

CGGA

MAGAZINE

Myths of Crystallization

► Les mythes de la cristallisation

Three Crucial Aspects of Persuasiveness

► Trois aspects fondamentaux de la persuasion

Creating a Master Plan

► Établir un plan directeur

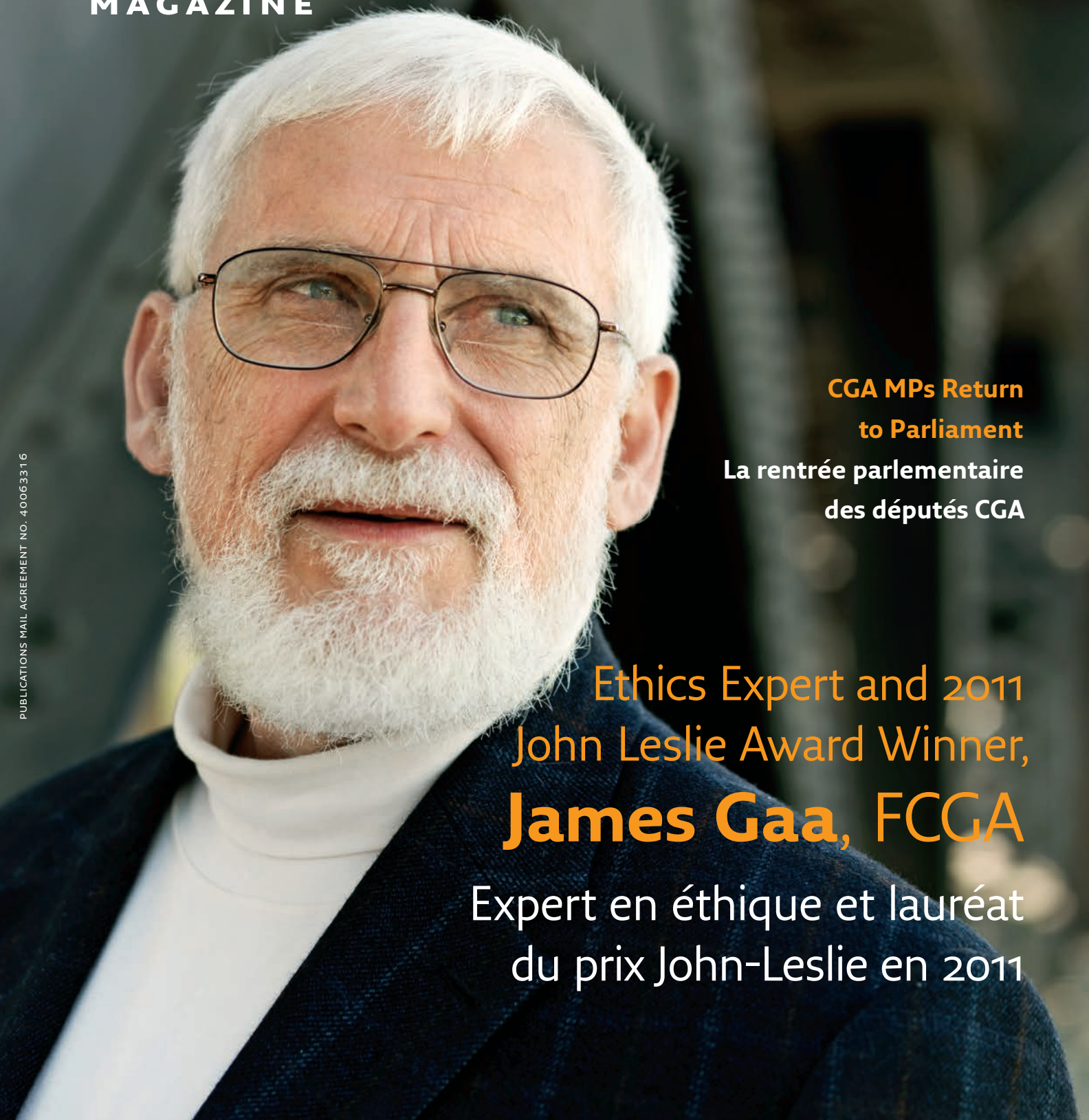
PUBLICATIONS MAIL AGREEMENT NO. 40063316

**CGA MPs Return
to Parliament**

**La rentrée parlementaire
des députés CGA**

**Ethics Expert and 2011
John Leslie Award Winner,
James Gaa, FCGA**

**Expert en éthique et lauréat
du prix John-Leslie en 2011**



Serious about your success?

Get serious about your human resources.



Large or small, Ontario business thrives by having the right people on the job to make your enterprise succeed.

Get the human resources know-how you need to build an effective and engaged workforce by joining the Human Resources Professionals Association (HRPA)—Canada's largest body devoted to people management.



Human Resources
Professionals
Association

AN HRPA MEMBERSHIP GIVES YOU:

- Thought leadership on performance management, hiring and retention, and more**
- Research specialists to answer your HR questions**
- Employment law resources**
- Largest HR professional network in Canada**
- Professional development**
- Member savings**

Get serious about your human resources and start getting the most out of your people. Join HRPA today.

www.hrpa.ca/benefits

Little Feet. Big Responsibility.



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

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

www.iapacific.com/cga

Or contact Jan Munro Thompson at:

1.800.881.3688

In Québec contact Jacques Leclerc at:

1.800.363.7873



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



Contents • Sommaire

REGULARS

|||||
RUBRIQUES

- 7 EDITOR'S NOTE** ■ D'ENTRÉE DE JEU
- 52 CLASSIFIEDS** ■ PETITES ANNONCES
- 54 BACKPAGE** ■ LE MOT DE LA FIN
Fun with Tax Law
 - ▶ Le droit fiscal, c'est amusant
Vern Krishna

FAST TRACK

|||||
COUP D'ŒIL

- 8 Top 5 Qualities of a Good CEO**
 - ▶ Le « top 5 » des qualités d'un bon PDG
- 9 At a Glance**
 - ▶ Vue d'ensemble
- 10 CyberGuide**
 - ▶ Repères W3
- 11 CRA Corner**
 - ▶ L'ARC sur le vif

NETWORK

|||||
CARREFOUR

- 18 Perspective**
 - ▶ Perspective
- 20 News from CGA-Canada**
 - ▶ Échos de CGA-Canada
- 24 Associations**
 - ▶ Associations
- 25 Communiqués**
 - ▶ Communiqués
- 27 Reflections**
 - ▶ Réflexions

- James Gaa, FCGA

“One of the weaknesses of business education is most instructors don’t talk much about ethics.”
« C’est une faiblesse de l’enseignement en commerce de ne pas consacrer plus de temps à l’éthique et de considérer qu’elle n’a rien à voir avec le reste de la matière. »

BUSINESS

ENTREPRISE

Ask an Expert ▪ Consultez l’expert

12 **Creating a Master Plan** **Établir un plan directeur**

Set and attain your strategic objective.

- Définir un objectif stratégique et l’atteindre.

Mark Wardell

Further than Figures ▪ Savoir-être

14 **Skillfully Convincing Others**

Savoir convaincre les autres

Three crucial aspects of persuasiveness.

- Trois aspects fondamentaux de la persuasion.

Merge Gupta-Sunderji

PROFESSION

PROFESSION

Feature ▪ Article de fond

28 **Returning to Ottawa** **Rentrée à Ottawa**

Several CGAs are serving in the House of Commons and are gearing up as the autumn session of Parliament gets underway.

- Les CGA qui siègent à la Chambre des communes se préparent à la session parlementaire d’automne.

Jeff Buckstein

PROFESSION

PROFESSION

Standards ▪ Normes

36 **IFRS 13: Part 1** **IFRS 13 : 1^e partie**

Developing a definition and framework for fair value measurement.

- Élaborer une définition et un cadre conceptuel pour l’évaluation de la juste valeur.

Stephen Spector

Tax Forum ▪ Fiscalité

38 **On Account of Capital or Income?** **Dépenses au titre du capital ou du revenu?**

Categorizing repairs to a rental property can be complex.

- Un choix complexe dans le cas des réparations à un immeuble locatif.

Don Goodison

Tax Strategy ▪ Stratégie fiscale

40 **Myths of Crystallization** **Les mythes de la cristallisation**

Beware of the traps around crystallizing a capital gains exemption.

- Attention aux pièges entourant la cristallisation de l’exemption pour gains en capital.

Manu Kakkar

CAREER

CARRIÈRE

Feature ▪ Article de fond

42 **The Art of Bridging Business and Ethics**

L’art de jeter des ponts entre l’éthique et les affaires

Alberta scholar and amateur photographer James Gaa, FCGA, is the 2011 John Leslie award winner in recognition of his outstanding contributions to the profession.

- Professeur à l’Université de l’Alberta et photographe amateur, James Gaa, FCGA, est le lauréat du prix John-Leslie 2011 pour sa contribution remarquable à la profession.

Beverly Cramp

Development ▪ Perfectionnement

50 **The Incorporation of Ethics** **L’intégration de l’éthique**

The increasing visibility of ethical behaviour by companies.

- Comportement éthique des sociétés : une visibilité accrue.

Mindy Abramowitz



Know way. Know how.

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

Learn more today
Call 1.800.268.4522

Or visit www.WeKnowTax.ca



Scan this code using your smart device for more information.

CCH TAX & ACCOUNTING RESEARCH
A wealth of intelligence.



In Strategic Partnership with
Une alliance stratégique avec



Promo code: TAXR01

1083

CGA MAGAZINE

Publisher / Éditrice
Lorraine Pitt

Associate Publisher / Coéditrice
Editor / Rédactrice en chef
Peggy Homan

Art Director / Directeur artistique
Gavin Carroll

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

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

Contributors / Collaborateurs
Janice Turner, Stephanie Thatcher

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

National Advertising Sales Specialist /
Spécialiste, Ventes publicitaires nationales

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

Classified Advertising / Petites annonces

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

Circulation / Diffusion
subscription@cga-canada.org



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Printed in Canada / Imprimé au Canada



Ethically Intelligent Leadership

Leadership et intelligence éthique

WITH FALL UPON US, the second session of the 41st Parliament is about to get underway. Of the 308 members of Parliament returning to the House of Commons, three are CGAs. Quebec's Massimo Pacetti, FCGA, is the veteran of the group as he returns to the Hill for his fifth term in office. New Brunswick's Mike Allen is back in the House for his third term, while Ontario's Bryan Hayes was elected to Ottawa for the first time in the May election. Turn to page 28 to find out more about them and the work they are engaged in as MPs.

With the United States facing a total net government debt of about 75 per cent of GDP, the first item on the Canadian government's agenda is not surprising. Prime Minister Harper has said that "the economy remains our government's top priority and we will move quickly to implement the next phase of Canada's Economic Action Plan. We will implement our low-tax plan for jobs and growth – one that strengthens the financial security of Canadian workers, seniors, and families and lays the foundation for our long-term economic prosperity."

Leading effectively – in government and in business – calls for strong leaders who do not compromise on ethics and integrity. The 2011 John Leslie award winner Professor James Gaa, FCGA, is an expert in this area and has advanced both the study and implementation of ethics in business internationally (Career feature, p.42). The award was created in 1988 in honour of CGA-Canada's founder and first president, and recognizes exceptional service to the accounting profession and the community. Warm congratulations to Professor Gaa.

In keeping with this issue's theme, the Development column (p.50) by Mindy Abramowitz, CGA, focuses on the links between business, leadership, and ethics. As she astutely states, "Along with business acumen, technical skill, and emotional intelligence, a well-developed sense of ethics is fast becoming an essential leadership quality in professional life."

As Parliament resumes there is one MP well known for his ethically intelligent leadership whose seat is now empty in the Commons. Jack Layton will be deeply missed and his absence will surely resonate throughout the House. I leave you with his powerful quote that crosses all political party lines and reflects the courage, strength, and excellence of the human spirit at its best: "My friends, love is better than anger. Hope is better than fear. Optimism is better than despair. So let us be loving, hopeful, and optimistic. And we'll change the world." ■■

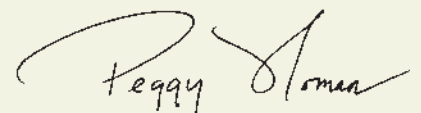
DÉJÀ L'AUTOMNE et la rentrée parlementaire. Parmi les 308 députés qui retournent à la Chambre des communes pour la deuxième session du 41^e Parlement, on compte trois CGA. Le Québécois Massimo Pacetti, FCGA, est un vétéran qui retourne sur la Colline pour un cinquième mandat. Le Néo-Brunswickois Mike Allen en est à son troisième mandat, tandis que l'Ontarien Bryan Hayes s'est vu confier son premier mandat en mai dernier. Pour en savoir plus sur ces CGA et leur travail de député, rendez-vous à la page 28.

Le gouvernement des États-Unis étant aux prises avec une dette nette globale qui correspond à environ 75 % du PIB, la priorité de la rentrée n'a rien d'étonnant. « L'économie demeure la principale priorité de notre gouvernement et nous agirons rapidement pour mettre en œuvre la prochaine phase du Plan d'action économique du Canada », affirme le premier ministre Harper, en promettant un plan « visant à maintenir les taxes et les impôts bas afin de stimuler l'emploi et la croissance — un plan qui renforcera la sécurité financière des travailleurs, des familles et des aînés canadiens et jettera les bases de notre prospérité économique à long terme ».

Au gouvernement comme en affaires, un leadership efficace exige des chefs forts qui ne font aucun compromis en matière d'éthique et d'intégrité. Le lauréat du prix John-Leslie 2011, James Gaa, FCGA, est un expert dans ce domaine; il a fait avancer l'étude de l'éthique et son incorporation aux affaires sur la scène internationale (voir la section Carrière en page 42). Le prix John-Leslie, créé en 1988 en l'honneur du fondateur et premier président de CGA-Canada, est décerné en reconnaissance de services exceptionnels rendus à la profession et à la collectivité. M. Gaa mérite toutes nos félicitations.

