroup.ca

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

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

(strategic search partners)

Year-End CPD? The Time Is Now.

Access expert webcasts, video seminars, and online courses and secure your verifiable professional development hours for the year.



November/December Webcasts and Courses

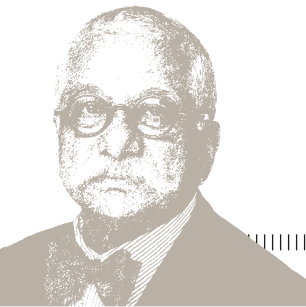
- Taxation Planning for Owner/Managers, Parts 1&2
- Negotiating Win-Win Results
- Performance Measurement Myths
- Emotional Intelligence: What Is it, and Why Do We Need It?

- Corporate Tax Update 2012/13
- Attribute and Dollar-Unit Sampling
- Partnership Tax Issues – 2012
- Income Taxes and the CCPC – 2012

Superior Learning, Quality Experts — at your fingertips
Visit www.cga.org/pdnet/fall2012



We see more than numbers.



Renouncing U.S. Citizenship

Renoncer à la citoyenneté américaine

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

THE UNITED STATES is one of the few countries that taxes its citizens, regardless of where they live, on their worldwide income. The theory is that citizenship implies duties and responsibilities that require balancing the cost and benefits of national belonging. Even non-resident citizens of a state are entitled to its political protection and, therefore, should bear some of the cost to reflect the benefits of citizenship. Many dual citizens living in Canada (some for more than 45 years) were either ignorant of the U.S. tax filing requirements or chose not to inquire too closely.

Failure to file a U.S. tax return by June 15 of each year exposes citizens to substantial sanctions and legal difficulties on crossing the border into the U.S. Given that under U.S. law, an American citizen travelling into or out of the United States must do so on a valid United States passport, a Canadian passport showing the United States as the individual's place of birth is a sure giveaway that can attract attention.

Dual citizens may be tempted to renounce their American citizenship and put an end to the tyranny of U.S. tax reporting requirements. Before doing so, however, they should consider the long-term consequences. The United States can bar former citizens from re-entry into the country without a visa and, under a new proposed amendment, may bar entry to any individual who renounced her citizenship for tax reasons.

Giving up citizenship also triggers an exit tax – the citizen is treated as if he sold all of his property the day before renunciation. In most cases, tax treaties prevent any double taxation. However, the renouncing citizen is also required to certify that she has been tax compliant for the last five years. This is awkward for those who have not in fact filed any American tax returns. Also of concern to wealthier Canadians, the U.S. will tax beneficiaries of an estate of a departed citizen at a rate equivalent to the U.S. estate tax.

Canada needs an IRS amnesty for the victims of U.S. tax reporting rules so that law-abiding dual citizens can cross the border without apprehension. ■

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.

LES ÉTATS-UNIS sont l'un des rares pays qui imposent leurs citoyens sur leur revenu mondial peu importe l'endroit où ils vivent. Ils s'appuient sur le principe que la citoyenneté comporte des droits et des responsabilités dont il faut équilibrer les coûts et les avantages. Même s'ils n'y résident pas, les citoyens d'un État ont droit à la protection politique de ce dernier et, comme ils jouissent des avantages de la citoyenneté, ils devraient en assumer une partie des coûts. Les citoyens à double nationalité qui vivent au Canada ignorent souvent les exigences américaines relatives à la production de documents fiscaux ou choisissent de ne pas creuser la question.

Les citoyens non résidents qui ne produisent pas une déclaration fiscale aux États-Unis au plus tard le 15 juin chaque année s'exposent à des sanctions et des ennuis juridiques considérables lorsqu'ils rentrent au pays. Selon la loi américaine, en effet, un citoyen américain qui franchit les frontières des États-Unis doit présenter un passeport américain valide. Un détenteur d'un passeport canadien dont le lieu de naissance est aux États-Unis attirera à coup sûr l'attention.

Les citoyens à double nationalité pourraient vouloir renoncer à leur citoyenneté américaine pour en finir avec les lourdes obligations de déclaration des États-Unis en matière fiscale. Ils devraient toutefois songer aux conséquences à long terme. Les États-Unis peuvent interdire aux anciens citoyens sans visa de rentrer au pays et pourraient, en vertu d'une nouvelle modification proposée, refuser l'entrée à toute personne ayant renoncé à sa citoyenneté pour des raisons fiscales.

Les contribuables qui renoncent à la citoyenneté américaine doivent aussi verser des droits de sortie : ils sont traités comme s'ils avaient vendu tous leurs biens la veille de la renonciation. Il est à noter que les Américains qui renoncent à leur citoyenneté doivent certifier qu'ils ont respecté leurs obligations fiscales au cours des cinq dernières années. De plus, les États-Unis imposent les bénéficiaires de la succession des anciens citoyens décédés à un taux équivalent à l'impôt américain sur les biens transmis par décès.