Toujours sur le thème de l'éthique, Mindy Abramowitz, CGA, s'intéresse aux liens entre les affaires, le leadership et l'éthique dans la section Perfectionnement (p. 50). Comme elle le fait si bien remarquer, « le sens aigu de l'éthique est de plus en plus une qualité essentielle pour un décideur, au même titre que la grande expérience des affaires, les compétences techniques et l'intelligence émotionnelle ».

La rentrée parlementaire se fera sans un député qui exerçait son leadership avec une grande intelligence éthique. Jack Layton laissera un grand vide à la Chambre des communes. Je termine sur cette émouvante citation qui transcende toutes les positions politiques et témoigne du courage, de la force et de l'excellence de l'esprit humain dans tout ce qu'il y a de meilleur : « Mes amis, l'amour est cent fois meilleur que la haine. L'espoir est meilleur que la peur. L'optimisme est meilleur que le désespoir. Alors aimons, gardons espoir et restons optimistes. Et nous changerons le monde. » ■■



PEGGY HOMAN, Editor / Rédactrice en chef

Top 5 Qualities of a Good CEO

Le « top 5 » des qualités d'un bon PDG

True leaders move people to perform at high levels that in turn, allow companies to beat the competition. Here's what they have in common:

▶ Les vrais leaders amènent les gens à de hauts niveaux de rendement, ce qui permet aux entreprises de dépasser la concurrence. Voici ce qu'ils ont en commun :

- 1 **Strong strategic thinking skills.**
▶ de grandes habiletés de pensée stratégique;
- 2 **An ability to consistently make good decisions.**
▶ la capacité de prendre invariablement de bonnes décisions;
- 3 **Routinely hiring the best and the brightest people.**
▶ l'embauche systématique des meilleurs employés;
- 4 **An emphasis on excellence.**
▶ l'importance qu'ils accordent à l'excellence;
- 5 **A focus on results.**
▶ l'accent qu'ils mettent sur les résultats.

Source – Dr. Linda Henman, *Landing in the Executive Chair: How to Excel in the Hot Seat*





“Ninety-eight per cent of Canadians say small businesses are important to Canada’s future.”

Source – CFIB

► « Selon 98 % des Canadiens, les PME sont importantes pour l’avenir du Canada. »

Source – CFIB

FAST TRACK • COUP D’ŒIL

■ At a Glance • Vue d’ensemble

AccountEdge 2011 Released

In July, Acclivity announced the Canadian version of AccountEdge 2011 for Mac and Windows. This small business accounting software offers robust features. Progress billing is new and allows for work to be billed as completed. Firms that bill by project or by job can use AccountEdge to manage the invoicing of an entire project from start to finish. For a full list of new features, visit www.ca.accountedge.com

► Mise sur le marché d’AccountEdge 2011

En juillet, Acclivity a lancé la version canadienne d’AccountEdge 2011 pour Mac et Windows. Le logiciel comptable pour petites entreprises offre des fonctions robustes. La nouvelle fonction de facturation proportionnelle permet de facturer les travaux dès qu’ils sont terminés. Les entreprises payées à forfait peuvent utiliser AccountEdge pour gérer la facturation du projet complet du début à la fin. Pour la liste complète des nouvelles fonctions, consultez www.ca.accountedge.com (en anglais).



CICBV on the New Normal of Constant Volatility

The Canadian Institute of Chartered Business Valuators recently surveyed more than 200 executives and used their input to create the “Uncertain Value/The Price of Change” study. The study shows that forecasting and trust were broken during the recession, and now caution and deep due diligence are critical. Companies are adjusting to ongoing volatility by seeking professional, third-party expertise. CBVs are one of the credible sources of independent advice for businesses.



► Étude de l’ICEEE sur la nouvelle réalité de volatilité constante

L’Institut canadien des experts en évaluation d’entreprises a récemment interrogé plus de 200 dirigeants. L’étude, intitulée *Uncertain Value/The Price of Change* (en anglais), révèle que la récession a ébranlé les prévisions et la confiance, et que la prudence et une diligence raisonnable approfondie sont désormais essentielles. Les entreprises s’ajustent à la volatilité persistante en faisant appel à une expertise professionnelle à l’externe. Les EEE comptent parmi les sources crédibles de conseils impartiaux pour les entreprises.



Challenges Facing Small Businesses

Small businesses earn high respect among Canadians, says the Canadian Federation of Independent Business (CFIB) in a new report. But 83 per cent of Canadians say that government undervalues entrepreneurs. Competition, regulation, and paper burden are seen to be key operating challenges for small business. Total tax burden also ranked highly as a major challenge facing entrepreneurs and small business. Visit www.cfib.ca/perspective to view the complete report, titled *Perspectives on Small Business in Canada*.

► Défis touchant les PME

Les PME jouissent d’un grand respect chez les Canadiens, selon un nouveau rapport de la Fédération canadienne de l’entreprise indépendante. Mais 83 % des Canadiens disent que le gouvernement sous-estime les entrepreneurs. La concurrence, la réglementation et la paperasserie sont considérées comme les principaux défis de l’exploitation des PME; le fardeau fiscal global est également classé en tête de ces défis. Consultez le rapport complet, intitulé *Perspectives sur les PME du Canada*, sur www.fcei.ca/perspectives.

Eighty-two per cent of enterprises are discussing solutions to collect, preserve, and discover sensitive business information transmitted through social media.

Quatre-vingt-deux pour cent des entreprises étudient des solutions pour recueillir, conserver et découvrir les renseignements sensibles relatifs à l'entreprise communiqués au moyen des médias sociaux.

Source - Symantec

by/par Robin Day

Cyber Tip

Multitasking can be great until the clutter on your screen makes it impossible to keep track of who's on first. The new Windows 7 "shake" feature provides a fun alternative to minimizing windows one at a time. Click the title bar of the window you are using, hold the mouse button, and shake the mouse. All windows except the one you shook will minimize.

► Cyberconseil

Besoin d'épurer un Bureau encombré pour ne laisser qu'une seule fenêtre ouverte? La nouvelle fonctionnalité « Shake » de Windows 7 est une façon amusante de réduire les fenêtres que vous n'utilisez pas. Cliquez sur la barre de titre de la fenêtre que vous utilisez et secouez votre souris. Toutes les fenêtres ouvertes sauf celle que vous agitez seront réduites.

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

Accounting Clouds

One of several Toronto-based companies on the leading edge of the cloud computing wave, freshbooks.com is an online alternative to in-house accounting software. It will be of interest to SMEs in need of a simple, efficient record-keeping system.

► La comptabilité en nuage

Freshbooks.com fait partie de ces entreprises torontoises d'avant-garde en matière d'informatique en nuage. Elle offre une solution de rechange aux logiciels de comptabilité internes. Le site intéressera les PME qui ont besoin d'un système de tenue de dossiers simple et efficace.

www.freshbooks.com

(en anglais)

Virtual Calling Cards

This is a purely commercial site but it might save you a few dollars next time you are outside your local calling area. The phone card store carries virtual calling cards that can be delivered instantly by email. Rates vary but some are comparable to store-bought cards.

► Cartes d'appel virtuelles

Ce site strictement commercial pourrait vous permettre d'économiser la prochaine fois que vous serez en dehors de votre zone d'appel locale. Vous y trouverez des cartes d'appel virtuelles qui peuvent vous être envoyées instantanément par courriel. Les tarifs varient, mais certains sont comparables à ceux des cartes en magasin.

www.thephonecardstore.ca

(en anglais)

Phones Forum

Mobile Syrup provides independent Canadian reviews of mobile devices from cellular phones to net books. The user forums are a great source of information as well, especially when it comes to more popular devices.

► Forum sur les appareils mobiles

Mobile Syrup publie des critiques canadiennes indépendantes sur toutes sortes d'appareils mobiles, des cellulaires aux miniportables. Les forums d'utilisateurs sont aussi une excellente source d'information, surtout en matière d'appareils populaires.

www.mobilesyrup.com

(en anglais)

From Far and Wide

This Industry Canada site allows users to search an online database of importers to determine who imports a product and from where. You can search by product, by importer, and by city, allowing you to easily track down the details of imported goods.

► À la source

Ce site d'Industrie Canada permet aux utilisateurs d'effectuer des recherches dans une base de données en ligne sur les importateurs canadiens afin de déterminer la provenance d'un produit. Vous pouvez chercher par produit, par importateur et par ville et, ainsi, obtenir facilement des détails sur la marchandise importée.

www.ic.gc.ca/cid

► www.ic.gc.ca/dic

■ TAX UPDATES MISES À JOUR FISCALES

New Tax Credits Unveiled

The 2011 federal budget contained new credits for parents and firefighters. In addition to programs covered by the children's fitness tax credit, parents can now claim money spent on areas such as fine arts, music, performing arts, learning a language, and more. www.cra.gc.ca/artscredit

A new non-refundable tax credit is available to volunteer firefighters who serve at least 200 hours per year beginning on January 1, 2011. Eligible services include responding to and being on call for firefighting, attending fire department meetings, and taking related courses. www.cra.gc.ca/firefighter

► Nouveaux crédits d'impôt

Le budget fédéral de 2011 comprend de nouveaux crédits d'impôt pour les parents et les pompiers volontaires. En plus du crédit d'impôt pour la condition physique des enfants, les parents ont désormais droit de déduire des dépenses relatives aux beaux-arts, à la musique, à l'apprentissage d'une langue, etc. www.arc.gc.ca/credittartistique

Un nouveau crédit d'impôt non remboursable est accordé aux pompiers volontaires qui ont effectué au moins 200 heures de services admissibles par année à compter du 1^{er} janvier 2011. Ces services comprennent l'intervention et la permanence en cas d'incendie, les réunions et la formation requise. www.arc.gc.ca/pompier

Taxpayers Choose Electronic Filing

Of the 24.5 million returns received by May 31, 15.9 million were filed using EFILE, NETFILE, or TELEFILE, compared to 15.2 million last year. Paper filing continues to decrease in popularity. The CRA's electronic services, such as My Account and Quick Access, can be accessed year-round to track refunds, check benefit and credit payments and RRSP limits, and more. www.cra.gc.ca/eservices

► Les services électroniques ont la cote

Des 24,5 millions de déclarations reçues avant le 31 mai, 15,9 millions ont été produites avec EFILE, NETFILE ou TELEFILE (15,2 millions l'an dernier). Les services électroniques de l'ARC, comme Mon dossier et Accès rapide, permettent en tout temps de retracer son remboursement, vérifier sa cotisation maximale au REER, etc. www.arc.gc.ca/serviceselectroniques

Economic Action Plan's Benefits: Atlantic Canada

The Honourable Gail Shea, Minister of National Revenue, has announced a low-tax plan for jobs and growth in Atlantic Canada. Building on the policies put in place since 2006, the next phase of Canada's Economic Action Plan will focus on supporting job creation, supporting families and communities, investing in innovation, education and training, and preserving Canada's fiscal advantage.

► Plan d'action économique du Canada dans l'Atlantique

La ministre du Revenu national, Gail Shea, a annoncé un plan d'impôts bas pour stimuler l'emploi et la croissance dans la région de l'Atlantique. Prenant appui sur les politiques adoptées depuis 2006, la prochaine phase du Plan d'action économique du Canada visera à soutenir la création d'emplois, à venir en aide aux familles et aux collectivités, à investir dans l'innovation, l'éducation et la formation, et à préserver l'avantage fiscal du Canada.



ARE YOUR CLIENTS READY TO **EXPAND THEIR PREMISES?**

We can offer them truly flexible financing and consulting solutions.

FINANCING | VENTURE CAPITAL | CONSULTING

bdc.ca

 **BDC**
Entrepreneurs first

Canada



Set and attain your strategic objective.

Creating a Master Plan

Établir un plan directeur

Définir un objectif stratégique et l'atteindre.

by / par Mark Wardell

WE'VE ALL HEARD the expression, 'when you fail to plan, you plan to fail.' I hate to say it but your mother was right. Indeed this is a truth that holds equally for life in general and for your business.

If you haven't yet created a master plan for your accounting firm, now's the time. Here's how to develop a strategy that will ensure you achieve your business goals.

Get in the Zone

This exercise requires that you cast a vision for your business future. Ask yourself where you want to be three years from now. For example, what size of firm do you want to have? Do you want to open another location (or several)? Who are your ideal clients? What do you want your role in the business to be? Who do you need on board to support you? Dream big and write down the answers to these questions.

Put Your Dreams on Paper

Your first step is to review your "current reality." Use a SWOT analysis to determine your strengths, weaknesses, opportunities, and threats. Describe each in detail. By doing so, you'll bring a greater sense of reality to the challenges you face moving forward.

Next, analyze your environment. Knowing your environment and your competition is paramount to understanding your

place in the market. Ask yourself: What is your competition doing/likely to do? How sophisticated are your competitors? What technology is being used in your industry and what future trends should you consider? What changes are occurring in your customers' demographics?

Set Smart Goals

Now it's time to take a critical look at the future of your business. Be as detailed as possible: vague ideas are much less useful than concrete targets.

- Leadership goals. Is your objective to move away from owner-operated dependency? To develop a more time-conscious workplace? To more effectively engage leadership so everyone is fully "bought-in" to your vision?
- Management goals. Do you want to standardize your firm operations through detailed job descriptions and operational procedures? Will you schedule annual employee reviews? Will you restructure staff meetings to make them more purposeful and effective?
- Marketing goals. How are you positioned in the marketplace? Do you need new brochures or new business cards? Do you need an expanded customer base? Do you need more professional branding?
- Financial goals. Will you restructure your finances to achieve better margins?

Will you implement a series of key performance indicators to keep you on track? Will you improve your cash-flow? Will you work more closely with your budget?

And finally, after you've addressed each of these areas and flushed out your vision, turn these notes into a presentation you can share with your whole team - whether that is one person or 100 people. This is a great way to get everyone involved and on board with the future of your company.

Yes, this process will take a little time, but in my opinion a strategic objective really isn't a luxury - it's a necessary step toward reaching your business goals. By developing this document, you'll be able to identify the steps you need to take to build the high-performing accounting firm you've always dreamed of. ■

« **S**I VOUS NE VOUS préparez pas, alors préparez-vous à échouer. » Je suis au regret de vous affirmer que cette maxime est véridique, que ce soit dans la vie de tous les jours ou en affaires.

Si vous n'avez toujours pas établi de plan directeur pour votre cabinet, il faut agir maintenant. Voici comment élaborer une stratégie qui assurera la réalisation de vos objectifs d'affaires.

Ouvrez une fenêtre sur l'avenir

L'exercice suivant vous amènera à formuler une vision d'avenir pour votre entreprise. Demandez-vous où vous voulez en être dans trois ans. Par exemple, quelle taille voudriez-vous que votre cabinet ait? Souhaitez-vous ouvrir un ou plusieurs autres bureaux? Qui sont les clients idéaux, pour vous? En quoi voulez-vous que votre rôle consiste? Quelles sont les personnes dont le soutien vous est indispensable? N'ayez pas peur de voir grand et consignez vos réponses à ces questions.

Mettez vos rêves par écrit

La première étape consiste à examiner votre situation actuelle. Faites une analyse FFPM pour déterminer vos forces, faiblesses, possibilités et menaces. Décrivez chacune d'elles en détail. Ainsi, vous donnerez une dimension plus concrète aux défis que vous aurez à relever.

Vous devez ensuite analyser votre environnement. Pour comprendre où vous vous situez dans le marché, vous devez absolument connaître votre environnement et vos concurrents. Demandez-vous ce que vos concurrents font actuellement ou ce qu'ils sont susceptibles de faire. Quel est leur degré de spécialisation? Quelle est la technologie utilisée dans votre secteur d'activité, et quelles sont les tendances à prévoir? Comment le profil démographique de vos clients évolue-t-il?

Établissez des objectifs ciblés

La prochaine étape consiste à faire une analyse critique de l'avenir de votre cabinet. Soyez le plus précis possible; les idées vagues, en effet, sont bien moins utiles que les cibles concrètes.

- Objectifs de direction – Votre objectif est-il d'amener votre cabinet à moins dépendre de son propriétaire exploitant? Ou encore de créer un milieu de travail dans lequel le temps est mieux géré? Ou d'exercer un leadership plus efficace de manière que la direction adhère pleinement à votre vision?
- Objectifs de gestion – Souhaitez-vous uniformiser les activités du cabinet au moyen de descriptions de poste et de procédures opérationnelles détaillées? Comptez-vous programmer des évaluations annuelles des employés? Voulez-vous restructurer les réunions internes de manière qu'elles aient un objet précis et soient plus efficaces?
- Objectifs de marketing – Comment votre cabinet est-il positionné dans le marché? Avez-vous besoin de nouvelles brochures ou cartes professionnelles? Avez-vous besoin d'élargir votre clientèle? Avez-vous besoin d'une stratégie de marque plus professionnelle?
- Objectifs financiers – Comptez-vous restructurer vos finances pour dégager de meilleures marges? Mettez-vous en place des indicateurs de rendement clés pour rester

sur la bonne voie? Améliorerez-vous votre trésorerie? Surveillerez-vous plus étroitement votre budget?

Enfin, quand vous aurez examiné chacun de ces aspects et défini votre vision, transformez vos notes en un exposé que vous pourrez présenter au reste de votre équipe – qu'il s'agisse d'une personne ou de cent. C'est un excellent moyen de mettre tout le monde dans le coup et de susciter l'adhésion au projet d'avenir de votre cabinet.

Certes, ce processus prend un certain temps. À mon avis, toutefois, la définition d'un objectif stratégique est loin d'être un luxe : c'est une étape essentielle dans la réalisation des objectifs d'affaires. La préparation de ce document vous aidera à déterminer les mesures à prendre pour mettre en place le cabinet comptable performant dont vous avez toujours rêvé. ■

.....
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.



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

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

Visit www.deloittelearningacademy.ca for more information.

© Deloitte & Touche LLP and affiliated entities.

Deloitte.



Three crucial aspects of persuasiveness.

Skillfully Convincing Others

Savoir convaincre les autres

Trois aspects fondamentaux de la persuasion.

by / par Merge Gupta-Sunderji

WHETHER OR NOT you have “sales” in your job title, you are a salesperson. Even if you’re not selling a product or a service, you’re selling your ideas, your points of view, and yourself. The ability to get others to see things from your point of view is a key determinant of professional success. Persuasive communicators are seen as confident, credible, and trustworthy. They’re likeable. And they get things done!

Research has shown that persuasive people are characterized by three specific traits. I call this the “triple threat” of persuasiveness. In the performing arts, someone who can sing, dance, and act is referred to as a triple threat. While each of these skills separately is a talent, combined in one person, it creates a formidable genius for performance. In much the same way, the triple threat of persuasiveness consists of expertise (or perceived authority), honesty, and likeability. When we are faced with someone who has one of these characteristics, we’re more disposed to agree to that person’s request. If they have all three, our willingness to yield and concede goes up exponentially.

Expertise

We assume that people with expertise have special access to information and power, and for that reason we are often willing to defer to their authority. This provides a convenient

shortcut to sound decision-making. If you’re an accountant, you’re more likely to persuade people on accounting issues. One way to become more persuasive is to work towards developing expertise in a few key areas.

Honesty

The attribute of honesty is even more compelling when it comes to convincing others. People are much more likely to be persuaded by you if they trust you. If you have demonstrated honesty and integrity over time, people are much more likely to trust you. But what if you don’t have a past relationship built on trust with the person you are trying to persuade? This is where the value of testimonials and endorsements comes in. Because they are viewed as unbiased information, the best testimonials come from peers. Even endorsements from “the average Joe” carry weight because these people supposedly have no personal interest in the eventual outcome.

Likeability

Likeability adds to your ability to convince in many ways. First, we strive to identify with people we like. Second, it is more probable that we will respect and trust those we like. And third, it is easy to give in to people we like. Yet likeability is the most elusive of the three characteristics. Ultimately, people are more likely to be convinced of your point of

view if they like you. And they are much more likely to fight you tooth and nail if they don’t.

While I’m not suggesting that you should spend the rest of your career focusing on becoming more “liked,” it is worth remembering that these three characteristics increase people’s willingness to concede to your point of view. If you can take small steps to improve all three (or even one) of these characteristics, you will find it easier to solicit support for your ideas and projects. You will negotiate better terms for the things you buy at work and at home. You will close important deals with clients and vendors more easily. You will spend less time and frustration working through disagreements with others. And the bottom line? You will become more effective. ■

QUE VOTRE TITRE professionnel comporte le terme « ventes » ou non, vous êtes un vendeur. En effet, vous avez à vendre vos idées et points de vue – et vous avez à vous vendre vous-même. Quel que soit votre travail, la capacité d’amener les autres à voir les choses à votre manière est un facteur déterminant du succès professionnel. Les communicateurs convaincants sont ceux qui inspirent confiance et semblent crédibles. Ils sont sympathiques. Et ils obtiennent des résultats!

Les études montrent que les personnes convaincantes possèdent trois traits de caractère

précis, que j'appelle la « triple force de frappe » de la persuasion. C'est un peu comme dans les arts de la scène, quand une personne sait à la fois chanter, danser et jouer. Séparément, chacune de ces aptitudes est un talent; mais quand une même personne les réunit, cela lui confère un véritable génie du spectacle. Il en va un peu de même pour la persuasion : il existe une triple force de frappe constituée de l'expertise (ou de la compétence perçue), de l'honnêteté et d'un caractère sympathique. En présence d'une personne qui a l'une de ces qualités, on est plus enclin à coopérer; lorsqu'une personne possède les trois, son pouvoir de persuasion augmente de façon exponentielle.

Expertise

Nous supposons que les gens qui ont une expertise ont un accès privilégié à l'information et au pouvoir; c'est pourquoi nous sommes souvent disposés à nous en remettre à leur autorité. Nous pouvons ainsi prendre rapidement de bonnes décisions. Si vous êtes comptable, vous aurez plus de facilité à convaincre les gens pour des questions de comptabilité. L'un des moyens de devenir plus convaincant consiste à acquérir de l'expertise dans quelques domaines clés.

Honnêteté

L'honnêteté est une qualité qui prend encore plus de valeur lorsqu'il est question de persuasion. Les gens sont nettement plus susceptibles de se laisser convaincre s'ils vous font confiance. Si vous avez de longs antécédents d'honnêteté et d'intégrité, les gens seront nettement plus enclins à vous faire confiance. Mais qu'en est-il lorsqu'il n'y a pas encore de relation de confiance établie? C'est là que les recommandations prennent toute leur valeur. Les meilleures recommandations sont celles de vos pairs, puisque les gens jugent qu'elles sont impartiales. Même les recommandations de monsieur Tout-le-Monde, ne sont pas à négliger, car ces personnes n'ont théoriquement pas d'intérêt personnel dans le résultat de la démarche.

Caractère sympathique

Les gens qui inspirent la sympathie sont plus aptes à convaincre les autres à bien des égards. Premièrement, nous cherchons tous à nous identifier aux gens qui nous plaisent. Deuxièmement, nous tendons davantage à respecter les gens que nous aimons et à leur faire confiance. Enfin, il est plus facile de se laisser convaincre par des personnes que nous aimons. Le caractère sympathique est toutefois la plus volatile des trois qualités. Les gens sont plus susceptibles de se laisser convaincre de votre opinion s'ils vous aiment. Dans le cas contraire, par contre, ils risquent fort de s'entêter contre vous.

Évidemment, il ne s'agit pas de consacrer le reste de votre carrière à tenter de vous faire « aimer » davantage; il est toutefois bon de se rappeler qu'il s'agit là de trois qualités qui influent sur votre capacité de rallier les gens à votre point de vue. Si vous arrivez à vous améliorer progressivement à l'égard de ces trois qualités, voire de l'une d'elles seulement, vous constaterez qu'il vous sera plus facile d'obtenir des appuis pour vos idées et projets. Vous arriverez à négocier de meilleures conditions pour vos achats professionnels ou personnels. Il sera plus facile de conclure des contrats importants avec des clients ou fournisseurs. Vous perdrez moins de temps à régler des

différents avec les autres, ce qui réduira votre sentiment d'irritation. Bref, vous serez plus efficace. ■

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

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

Looking for flexibility?

The Mason Group offers Contract Services

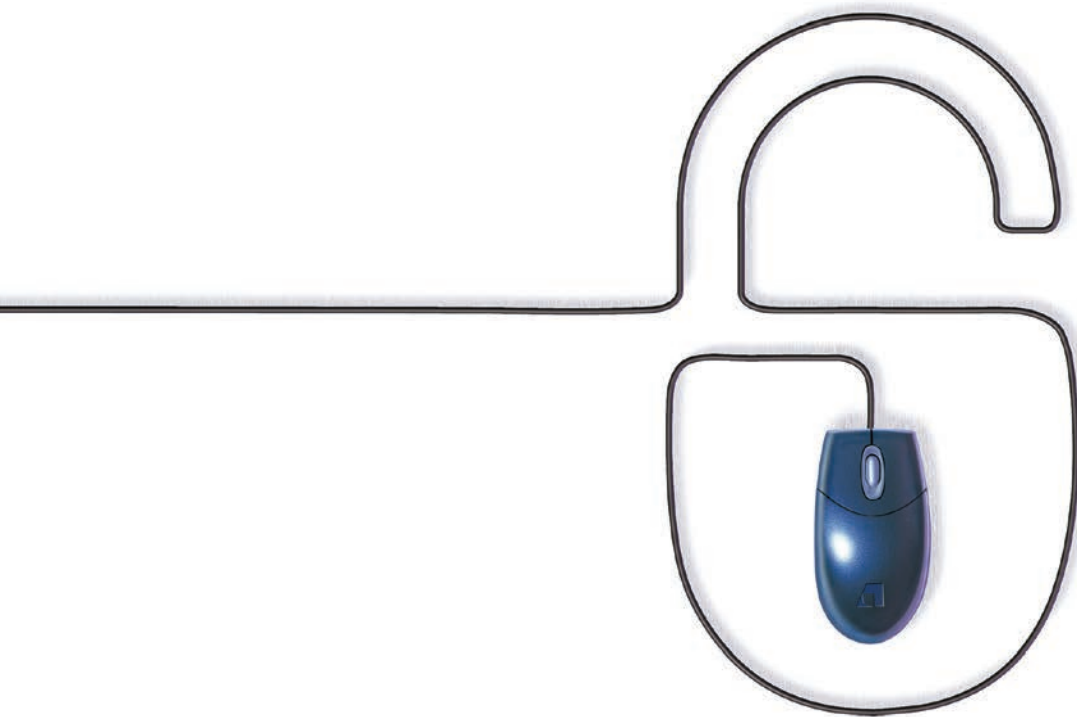
The Mason Group's Contract Division specializes in the recruitment and placement of finance and accounting professionals on a project or interim basis. From Financial Analyst to CFO, short-term leaves to long-term projects, our tenured Contract Division can help you find the talent you need to meet your deadlines and complete your strategic assignments.