Le Canada doit obtenir une amnistie de l'IRS afin que les citoyens à double nationalité qui ont contrevenu aux lois fiscales sans le savoir puissent visiter les États-Unis sans crainte. ■

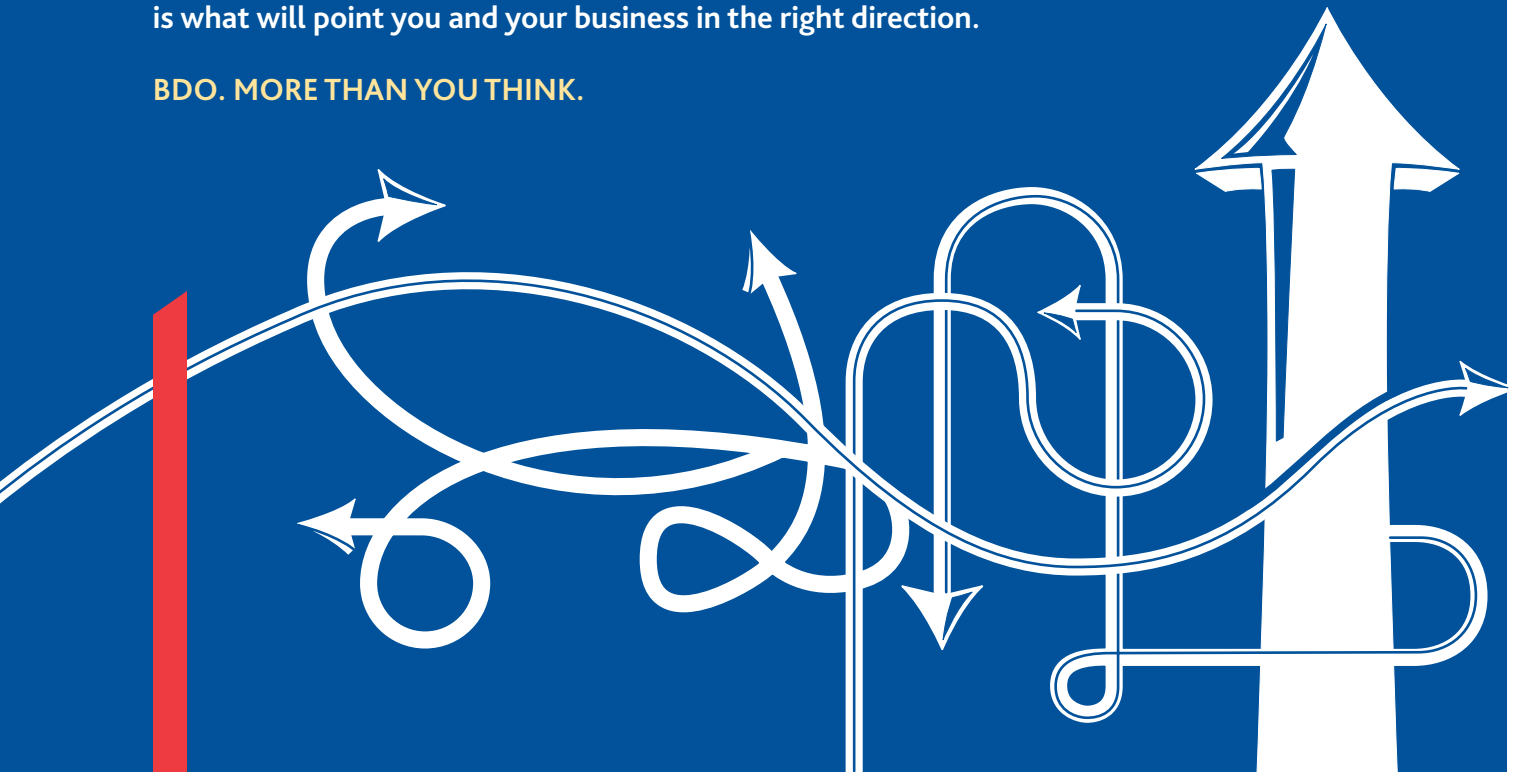
VERN KRISHNA, C.M., c.r., FCGA, est avocat, médiateur et arbitre chez Borden Ladner Gervais, s.r.l., s.e.n.c.r.l., et directeur du Centre de recherche en fiscalité des CGA de l'Université d'Ottawa.

At BDO, we're committed to having clear and open conversations with our clients and offering practical advice tailored to their priorities and ambitions.

WITH ALL THE TWISTS AND TURNS OUT THERE, WE'LL GIVE IT TO YOU STRAIGHT.

With 90 years of experience, we know being straightforward is what will point you and your business in the right direction.

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.





One card. One solution for managing expenses.

Managing travel expenses efficiently can be a challenge. You need convenient purchasing power along with the ability to control costs, reduce time-consuming reconciliation and access current expense data anytime via the Internet.

Scotiabank's Commercial Card Program is a comprehensive solution ideal for companies with complex expense management needs – it automates your travel purchasing and payables program through an integrated IT platform and ERP system, with features that can be set for each cardholder.

Scotiabank's VISA Commercial Card Program was designed with business travel expense management in mind.



www.scotiabank.com/commercialcard