Make the bright move. Call The Mason Group.

Toronto 416-733-9393 Mississauga 905-804-1100
www.masongroup.ca

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
 1 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)



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

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

AU MBA. Today's way.

1-800-561-4650 www.mba.athabascau.ca

Network • Carrefour

Join the Discussion at VisionCGA.org

Prenez part à la discussion sur visioncga.org

Check CGA-Canada's online hub for the latest information on merger discussions in the Canadian accounting profession.

Tenez-vous au courant des dernières nouvelles en visitant le carrefour de CGA-Canada sur les pourparlers de fusion dans la profession comptable.

Read the full story on page 23.

► Article en page 23.



18
Perspective

Perspective

20
News from CGA-Canada

Échos de CGA-Canada

24
Associations

Associations

25
Communiqués

Communiqués

27
Reflections

Réflexions



No Substitute for Experience

L'expérience, sans égale

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

AS PROUD AS CGA IS of its first-rate courses and exams, I think I speak for many when I say the professional experience requirement is where students go from 'talking the talk' to 'walking the walk'. It's when they're both encouraged and challenged to put much of what they've learned – or are learning – into practice. In short, it is when the theoretical becomes real.

CGA-Canada and the affiliates have just revamped the CGA experience reporting process based on the 2010 Competency Framework. We've gone from PEAQ (Practical Experience Assessment Questionnaire) to PERC (Professional Experience Required for Certification). PERC is a vastly improved online system. To help users navigate the new requirements and process, guides have been produced for students and employers.

What's different? PERC requires the student's workplace supervisor to be involved earlier. Earlier and regular involvement means the student's skills can be put to work in a timely fashion. He or she is now better placed to receive increasing responsibilities at the most opportune time. In addition to the professional knowledge, or more technical competency subject groups, the leadership and professionalism competence evaluations have also been strengthened.

These enhancements reflect the importance CGA places on professional experience in the development of well-rounded accountants. Before students can qualify for certification, they must demonstrate that they meet the skills and competencies demanded by employers and clients.

The Competency Framework consists of 130 competencies within 17 subject areas across three broad groups: leadership, professionalism, and professional knowledge. Meeting these competencies generally requires 36 months of employment, with a minimum of 24 months at a professional level. It is during this time that students not only put theory into practice, they develop professional judgment. Indeed, some skills, such as leadership and conflict management, are best assessed on the job.

Professional experience also gives students a deeper understanding of how accounting contributes to organizations and society. With that comes the duty to be responsible to an employer or client, and the larger public.

The CGA designation is synonymous with trust, integrity, and accountability. Experience obtained *while* our students are acquiring knowledge, skills, and professional values is a big reason why. ■

LES CGA SONT FIERS de l'excellence de leurs cours et de leurs examens, mais je crois que nous sommes nombreux à penser que rien n'égale l'expérience professionnelle. C'est là que les étudiants doivent relever le défi de mettre leurs connaissances théoriques à l'épreuve.

CGA-Canada et les associations affiliées viennent de réorganiser le processus d'information sur l'expérience des CGA en se basant sur le cadre des compétences de 2010. Nous sommes passés du formulaire d'évaluation de l'expérience pratique à EXPRO – expérience professionnelle requise pour obtenir l'accréditation. EXPRO est un système en ligne grandement amélioré. Des guides ont été rédigés pour les étudiants et les employeurs, pour les aider à naviguer à travers les nouvelles exigences et les nouveaux processus.

Ce qui est différent? EXPRO exige la participation régulière du superviseur de l'étudiant plus tôt, ce qui signifie que l'étudiant peut mettre ses aptitudes en pratique plus rapidement et donc acquérir des responsabilités plus importantes en temps opportun. En plus des connaissances professionnelles et des compétences techniques, l'évaluation des compétences en leadership et en professionnalisme a aussi été renforcée.

Ces améliorations reflètent l'importance que les CGA accordent à l'expérience professionnelle pour une formation complète des comptables. Avant de pouvoir se qualifier pour l'accréditation, les étudiants doivent démontrer que leurs compétences répondent aux exigences de leur employeur et de leurs clients.

Le cadre des compétences comprend 130 compétences dans 17 domaines répartis dans les trois grandes catégories suivantes : leadership, professionnalisme et connaissances professionnelles. Acquérir ces compétences prend généralement 36 mois d'emploi, dont au moins 24 mois au niveau professionnel. C'est pendant cette période que non seulement les étudiants mettent la théorie en pratique, mais aussi qu'ils développent leur jugement professionnel. En effet, certaines compétences, comme le leadership et la gestion des conflits, sont mieux évaluées en situation réelle.

En outre, l'expérience professionnelle donne aux étudiants une bonne compréhension du rôle de la comptabilité dans les organisations et la société. S'ajoute à cela le devoir de responsabilité envers un employeur ou un client et le grand public.

Le titre de CGA est synonyme de confiance, d'intégrité et de responsabilité. L'expérience que nos étudiants accumulent *pendant* qu'ils acquièrent les connaissances, les compétences et les valeurs professionnelles requises en est la principale raison. ■

KEEP CURRENT ON PAYROLL COMPLIANCE THROUGH THE CPA'S PROFESSIONAL DEVELOPMENT SEMINARS

MAINTENEZ À JOUR VOS CONNAISSANCES EN MATIÈRE DE CONFORMITÉ DE LA PAIE EN SUIVANT DES SÉMINAIRES DE PERFECTIONNEMENT PROFESSIONNEL DE L'ACP

SPECIAL OFFER: CGA Members can now attend CPA seminars and webinars at the CPA member rate.

OFFRE SPÉCIALE : Les membres de CGA peuvent s'inscrire aux séminaires et webinaires de l'ACP au tarif réservé aux membres de l'ACP.

Payroll Essentials for Accounting & HR Professionals

is for accounting and HR professionals who have a functional responsibility to oversee the payroll function but are not processing an actual payroll. It provides an overview of payroll, including processing and reporting requirements and responsibilities related to statutory withholding and remittance.

- September 21, 2011 – London, ON
- September 22, 2011 – Ottawa, ON
- September 23, 2011 – Vancouver, BC
- September 23, 2011 – Halifax, NS
- September 28, 2011 – Thunder Bay, ON
- October 6, 2011 – Sudbury, ON
- October 28, 2011 – Mississauga, ON
- October 29, 2011 – Hamilton, ON

Special Payments & Completing the ROE is designed to provide a comprehensive overview of the payroll implications of special payments that fall outside of the norm in processing payroll. The program also deals with the intricacies of the correct completion of the Record of Employment (ROE).

Paiements spéciaux et comment remplir le Relevé d'emploi offre un survol exhaustif des répercussions sur la paie des paiements spéciaux qui s'écartent de la norme dans le cadre du traitement de la paie. Le programme aborde également les complexités du Relevé d'emploi (RE).

- September 30, 2011 – Prince George, BC
- September 22, 2011 – London, ON
- 23 septembre 2011 - Sherbrooke, Qc (en français)
- September 29, 2011 – Ottawa
- October 13, 2011 – Vaughan, ON
- 20 octobre 2011 - Québec, Qc (en français)
- 26 octobre 2011 - Laval, Qc (en français)
- October 27, 2011 – Pointe-Claire, QC (in English)

Taxable Benefits & Allowances is a comprehensive overview of the payroll implications for a full range of taxable and non-taxable benefits and allowances. The program provides legislative details on a number of common benefits and allowances, statutory withholding treatment, and year-end reporting requirements.

Avantages et allocations imposables est un aperçu exhaustif des répercussions sur la paie d'un large éventail d'avantages et d'allocations imposables et non imposables. On y donne les détails législatifs de certains avantages et allocations courantes, les retenues exigées par la loi et les exigences de déclaration de fin d'année.

- September 28, 2011 – Mississauga, ON
- October 14, 2011 – Toronto, ON
- October 19, 2011 – Barrie, ON
- 19 octobre 2011 - Montréal, Qc (en français)
- October 20, 2011 – Montreal, QC (in English)

2011 Year-end & New Year Requirements

Find out what's new with the CRA, Revenu Québec & Service Canada!

Seminars are being presented in over 60 locations across Canada this fall - go to www.payroll/go/?cga to find a date and location near you.

Déclarations de fin d'année 2011 et exigences pour la nouvelle année

Renseignez-vous sur les nouveautés de l'ARC, Revenu Québec et Service Canada!

L'ACP organise des séminaires dans plus de 60 villes à travers le Canada cet automne. Consultez le site www.payroll/go/?cgaq pour connaître les dates et pour trouver un lieu près de chez vous.

REGISTER ONLINE TO RECEIVE THE CPA MEMBER RATE!

INSCRIVEZ-VOUS EN LIGNE ET BÉNÉFICIEZ DU TARIF RÉSERVÉ AUX MEMBRES DE L'ACP!

- **CGA Special Registration Code:** Enter "CGA11" into the promo code box when registering online (as a non-member) at <http://www.payroll.ca/go/?cga>
- **Code d'inscription spéciale pour les CGA :** Inscrivez-vous en ligne (à titre de non-membre) à l'adresse suivante : <http://www.payroll.ca/go/?cgaq>. Entrez le code de promotion suivant : CGA11.

For more information, including a complete list of seminars and webinars:

Pour de plus amples renseignements, y compris une liste complète des séminaires et webinaires :

www.payroll.ca/go?cga • register@payroll.ca • 1-888-729-7652 or 416-487-3380 ext. 118

www.payroll.ca/go?cgaq • inscription@payroll.ca • 1-888-729-7652 ou 416-487-3380 poste 123





■ UPDATE / MISE À JOUR

Household Debt

CGA-Canada's fourth research report on household debt – *A Driving Force No More: Have Canadians Reached their Limits?* – was launched in June and received blanket media coverage across Canada and internationally.

CGA-Canada is recognized for heightening public awareness of important issues facing Canadians, and bringing these issues forward to encourage open debate. With Canada's growing household debt a hot topic for Canadians, the report's findings – particularly that household debt had reached a new all-time high of \$1.5 trillion – caused quite a stir.

Rock Lefebvre, CGA-Canada's vice-president, Research and Standards, and the report's co-author says: "The financial situation of certain groups of households is much worse than average and continues to deteriorate. This is concealed if you focus only on the national or aggregate picture."

The survey-based report reveals several alarming trends, as single-parent families, retired Canadians, and those with annual household income of less than \$50,000 face a bleak financial situation. The full report is available online at no cost: cga.org/canada/debt

► L'endettement des ménages

Lancé en juin, le rapport intitulé *Les consommateurs canadiens ont-ils encore les moyens d'être un moteur de l'économie?* a bénéficié d'une grande couverture médiatique au Canada et à l'étranger.

CGA-Canada a la réputation de sensibiliser le public aux grands enjeux des Canadiens et de soulever le débat sur ces questions. La dette

croissante des ménages est un sujet brûlant au Canada, et les constatations de l'étude ont fait du bruit, notamment le fait que la dette ait atteint le chiffre record de 1,5 billion de dollars.

Selon Rock Lefebvre, vice-président, Recherche et normalisation, de CGA-Canada, et coauteur du rapport, « la situation financière de certains groupes de ménages est bien pire que la moyenne et se détériore. On ne s'en aperçoit pas si on ne regarde que la situation nationale dans son ensemble. »

Le rapport, qui découle d'un sondage, révèle plusieurs tendances alarmantes : les familles monoparentales, les Canadiens retraités et les ménages ayant un revenu annuel inférieur à 50 000 \$ sont dans une situation financière délicate. Le rapport est accessible gratuitement en ligne à cga.org/canada-fr/dettes.

CGA-Canada and ACCA Renew Global Recognition Agreement

CGA-Canada and ACCA (the Association of Chartered Certified Accountants) have renewed a global recognition agreement to boost international recognition and professional mobility.

The Mutual Recognition Agreement (MRA) was originally signed by the two bodies in December 2006, and will now run a further five years until 2016, with the aim of bringing additional benefits to members of both organizations.

In the five years since the original agreement was signed, ACCA and CGA-Canada have worked closely on a number of initiatives, including research into the challenges faced by small and medium-sized businesses attempting to gain access to finance. The research produced a wide range of

recommendations for governments, lenders, and businesses to help reduce the barriers to business growth.

The MRA has already enabled many qualified members of each association to become a member of the other body and enjoy the benefits of greater international recognition and improved professional mobility.

The new MRA was signed in London by ACCA Deputy President Dean Westcott and CGA-Canada Chair Joyce Evans. "CGA-Canada is committed to securing international alliances with other influential accountancy bodies. This new agreement with ACCA highlights that commitment. Increasingly, the accounting profession is being impacted by decisions made on the global stage, which makes strategic collaboration critically important for our members, students, and the public," says Evans.

► CGA-Canada et l'ACCA renouvellent une entente de reconnaissance internationale

CGA-Canada et l'Association of Chartered Certified Accountants (ACCA) ont renouvelé une entente de reconnaissance mutuelle qui rehausse la mobilité professionnelle et la reconnaissance dans le monde.

L'entente de reconnaissance mutuelle (ERM), conclue à l'origine en décembre 2006, a été renouvelée jusqu'en 2016, ce qui permettra de fournir des avantages supplémentaires aux membres des deux organismes.

Au cours des cinq années qui se sont écoulées depuis la signature de l'entente originale, l'ACCA et CGA-Canada ont travaillé en collaboration à un certain



© ISTOCKPHOTO.COM/CRISTIAN BAIC

nombre d'initiatives, dont une étude sur les défis qu'affrontent les PME qui cherchent du financement. L'étude a donné lieu à de nombreuses recommandations visant la réduction des obstacles à la croissance commerciale à l'intention des gouvernements, des bailleurs de fonds et des entreprises.

L'ERM a déjà permis à beaucoup de membres admissibles de l'ACCA et de CGA-Canada de devenir membres de l'autre organisme signataire et de jouir d'une reconnaissance accrue dans le monde et d'une plus grande mobilité professionnelle.

La nouvelle ERM a été signée à Londres par le vice-président de l'ACCA, Dean Westcott, et la présidente du conseil de CGA-Canada, Joyce Evans. Selon cette dernière, « CGA-Canada s'est engagée à établir des alliances internationales avec d'autres organismes comptables influents. Cette nouvelle entente avec l'ACCA vient souligner cet engagement. La collaboration stratégique est d'une importance critique pour nos membres, nos étudiants et le public car, de plus en plus, les décisions prises sur la scène internationale ont une incidence sur la profession comptable. »

Public Practitioners - Take Action to Attract New Clients

Online marketing, including social media, is an integral part of how accountants attract new clients and communicate with existing clients in today's world, yet a recent survey conducted by CGA-Canada indicates that almost 60 per cent of CGA practitioners do not have their own website. To help, CGA-Canada has developed *Need an Accountant* - a national, searchable directory of Canadian CGA public practitioners. The directory is a significant free online

marketing opportunity for practitioners and will be launched to the public in September.

Each Public Practice Manual (PPM) online subscriber has been provided with a free basic listing page that's now available for firm administrators to view. This listing can be enhanced by adding your firm's industry sector experience and key services.

CGA-Canada reminds practitioners that now's the time to customize the basic listing page to make it attractive to potential new clients. Firm administrators can make their listing stand out by offering the public more information about their firm's services, staff expertise, links to any existing firm website and social media pages, and may even add photos of key staff or offices.

Need an Accountant is another way for potential clients to find the right CGA to meet their needs. The directory has been designed to improve visibility for CGA practitioners in search engine results, and has enhanced features including location maps and driving directions.

For more information, look out for an email or letter from CGA-Canada if you're an existing subscriber, or visit ppm.cga-canada.org.

► Prenez les devants pour attirer de nouveaux clients!

De nos jours, les comptables ont largement recours au cybermarketing et aux médias sociaux pour attirer de nouveaux clients et communiquer avec les clients existants. Toutefois, selon un récent sondage de CGA-Canada, près de 60 % des CGA qui exercent en cabinet n'ont pas leur propre site Web. CGA-Canada a donc créé le site *Besoin d'un comptable* qui présente un répertoire interrogeable des cabinets de CGA du Canada. Excellent outil de cybermarketing offert

gracieusement aux praticiens, ce site sera dévoilé au grand public en septembre.

Chaque abonné au *Manuel d'expertise comptable* en ligne bénéficie gratuitement d'un profil de base, qu'il peut enrichir en y ajoutant les principaux services que son cabinet offre et les secteurs d'activité auxquels il se consacre.

CGA-Canada tient à rappeler que le moment est venu de personnaliser le profil de base (que l'administrateur désigné par le cabinet peut consulter dès maintenant), pour le rendre plus attrayant aux yeux des clients potentiels. Les cabinets peuvent y inclure des renseignements plus complets sur les services et l'expertise de leur cabinet ainsi que des liens vers leur site Web et des pages de médias sociaux, et même des photos de membres du personnel ou des bureaux.

Le site *Besoin d'un comptable* constitue un autre moyen pour les clients potentiels de trouver les CGA pouvant répondre à leurs besoins. Conçu pour accroître la présence des CGA dans les résultats fournis par les moteurs de recherche, il se distingue par ses caractéristiques particulières comme des cartes et des indications routières.

Pour plus de renseignements, surveillez les prochains courriels ou lettres de CGA-Canada si vous êtes déjà abonné, ou visitez le site ppm.cga-canada.org/fr-ca.

Coming to a TV Screen Near You

This fall, and again next spring, CGA-Canada will run a national advertising campaign to build awareness and understanding of the CGA designation across the country. New advertising creative was developed to build on the successful 'more than numbers' campaign which has run for the past two years.

Look for the new ads starting this fall across national TV, online news sites, and

regional radio stations. Print ads will run in selected HR publications to remind employers of the benefits CGAs bring to their organizations.

► **Bientôt à la télévision**

Cet automne et le printemps prochain, CGA-Canada lancera une campagne publicitaire nationale visant la promotion du titre de CGA partout au pays. En effet, un nouveau concept créatif a été conçu, s'inspirant de la campagne très réussie « Comptez sur notre vision » menée au cours des deux dernières années.

Les nouvelles annonces seront diffusées sur les chaînes de télévision nationales, les sites Web de nouvelles et les stations de radio régionales dès cet automne. Des annonces imprimées paraîtront dans certaines publications de ressources humaines pour rappeler aux employeurs les avantages de recruter des CGA.

CGA-Canada Welcomes Enforcement of Trade Dispute Decisions

In the summer, CGA-Canada responded to an announcement by the Federal-Provincial-Territorial Committee on Internal Trade (CIT) that person-to-government dispute decisions under the Agreement on Internal Trade (AIT) will be enforced.

The CIT announcement confirmed it agreed to toughen the enforcement

process for disputes brought by individuals, businesses, and organizations against a government found in default of its AIT obligation. The changes include introducing monetary penalties and the removal of dispute-resolution privileges when a government fails to comply with a decision made by an independent dispute-resolution panel. These are improvements that CGA-Canada has long supported and called on governments to implement.

The dispute process allows persons to challenge a government's actions that appear to be contrary to the AIT. "With these changes, the AIT will have some clout," says Anthony Ariganello, CGA-Canada's president and CEO. "Now, when a panel rules in favour of individuals, businesses, or organizations who challenge interprovincial trade barriers, the decision can be enforced."

CGA-Canada continues to encourage governments to adopt these tougher enforcement measures quickly. The association also wants to see the person-to-government dispute process made more accessible, less cumbersome, and less costly.

► **CGA-Canada accueille favorablement le mécanisme d'exécution des décisions**

Pendant l'été, le Comité du commerce intérieur (CCI) a adopté un mécanisme d'exécution des décisions relatives aux différends entre une personne et un gouvernement aux termes de l'Accord sur le commerce intérieur (ACI).

Le CCI a confirmé qu'il renforcerait le mécanisme d'exécution des décisions relatives aux différends opposant des particuliers, des entreprises et des organismes à un gouvernement ayant manqué à ses obligations en vertu de l'ACI. Les nouvelles mesures comprennent l'imposition de sanctions monétaires et le retrait du droit de recourir au processus de règlement des différends en cas de non-respect de la part d'un gouvernement d'une décision prise par un groupe indépendant de résolution des différends. Ce sont là des améliorations que CGA-Canada appuie et réclame depuis longtemps.

Le mécanisme de règlement des différends permet aux personnes de contester les mesures d'un gouvernement qui semblent aller à l'encontre de l'ACI. « Grâce à ces changements, l'ACI aura du poids, affirme le président et chef de la direction de CGA-Canada, Anthony Ariganello. Désormais, quand un groupe spécial rendra une décision en faveur de personnes, d'entreprises ou d'organismes qui contestent des obstacles au commerce interprovincial, il sera possible de faire respecter cette décision. »

CGA-Canada encourage les gouvernements à adopter rapidement ces nouvelles mesures et désire que le mécanisme de résolution

des différends entre une personne et un gouvernement devienne plus accessible, moins lourd et moins onéreux.

CGA-Canada Adds Input to Canadian Payments Review

The Canadian Payments Association's *Payments System Review Task Force* recently heard from CGA-Canada as part of an extensive consultation process involving roundtable sessions across the country. CGA-Canada flagged feedback from members' work primarily with small businesses, relating to issues associated with payments.

The mandate of the Task Force is to provide recommendations to the Minister of Finance to help guide the evolution of the payments system in Canada. Final recommendations are expected at the end of 2011, but a discussion paper released this summer articulates principles considered essential for Canada becoming a world leader in payments; identifies fundamental challenges to achieving this goal; sets out guiding principles for use in addressing these challenges; and describes the elements of an emerging governance framework for the payments ecosystem.

CGA-Canada has been involved with the Canadian Payments Association for several years, sitting on its stakeholder panel. This work sees CGA-Canada providing feedback about businesses' experiences with payments, both positive and negative, and helping the CPA to assess the impact of future system changes on small business. Varied costs, lack of transparency in costs and processes, understanding of new payment methods especially the varying security levels and fraud risks, and the use of cheques are just some of the issues which CGA-Canada has discussed in its stakeholder group.

You can read the CPA's discussion paper at: paymentsystemreview.ca

► **CGA-Canada apporte son concours à l'examen du système de paiements au Canada**

CGA-Canada a récemment été entendue par le Groupe de travail chargé de l'examen du système de paiement de l'Association canadienne des paiements (ACP) dans le cadre d'un vaste processus de consultation pancanadien. CGA-Canada a présenté le point de vue de ses membres qui travaillent principalement avec des petites entreprises, sur les questions liées aux paiements.

Le Groupe de travail a pour mandat de fournir au ministre des Finances des recommandations qui guideront l'évolution du système de paiements au Canada. Il devrait présenter ses recommandations finales à la fin de 2011. Par ailleurs, il a publié cet été un document de

Your Career. Your Way.

CONTRACT | SEARCH

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



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

Kevin Jeewan, CGA
Director, Recruitment




members of
Lannick Group of Companies

The right fit for you™

TORONTO • MISSISSAUGA • NORTH YORK • OTTAWA

discussion dans lequel il énonce les principes considérés essentiels pour que le Canada devienne un chef de file mondial en matière de paiements ainsi que les éléments d'un nouveau cadre de gouvernance pour l'écosystème des paiements.

CGA-Canada collabore depuis plusieurs années avec l'ACP et participe à son Comité consultatif des intervenants. À ce titre, CGA-Canada fournit de l'information sur les expériences de paiement des entreprises, tant positives que négatives, et elle aide l'ACP à évaluer l'incidence de l'évolution du système sur les petites entreprises. Frais variés, manque de transparence des coûts et des processus, compréhension des nouvelles méthodes de paiement (niveaux de sécurité variables et risques de fraude) et utilisation des chèques comptent parmi les questions que CGA-Canada a abordées dans les réunions du comité.

On peut télécharger le document de discussion de l'ACP à l'adresse paymentsystemreview.ca.

Join the Discussion at VisionCGA.org

Don't forget to check out CGA-Canada's online hub, dedicated to merger discussions in the Canadian accounting profession. VisionCGA.org is where members can find information, updates, an FAQ, and a blog by CGA-Canada's president and CEO, Anthony Ariganello.

The online forum has proven particularly popular, with members discussing all aspects of the merger. The team at CGA-Canada reads all comments and welcomes more! So join the discussion and let your association know your views.

► Prenez part à la discussion sur visioncga.org

N'oubliez pas de visiter le carrefour de CGA-Canada sur les pourparlers de fusion dans la profession comptable canadienne. Sur visioncga.org, vous trouverez de l'information à jour, une FAQ et le blogue du président et chef de la direction, Anthony Ariganello.

Les membres aiment particulièrement le forum, où ils abordent tous les aspects de la fusion. L'équipe de CGA-Canada lit tous les commentaires et en redemande! Joignez-vous à la discussion pour communiquer votre point de vue à votre association.

CGAs in Federal Politics: Correction

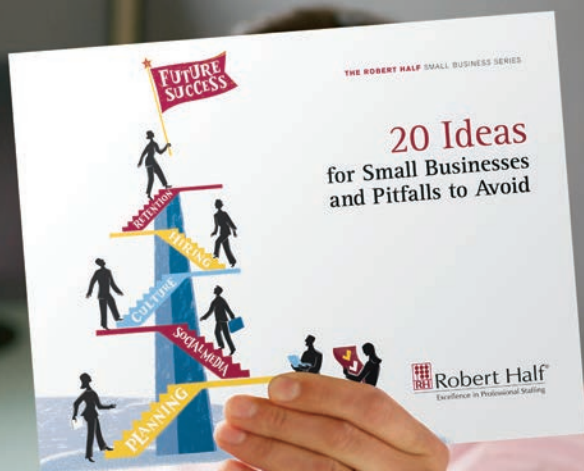
The July-August 2011 edition of "News from CGA-Canada" stated five CGAs campaigned as candidates in the May 2011 federal election. In fact, six CGAs ran for office. Jerome Dondo, CGA, ran in the Manitoba riding of Portage-Lisgar as a candidate with the Christian Heritage Party. This was the third time Dondo ran for federal office

(all in different ridings). He is currently a finance consultant for First Nations bands, working with the chief and council to assist with managing band funds. He is also a school board trustee for the Division scolaire franco-manitobaine, and has been in that role since November 2008. We regret that this information did not appear in the July-August issue.

► Des CGA sur la scène politique fédérale - Erratum

Dans le numéro de juillet-août 2011, nous disions, dans la chronique « Échos de CGA-Canada », que cinq CGA s'étaient présentés aux élections fédérales en mai dernier. En fait, six CGA se sont portés candidats. Jerome Dondo, CGA, était le candidat du Parti de l'Héritage Chrétien dans la circonscription de Portage-Lisgar, au Manitoba. Il s'agissait de la troisième fois que M. Dondo se présentait aux élections fédérales (chaque fois dans une circonscription différente). Il est actuellement conseiller financier auprès de bandes autochtones; il aide le chef et le conseil de bande à gérer les fonds. Il est également commissaire d'école à la Division scolaire franco-manitobaine, rôle qu'il joue depuis novembre 2008. Nous regrettons que ces renseignements n'aient pas été publiés dans le numéro de juillet-août. ■■

Every small business wants to grow.



To help you do so, we've identified five areas key to every small business in our new guide, *20 Ideas for Small Businesses and Pitfalls to Avoid*.

Call **1.800.803.8367** for your FREE printed guide, or download a copy by visiting roberthalf.us/smallbusinesscentre.

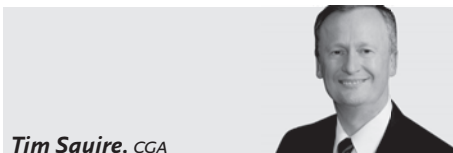




© ISTOCKPHOTO.COM/MICHAEL KRINKE

CGA Saskatchewan president Tim Squire on being proactive

La proactivité selon Tim Squire, président du conseil de CGA-Saskatchewan



Tim Squire, CGA

What has your focus been for the past year as president?

Our focus has been to develop and strengthen our corporate affiliations and educational partnerships, which in turn will support recruitment and growth of the association.

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

Geographic dispersion and isolation are probably the greatest challenges for students. We have begun implementing events to facilitate student networking through the year and a Student Advisory Committee as a platform for them to raise issues and concerns

Why is it important to you to be involved in the association?

I've been involved with CGA since before I was even a member. I've always wanted to give back to organizations I believe in, whether it's my accounting designation, or other designations that I have (CFP, CLU, FMA).

What's your day job?

I'm the division director at Investors Group Financial Services Inc. I've been there for 12 years, and in the industry for about 20.

What is your most interesting work experience?

The most interesting part of my work is estate planning and succession planning.

In many cases people just sail along and then they either pass away or get sick or they want to sell their business. Often they make mistakes as a result of not getting the proper counsel. I enjoy strategizing and working proactively so clients can deal with problems when they arise.

What are your hobbies?

I love sports. I'm an avid soccer player; I love watching the game and have coached as well. I enjoy golf, football, fishing, canoeing, cross-country skiing, and spending time with family.

What do you like best about living in Saskatoon?

The people, the environment and the proximity to different things to do. There's a river that runs through the city, and an hour or so north is the lake area. I can play soccer here and I have great friends, colleagues, and clients. ■

En tant que président du conseil, sur quoi avez-vous surtout concentré vos efforts cette dernière année?

Nous nous sommes efforcés de faire progresser nos partenariats avec le milieu de l'éducation et nos affiliations, et de les renforcer; ce qui, en retour, favorisera le recrutement de nouveaux membres et la croissance de l'Association.

Quelles sont les difficultés les plus pressantes pour les étudiants dans votre région?

C'est sans doute la dispersion géographique et l'isolement. Au cours de l'année, nous avons organisé des activités de réseautage pour les étudiants, et un comité consultatif a mis sur pied un programme qui permet à ces derniers

de nous faire part de leurs difficultés et de leurs préoccupations.

Pourquoi est-ce important pour vous de vous investir dans l'Association?

J'ai commencé à participer à la vie de mon association avant même d'être membre! Je suis CGA, mais aussi CFP, AVA et FMA. J'apporte ma contribution aux associations dont je fais partie, car j'ai toujours tenu à montrer ma reconnaissance à l'égard des organisations auxquelles je crois.

Quel est votre emploi actuel?

Je suis directeur de division au Groupe Investors depuis 12 ans et je travaille dans le domaine depuis environ 20 ans.

Quelle est votre expérience de travail la plus intéressante?

La planification successorale et la planification de la relève. Les gens tendent à laisser filer les années, puis survient un décès ou une maladie, ou le désir de vendre l'entreprise. Sans conseils judicieux, ils commettent souvent des erreurs. J'aime établir des stratégies et être proactif, afin que mes clients puissent surmonter les problèmes lorsqu'ils se présentent.

Quels sont vos passe-temps?

J'adore le sport. Je suis un amateur de soccer. J'aime aussi le golf, le football, la pêche, le canot et le ski de fond, et le temps passé en famille.

Qu'est-ce qui vous plaît le plus à Saskatoon?

Les gens, l'environnement et la proximité de différentes activités. Une rivière traverse la ville et à environ une heure vers le nord, c'est la région du lac. Je peux jouer au soccer ici, et j'ai des amis, des collègues et des clients formidables. ■

David Aydin

BSc, BBA, MBA, CGA / B. Sc., B.A.A., MBA, CGA
Has opened David Aydin & Company Inc, CGA, a full service public practice firm, in South Surrey, B.C.

- A ouvert le cabinet d'expertise comptable David Aydin & Company Inc., CGA, à South Surrey, en Colombie-Britannique.

Ramamani Balaji

student/étudiant

Currently chief financial officer of the Nunavut Development Corporation, has been accepted to serve with the Institute of Management Accountants, USA (IMA) board of directors and the IMA Performance Oversight and Auditing Committee.

- Actuellement directeur financier de la Nunavut Development Corporation, a été accepté à titre de membre du conseil d'administration de l'Institute of Management Accountants, USA (IMA) et du comité de surveillance de la performance et d'audit de l'IMA.

Romeo Daley

BBA, FCCA, CGA / B.A.A., FCCA, CGA

Has accepted the position of chief financial officer with Riverview Health Centre, Winnipeg.

- A accepté le poste de directeur financier au Riverview Health Centre, à Winnipeg.

Sylvie Deslauriers

PhD, CPA, MSc, CGA / Ph.D., CPA, M. Sc., CGA

Has been awarded the Minister of Education, Recreation and Sports Award, Quebec, for co-authoring the accounting textbook *La comptabilité et les PME* (Accounting for Private Enterprises).

- Est lauréate du Prix de la ministre de l'Éducation, du Loisir et du Sport du Québec pour le manuel *La comptabilité et les PME*, duquel elle est coauteure.

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



VOS CLIENTS SONT-ILS PRÊTS À **AGRANDIR LEURS INSTALLATIONS ?**

Nous pouvons leur offrir des solutions de financement et de consultation réellement flexibles.

FINANCEMENT | CAPITAL DE RISQUE | CONSULTATION

bdc.ca



“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.



Creative Thinking Leads to Innovation

La pensée créative mène à l'innovation

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

WHO ISN'T IN FAVOUR OF INNOVATION? It's such an irresistible concept, associated with big ideas and great discoveries. Think surgery and anesthetics, vaccines and antibiotics, semiconductors, the Internet, the iPhone, and one of my personal favourites, the European sports car.

But where does innovation come from? Research and development funding is critical for big breakthroughs, of course. Patience and determination are virtues. Still, it can take more than time and money. As important, apparently, is a particular way of thinking.

Research done by three American business professors reveals that five discovery skills are critical to the creative-thinking process. Jeffrey H. Dyer, Hal B. Gregersen, and Clayton M. Christensen spent six years uncovering the business strategies in pioneering companies and identified the ability of innovators to:

- Associate – successfully connect seemingly unrelated questions, problems, or ideas. Trying to understand, categorize, and store new knowledge can make it easier to make, store, and recombine associations.
- Question – break out of the status quo and consider possibilities and challenge conventional wisdom.
- Observe – intentionally and consistently look for small details to discover new ways of doing things.
- Experiment – create prototypes and pilots; construct interactive experiences and provoke untraditional responses.
- Network – seek out people with very different ideas and perspectives. Learn about projects and passions from across the spectrum and diverse parts of the world.

Now it's clear that not all organizations can be leaders in innovation. Money is a major constraint. History and corporate culture are others. But pockets of innovation? I think most organizations can – and should – aim for that.

I equate innovation with significant change for the better; the creation or enhancement of products, services, systems, and technologies. Do I welcome absolutely brilliant ideas? Of course! But ideas that bring substantial improvements with less effort or cost? That's innovation, too.

Being more conscious of opportunities and mindful of the process may make us all a bit more innovative. ■

QUI N'APPUIE PAS L'INNOVATION? Ce concept irrésistible est associé aux grandes idées et aux grandes découvertes. On pense d'emblée à la chirurgie et aux anesthésiques, aux vaccins et aux antibiotiques, aux semi-conducteurs, à Internet, au iPhone et aux voitures sport européennes, que j'aime particulièrement.

Mais d'où vient l'innovation? Bien sûr, le financement en recherche et développement est crucial pour les percées majeures, et la patience et la détermination sont des vertus. Néanmoins, ce n'est pas suffisant : la manière de penser est tout aussi importante.

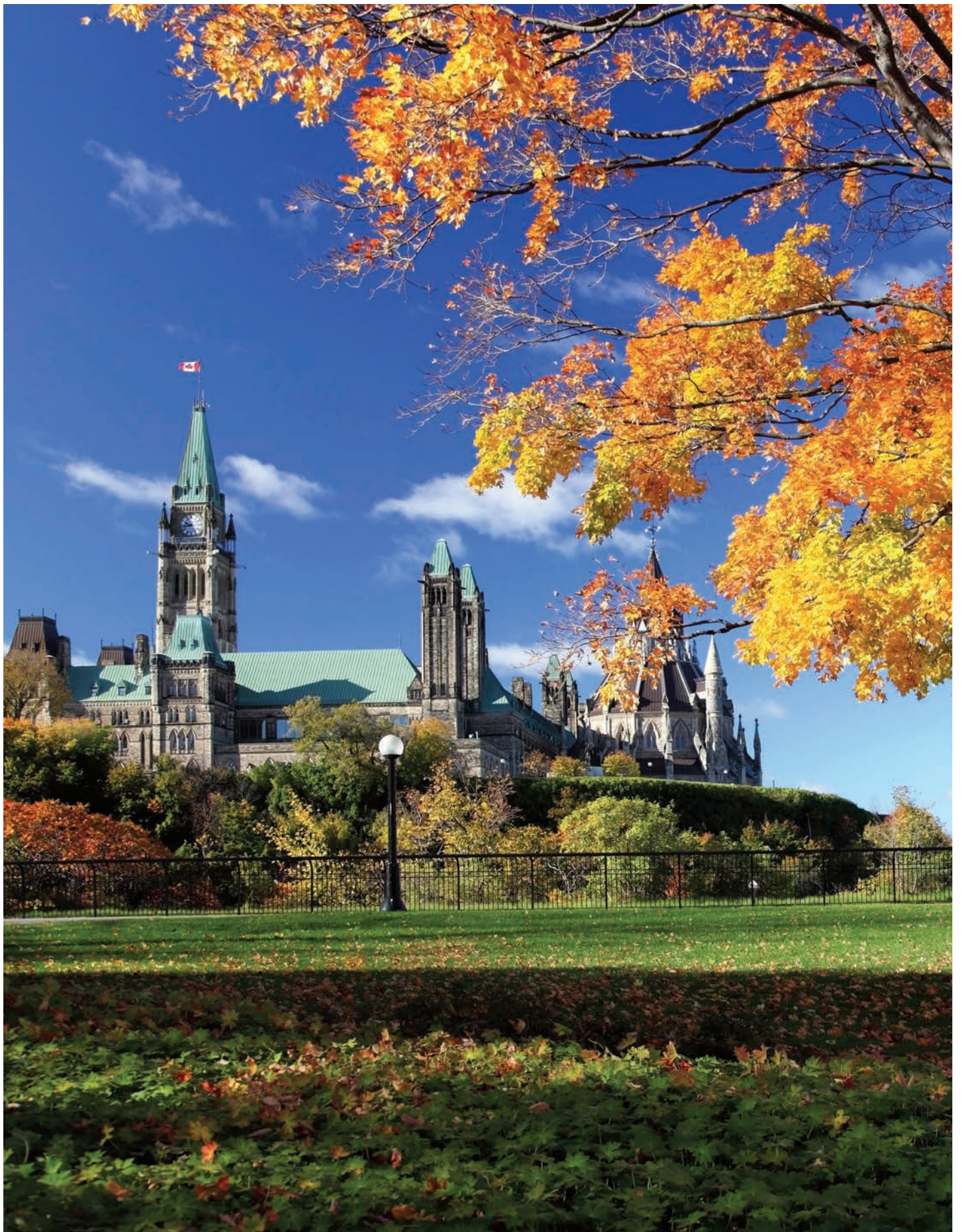
Trois professeurs de commerce américains, Jeffrey H. Dyer, Hal B. Gregersen et Clayton M. Christensen, ont étudié pendant six ans les stratégies d'affaires d'entreprises pionnières et ont conclu que le processus de pensée créative tient en cinq aptitudes favorisant la découverte :

- Association – arriver à faire des liens entre des questions, des problèmes ou des idées qui n'ont en apparence rien en commun. L'utilisation de nouvelles connaissances peut faciliter l'établissement de nouvelles associations;
- Questionnement – sortir du statu quo, explorer les possibilités et remettre en question les opinions toutes faites;
- Observation – examiner continuellement les petits détails pour découvrir de nouvelles manières de faire les choses;
- Expérimentation – créer des prototypes et des pilotes; construire des expériences interactives et provoquer des réponses originales;
- Réseautage – s'entourer de gens aux idées et aux points de vue différents. Se renseigner sur les projets et les passions provenant de tous les horizons et des quatre coins du monde.

Cela dit, il est évident que les organisations ne peuvent pas toutes être des leaders en innovation. L'argent est une contrainte majeure, tout comme l'histoire et la culture de l'entreprise. Toutefois, je pense que la plupart des organisations peuvent – et doivent – viser à avoir des foyers d'innovations.

J'associe l'innovation à des progrès importants ou à la création ou l'amélioration de produits, de services, de systèmes et de technologies. Suis-je favorable aux nouvelles idées absolument brillantes? Évidemment! Mais je considère que les idées qui apportent des améliorations substantielles à moindre coût sont aussi de l'innovation.

En étant plus conscients des occasions et plus attentifs aux processus, nous pouvons tous devenir un peu plus innovateurs. ■



© ISTOCKPHOTO.COM/DENIS JR., TANCNEY

Returning to Ottawa

by / par Jeff Buckstein

Rentrée à Ottawa

Several CGAs are serving in the House of Commons and are gearing up as the autumn session of Parliament gets underway.

Les CGA qui siègent à la Chambre des communes se préparent à la session parlementaire d'automne.

THREE CGAs from different provinces were among the 308 members of Parliament elected to the House of Commons in the May 2011 federal election. Mike Allen, CGA, and Bryan Hayes, CGA, are members of the Conservative Party of Canada. Massimo Pacetti, FCGA, belongs to the Liberal Party of Canada. All three shared their thoughts about the upcoming session of the newly constituted 41st Parliament of Canada with *CGA Magazine*.



Mike Allen, CGA

Age: 50
Riding:
Tobique-Mactaquac,
New Brunswick
Elected in 2006;
re-elected in 2008
and 2011

Mike Allen looks forward to resuming his duties on the House of Commons Standing

Committee on Fisheries and Oceans and the Standing Committee on Natural Resources when the autumn session of the House of Commons begins in September.

Allen has served on the Fisheries and Oceans committee since 2008, and it is studying some of the complexities associated with aquaculture, or underwater farming. "We're starting to understand the economic impact and challenges of the aquaculture industry in Canada. There are a lot of interesting issues associated with aquaculture, including the costs," he says.

There is also a debate on the merits of closed containment aquaculture, as opposed to open pen in the oceans, seas, and bays. Closed containment and open pen aquaculture not only represent completely different cost structures, there are environmental sustainability issues associated with both methods. They are among the important issues committee members need to study carefully, Allen explains.

Allen obtained his CGA designation in 1994 while working with New Brunswick Power, with whom he held a variety of accounting and financial-related positions between 1982 and 1996. He earned an MBA from the University of Pittsburgh in 1997 and then worked as a consultant to major energy and research companies in Canada and the U.S. before being elected in 2006. Having a financial background is a valuable trait for an MP, for both constituency and committee work, he stresses.

"It's incredible the number of different types of projects that are proposed by constituents looking to develop business opportunities. Understanding the numbers gives you a much better understanding of what the business is all about; how it makes money; and an ability to determine if there is truly a fundamental business case," notes Allen.

That knowledge can be applied to a variety of enterprises, such as small manufacturing and farming businesses in Allen's riding

of Tobique-Mactaquac. “It makes a lot of difference to your credibility to be able to quickly understand what they’re trying to do, so that’s been a tremendous thing,” he adds.

Allen is proud of his work with the Standing Committee on Natural Resources, which he has served on since 2006. He recalls one comprehensive study that made recommendations about the future of the forestry industry, examining issues such as value-added production. He also mentions another study about the challenges associated with the Chalk River nuclear facility, such as the impact on isotope supply as the result of a major producer being out of service, along with the intricate nature and costs associated with repairs to that unit.

“Typically committee members defer to me when it comes to asking questions about the numbers. There aren’t a lot of people with accounting backgrounds in the House, and it’s a lot easier for an MP with financial training to grasp important details,” Allen says.

There are certain goals he’d like to see Canada achieve as a country over the next Parliament. “I think it is important for the government to get our fiscal house in order and the deficit under control. We have to look at government programs. Are they returning value to taxpayers?” he says. “And we need to be chipping away at the federal debt. Even though we’re not in nearly as bad a position as other countries, I still don’t think we can burden our children long-term,” Allen stresses.

The skilled labour-shortage in Canada is another issue Allen has followed closely, especially when he was on the campaign trail last May. “I talked to a lot of small businesses. We have people looking for jobs, but we also have an awful lot of jobs looking for people. We’re starting to see that in New Brunswick in the technology and other sectors,” he notes.

“In New Brunswick we took the trades out of schools a number of years ago. We lost a generation of tradespeople and we have to start building that skill base again. So I think it’s going to be important for us to look at our strategy going forward,” Allen emphasizes.



Bryan Hayes, CGA

Age: 52

Riding: Sault Ste. Marie, Ontario

Elected: 2011

Bryan Hayes is the only rookie MP among the three CGAs elected last May, after having spent the previous 12 years at the Ontario Lottery and Gaming Corporation in Sault Ste. Marie where he rose to become a senior financial analyst. He was also a Sault Ste. Marie city councillor between 2003 and 2010, serving on various boards, including the District Social Services Administration Board

and the Sault and Area Hospital Board of Directors. He initiated and chaired that city’s Finance Committee.

Hayes, who earned his CGA in 2010, will be serving on the House of Commons Standing Committee on Public Accounts as well as the Standing Committee on Fisheries and Oceans (the latter alongside fellow MP Mike Allen).

“Being a brand new MP, I haven’t had an opportunity to delve into the roles and responsibilities of these particular committees. But it is the Public Accounts Committee’s responsibility to respond to most things the Auditor General puts out,” says Hayes.

“I’m really excited to be on Fisheries and Oceans, because my home is on the Great Lakes, where there are some major invasive species concerns. We need to be looking at policies surrounding how we’re going to deal with invasive species – such as the Asian Carp. I intend to try and get this on the agenda as soon as our committee sits,” he says.

In terms of the main issues facing Canada, “the economy is still extremely fragile and we really need to focus on balancing the budget, paying down the debt, and on keeping people working. One of the ways we can compete and attract business to Canada is keeping corporate taxes low, and offering incentives for businesses to invest in infrastructure, technology, and research and development,” he adds.



Investment in those areas will help build the knowledge economy needed to keep Canada among the world leaders, emphasizes Hayes, who expresses concern about the skilled labour shortage here. "I don't think people grasp how large and significant it is. If we don't have skilled workers, certain industries will not be able to compete. There is a global competition for skilled workers. For example, the European Union offers incentives, and they've basically taken down their borders for skilled workers who can travel freely in order to seek work. We've got to take a really good look at our immigration system and make sure that we're getting highly skilled workers in this country," Hayes stresses.



Massimo Pacetti, FCGA
 Age: 49
 Riding: Saint-Leonard-Saint-Michel, Quebec
 Elected in 2002;
 re-elected in 2004,
 2006, 2008, and 2011

Massimo Pacetti served in a high profile position as vice-chair of the House of Commons Standing Committee on Finance from 2006 until the May 2011 election. "Our main job with the Finance Committee was to look at budget legislation. Being a practising CGA is definitely an advantage on this committee," he recalls.

Pacetti, who earned his CGA designation in 1990, and was awarded his fellowship in 2008, has extensive experience in public accounting. He established an independent CGA firm in 1993 and still retains some clients in his private practice. His only previous political experience was as a school trustee with the Pointe-de-l'Île School Board in Montreal from 1998 to 2002. He was first elected to the House of Commons in a 2002 by-election.

Pacetti's first two sessions in the House prior to 2006 were as a member of the government party, and he served on several committees over that period, including the Standing Committees on Official Languages, Citizenship and Immigration, and Government Operations and Estimates, as well as Finance.

He was also chair of the Liberal Caucus Economic Development Committee. From 2006 to 2008, in addition to being named vice-chair of the House of Commons

Standing Committee on Finance, Pacetti was vice-chair of the Liberal Party caucus Committee on Economic Prosperity, and also a member of the Liberal Caucus Priorities and Planning Committee.

"Internal caucus committees have different purposes, mainly discussing strategy and positioning on legislation, but during minority governments a lot of time is spent focused on trying to bring forward ideas that we'd like to see in the next election platform. The committee has done a lot of work on how to update the *Investment Canada Act* and keeping financial regulation relevant," he explains.

Pacetti is currently serving as vice-chair of the Standing Joint Committee on Scrutiny of Regulations, and he is deputy whip and critic for the Economic Development Agency of Canada for the Regions of Quebec in the Liberal shadow cabinet.

"My accounting background gives me a practical point of view as to how we can reduce government red tape. Small businesses have been asking for the

reduction of red tape for years. CGA-Canada has done quite a bit of work highlighting this issue, and having a CGA who understands the costs of unnecessary red tape on our economy as vice-chair of the Standing Joint Committee on Scrutiny of Regulations can help move the committee towards a more proactive stance," he says.

"People ask 'what's a CGA doing in politics?' The perfect way I can answer that is to say that having a caucus with MPs from different backgrounds - whether it be ethnic, geographic, non-profit, or business - is what you want from political parties to represent all Canadians," emphasizes Pacetti. "The fact that we have CGAs that are MPs is good in many ways for the designation," he adds. ■

.....
JEFF BUCKSTEIN CGA, is a freelance business writer living in Ottawa.

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

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

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

For additional inquiries please reply to;

Toronto:
 Filomena Silveira
 289.997.4246
 fsilveira@fyinternational.com

OR

Vancouver:
 Renan Cabrera
 604.876.4406
 rcabrera@fyinternational.com

TROIS CGA de provinces différentes comptent parmi les 308 députés fédéraux élus en mai 2011. Mike Allen et Bryan Hayes, tous deux CGA, sont membres du Parti conservateur du Canada, tandis que Massimo Pacetti, FCGA, représente le Parti libéral du Canada. *CGA Magazine* a recueilli leurs propos concernant la prochaine session du 41^e Parlement du Canada, nouvellement constitué.



Mike Allen, CGA
50 ans
Circonscription :
Tobique-Mactaquac
(Nouveau-Brunswick)
Élu en 2006, réélu
en 2008 et en 2011

Mike Allen a hâte de reprendre ses fonctions au sein du Comité permanent des pêches et océans et de celui des ressources naturelles à la reprise des activités de la Chambre des communes, en septembre.

M. Allen est membre du Comité permanent des pêches et océans de la Chambre des communes depuis 2008. Ce comité étudie en particulier l'aquaculture. « Nous commençons à comprendre les conséquences économiques et les défis de l'aquaculture au Canada, dit-il. Les enjeux, notamment les coûts, sont nombreux et intéressants. »

Les avantages de l'aquaculture en parcs clos par rapport à l'aquaculture en pleine mer font aussi l'objet d'un débat. Ces deux types de culture présentent non seulement des structures de coût complètement différentes, mais aussi des enjeux liés à la durabilité. Comme l'explique M. Allen,

il s'agit des questions importantes qui doivent retenir l'attention du Comité.

M. Allen a obtenu le titre de CGA en 1994, lorsqu'il travaillait à la Société d'énergie du Nouveau-Brunswick (de 1982 à 1996), où il a occupé divers postes en comptabilité et en finance. Il a obtenu un MBA de l'Université de Pittsburgh en 1997, puis a été consultant pour de grandes sociétés d'énergie et de recherche au Canada et aux États-Unis avant d'être élu député en 2006. Selon lui, son bagage en finance est très utile pour son travail de député, tant dans sa circonscription qu'au sein des comités.

De remarquer M. Allen : « Les électeurs proposent une foule de projets commerciaux différents. Connaître les chiffres permet de mieux évaluer ces projets et leur viabilité ultime. »

M. Allen peut aussi appliquer ces connaissances à d'autres activités, notamment aux petites entreprises de fabrication et d'agriculture de sa circonscription. « Pouvoir comprendre rapidement ce qu'elles font compte beaucoup pour la crédibilité, ajoute-t-il. C'est un atout formidable. »

M. Allen est fier de son travail au Comité permanent des ressources naturelles, dont il est membre depuis 2006. Il se souvient d'une étude exhaustive contenant des recommandations sur l'avenir du secteur forestier et portant notamment sur des aspects comme la production à valeur ajoutée. Il mentionne aussi une autre étude sur les défis liés aux installations nucléaires de Chalk River, par exemple les conséquences sur l'approvisionnement en isotopes de l'arrêt de la production d'un fournisseur important, ainsi que la complexité et les coûts des réparations.

M. Allen explique : « Les membres du Comité s'en remettent à moi lorsqu'il est question de chiffres. Peu de députés ont un bagage en

comptabilité; or, une formation en finance permet de saisir plus facilement les détails importants. »

Il aimerait voir le Canada atteindre certains objectifs au cours de la prochaine législature. « Le gouvernement doit mettre de l'ordre dans ses finances et maîtriser le déficit, déclare-t-il. Nous devons évaluer l'apport des programmes gouvernementaux aux contribuables. Nous devons également éponger la dette fédérale. Nous nous en tirons mieux que d'autres pays, mais nous ne devons pas hypothéquer l'avenir à long terme de nos enfants. »

M. Allen s'est beaucoup intéressé à la pénurie de main-d'œuvre qualifiée au Canada, surtout lors de la campagne de mai dernier. Il observe : « J'ai parlé à maintes PME. Il y a beaucoup de chercheurs d'emploi, mais aussi beaucoup d'emplois à pourvoir. Le problème commence à se faire sentir au Nouveau-Brunswick, notamment dans le secteur de la technologie. »

« Au Nouveau-Brunswick, nous avons éliminé l'enseignement des métiers il y a de nombreuses années, ajoute-t-il. Nous avons ainsi perdu une génération de travailleurs qualifiés et nous devons reconstituer cette base. Je pense qu'il faudra revoir notre stratégie d'avenir. »



Bryan Hayes, CGA
52 ans
Circonscription :
Sault Ste. Marie
(Ontario)
Élu en 2011

Brian Hayes est le seul des trois CGA élus députés en mai dernier à accomplir un premier

mandat. Il a passé les 12 dernières années au service de la Société des loteries et des jeux de l'Ontario, à Sault Ste. Marie, gravissant tous les échelons menant au poste d'analyste financier principal. Il a aussi été conseiller municipal de Sault Ste. Marie de 2003 à 2010 et a siégé à plusieurs conseils, notamment ceux de l'administration des services sociaux et de l'hôpital régionaux. Il a mis sur pied et présidé le comité des finances de cette agglomération.

CGA depuis 2010, M. Hayes siégera au Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes et à celui des pêches et océans (aux côtés de Mike Allen).

« Comme je suis député depuis peu, je ne connais pas encore bien les rôles et les responsabilités des comités, déclare-t-il. Je sais cependant qu'il incombe au Comité des comptes publics de répondre à la plupart des questions soulevées par la vérificatrice générale. »

« Je suis impatient de travailler au sein du Comité des pêches et océans, ajoute-t-il. J'habite la région des Grands Lacs où le problème

des espèces envahissantes, comme la carpe asiatique, est grave. Nous devons élaborer des politiques d'éradication de ces espèces. J'espère pouvoir mettre ce point à l'ordre du jour dès la première réunion du Comité. »

Quant aux principaux enjeux pour le Canada, il observe que « l'économie est encore extrêmement fragile, et nous devons nous concentrer sur l'équilibre budgétaire, le remboursement de la dette et l'emploi. Pour demeurer concurrentiel et attirer des entreprises, le Canada doit maintenir des taux d'imposition des sociétés faibles et stimuler l'investissement dans l'infrastructure, la technologie et la recherche et le développement. »

M. Hayes explique que le Canada se dotera ainsi de l'économie du savoir qui lui permettra de demeurer parmi les grandes puissances mondiales. Il se montre toutefois préoccupé par la pénurie de main-d'œuvre qualifiée au pays : « Je ne pense pas que les gens se rendent compte de l'ampleur du problème : sans travailleurs qualifiés, certaines industries ne

pourront pas demeurer dans la course. Or, ces travailleurs sont très recherchés partout dans le monde. Par exemple, l'Union européenne offre des stimulants à l'embauche et permet aux travailleurs qualifiés de circuler et de travailler librement dans tous les pays membres. Nous devons examiner notre système d'immigration et veiller à ce que notre pays accueille des travailleurs très qualifiés. »



Massimo Pacetti, FCGA

49 ans

Circonscription :
Saint-Léonard-
Saint-Michel (Québec)
Élu en 2002, réélu
en 2004, en 2006,
en 2008 et en 2011

Massimo Pacetti a occupé l'important poste de vice-président du Comité permanent des finances de la Chambre des communes



Gardez la tête hors de l'eau.

La formation dont vous avez besoin, selon votre disponibilité.

Trouver le temps pour du perfectionnement professionnel de qualité n'est pas facile. Grâce à l'Académie Deloitte, vous pouvez suivre des cours rapidement et facilement, en tout temps, et n'importe où.

Visitez www.academiedeloitte.ca pour plus de renseignements.

© Deloitte & Touche s.r.l. et ses sociétés affiliées.

Deloitte.

de 2006 à mai 2011. « Le Comité permanent des finances s'intéresse principalement aux lois budgétaires, indique-t-il. Le fait que je sois un CGA exerçant en cabinet privé est un net avantage pour ce comité. »

M. Pacetti, qui est CGA depuis 1990 et FCGA depuis 2008, a beaucoup d'expérience en expertise comptable. Il a constitué son propre cabinet en 1993 et conserve encore certains clients. Avant qu'il devienne député lors d'une élection partielle en 2002, son expérience politique se bornait à une fonction de commissaire à la Commission scolaire de la Pointe-de-l'Île, de 1998 à 2002.

Au cours de ses deux mandats avant 2006, M. Pacetti a été membre du parti au pouvoir et a siégé à plusieurs comités permanents (langues officielles, citoyenneté et immigration, opérations gouvernementales et prévisions budgétaires, et finances).

M. Pacetti a été président du Comité du caucus libéral sur le développement économique. De 2006 à 2008, il a été vice-président du

Comité permanent des finances et du Comité de la prospérité économique du caucus libéral. Il a aussi siégé au Comité des priorités et de la planification de ce même caucus.

M. Pacetti explique que « les comités internes du caucus ont différentes fonctions, principalement l'analyse de la stratégie et les prises de position sur les lois. Lorsque le gouvernement est minoritaire, ils se consacrent essentiellement à proposer des idées pour le prochain programme électoral. Le Comité a beaucoup travaillé sur la façon de mettre à jour la Loi sur Investissement Canada et de rendre la réglementation financière pertinente. »

M. Pacetti est actuellement vice-président du Comité mixte permanent d'examen de la réglementation, et whip adjoint et critique pour l'Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec dans le cabinet fantôme du Parti libéral du Canada.

Il observe : « Mon expérience en comptabilité me donne un point de vue pratique sur la façon dont nous pouvons réduire la paperasserie

gouvernementale. Cela fait des années que les petites entreprises demandent un allègement du fardeau administratif. CGA-Canada a beaucoup travaillé sur cette question, et le fait que le vice-président du Comité mixte permanent d'examen de la réglementation soit un CGA qui comprend les coûts de la paperasserie pour notre économie peut aider le Comité à se montrer plus proactif. »

De conclure M. Pacetti : « Quand on me demande ce qu'un CGA fait en politique, je réponds que pour représenter tous les Canadiens, un parti politique doit miser sur la diversité ethnique, géographique et professionnelle de ses députés. Le fait que des CGA soient des députés est aussi un avantage pour le titre. » ■

JEFF BUCKSTEIN, CGA, est rédacteur pigiste; il réside à Ottawa.



La solution complète à vos besoins d'effectifs financiers.

Robert Half vous aidera à trouver les ressources financières optimales répondant à vos besoins temporaires, permanents et ponctuels pour maximiser votre productivité et rentabilité. Depuis plus de 60 ans, Robert Half est chef de file mondial en services de consultation et de dotation dans le domaine financier et la seule entreprise à vous offrir une solution complète.

Accountemps, Robert Half Finance et Comptabilité ainsi que **Robert Half Management Resources** sont les chefs de file spécialisés en recrutement comptable et financier, respectivement pour des mandats temporaires, permanents et dans le cadre de projets.



Robert Half®

MANDATS PERMANENTS / TEMPORAIRES / PROJETS

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

© 2011 Robert Half. 0806-0005

SMARTER EASIER SAFER IS BETTER

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

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

Welcome to the better way to pay.

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



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

The Better Way to Pay.





Developing a definition and framework for fair value measurement.

IFRS 13: Part 1

IFRS 13 : 1^{re} partie

Élaborer une définition et un cadre conceptuel pour l'évaluation de la juste valeur.

by / par Stephen Spector

THE INTERNATIONAL Accounting Standards Board (IASB) began a project in 2005 focusing on fair value measurement to:

- reduce complexity and improve consistency in the application of fair value measurement principles by having a single set of requirements;
- communicate the measurement objective more clearly by clarifying the definition of fair value;
- improve transparency by enhancing disclosures about fair value measurements; and
- increase the convergence of IFRS and U.S. GAAP.

The IASB was especially concerned about these issues, as some International Financial Reporting Standards (IFRS) required or permitted entities to measure or disclose the fair value of assets (IAS 16, IAS 38, or IAS 40), liabilities (IAS 17), or their own equity instruments (IAS 39, IFRS 2). The problem was that those standards were developed over an extended period of time. Consequently, the requirements for measuring fair value and for disclosing information about fair value measurements were dispersed.

Furthermore, some of the relevant IFRS contained limited guidance about how to measure fair value (IAS 16), whereas others contained extensive guidance (IFRS 2). Inconsistencies in the requirements for

measuring fair value and for disclosing information about fair value measurements contributed to diversity in practice and reduced the comparability of information.

Adding to the pressure was the Financial Accounting Standards Board's (FASB) ongoing efforts to deal with many of the same issues. The FASB was ahead of the IASB with respect to fair value measurement. The former (2006) Statement of Financial Accounting Standards (SFAS) 157, entitled *Fair Value Measurement*, to "... define fair value, establish a framework for measuring fair value in generally accepted accounting principles (GAAP), and expand disclosures about fair value measurements."

In 2006, the IASB updated its memorandum of understanding (MOU) with the FASB. The updated MOU required work on a joint fair value measurement with the goal of improving and aligning the Boards' requirements. Thus, the fair value measurement project became a joint project with the FASB in October 2009 and the FASB agreed to amend Topic 820 as necessary.

The global financial crisis emphasized the importance of having common fair value measurement and disclosure requirements in IFRS and U.S. GAAP. In particular, the crisis highlighted the need for:

- clarifying how to measure fair value when the market for an asset or liability becomes less active; and

- improving the transparency of fair value measurements through disclosures about measurement uncertainty.

Issued in May 2011 (effective for fiscal periods beginning on or after January 1, 2013), IFRS 13, *Fair Value Measurement*, defines fair value and sets out a framework for measuring fair values in a single standard and defines the disclosures necessary to understand how the measurements were derived. IFRS 13 applies to IFRS that require or permit fair value measurements or disclosures about fair value measurements, except in specified circumstances. Note that IFRS 13 does not require fair value measurements in addition to those already required or permitted by other IFRS, nor does it establish valuation standards or affect valuation practices outside financial reporting.

IFRS 13 will help increase transparency when entities use models to measure fair value, particularly when users need more information about measurement uncertainty. IFRS 13 requires entities to disclose information about the valuation techniques and inputs used to measure fair value, as well as information about the uncertainty inherent in fair value measurements. Some disclosures, including the fair value hierarchy, were introduced in March 2009 through an amendment to IFRS 7, *Financial Instruments: Disclosures*. Those disclosures were relocated to IFRS 13.

In my next column on part two of IFRS 13, I'll discuss the application of the hierarchy. For more in-depth coverage, go to PD Net to sign up for a professional development course entitled *Fair Value Measurement*. ■

EN 2005, l'International Accounting Standards Board (IASB) a entrepris un projet sur l'évaluation de la juste valeur qui avait pour but :

- d'établir une source unique de principes d'évaluation de la juste valeur afin d'en réduire la complexité et d'en rendre l'application plus uniforme;
- de clarifier la définition de la juste valeur afin de communiquer plus explicitement l'objectif de l'évaluation;
- d'améliorer les informations fournies au sujet des évaluations à la juste valeur afin d'accroître la transparence;
- de favoriser la convergence des IFRS et des PCGR des États-Unis.

Ces questions préoccupaient particulièrement l'IASB, car certaines IFRS imposaient ou permettaient aux entités d'évaluer ou de présenter la juste valeur des actifs (IAS 16, IAS 38 ou IAS 40), des passifs (IAS 17) ou de leurs instruments de capitaux propres (IAS 39, IFRS 2). Ces normes avaient été élaborées sur une longue période et les dispositions pertinentes étaient éparpillées et n'avaient pas toujours un objectif clair.

Certaines IFRS contenaient en outre peu d'indications sur la façon d'évaluer la juste valeur (IAS 16) tandis que d'autres en contenaient beaucoup (IFRS 2). Les dispositions concernant l'évaluation de la juste valeur et les informations à fournir présentaient des incohérences et étaient donc appliquées de façon divergente, ce qui réduisait la comparabilité des informations.

Par ailleurs, le Financial Accounting Standards Board (FASB) avait mené des travaux sur plusieurs de ces questions et était en avance sur l'IASB en ce qui a trait à l'évaluation de la juste valeur. Le Statement of Financial Accounting Standards (SFAS) 157, *Fair Value Measurement*, publié en 2006, avait déjà pour but de définir la juste valeur, d'établir un cadre d'évaluation de la juste valeur au sein du référentiel comptable des États-Unis et d'étoffer les informations à fournir sur les évaluations à la juste valeur.

En 2006, l'IASB et le FASB ont modifié le protocole d'entente qu'ils avaient conclu afin d'y inclure un projet sur l'évaluation de la juste valeur en vue d'améliorer et d'harmoniser les normes des deux conseils. Ce projet est devenu un projet conjoint en octobre 2009 et le FASB a convenu de modifier le Topic 820 au besoin.

La crise financière mondiale a fait ressortir l'importance d'harmoniser les exigences des IFRS et des PCGR des États-Unis concernant l'évaluation de la juste valeur et les informations

à fournir. Elle a notamment mis en évidence la nécessité :

- de préciser la façon d'évaluer la juste valeur lorsque le marché pour un actif ou un passif devient moins actif;
- de fournir des informations sur l'incertitude de mesure pour accroître la transparence des évaluations à la juste valeur.

IFRS 13, *Fair Value Measurement* (« Évaluation de la juste valeur »), a été publiée en mai 2011 et s'appliquera aux périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2013. Elle définit la juste valeur et établit, dans une norme unique, un cadre pour l'évaluation de la juste valeur. Elle définit aussi les informations qui doivent être fournies pour comprendre comment les évaluations ont été effectuées. IFRS 13 s'applique aux IFRS qui imposent ou qui autorisent les évaluations à la juste valeur ou les informations à fournir connexes, sauf dans des cas précis. Elle n'impose pas d'évaluations à la juste valeur supplémentaires, n'établit pas de normes d'évaluation et ne modifie pas les techniques d'évaluation appliquées à d'autres fins que l'information financière.

IFRS 13 contribuera à accroître la transparence de l'information fournie par les entités qui utilisent des modèles pour évaluer la juste valeur, surtout lorsque les utilisateurs ont besoin de plus d'information sur l'incertitude de mesure. IFRS 13 impose aux entités de fournir des informations sur les techniques d'évaluation et les données d'entrée utilisées pour évaluer la juste valeur, ainsi que sur l'incertitude inhérente aux évaluations à la juste valeur. Certaines obligations d'information, notamment sur la hiérarchie des justes valeurs, qui avaient été imposées en mars 2009 par une modification d'IFRS 7 *Instruments financiers : informations à fournir*, ont été intégrées dans IFRS 13.

Mon prochain article sur IFRS 13 portera sur l'application de la hiérarchie. Si vous souhaitez en apprendre davantage, veuillez ouvrir une session dans le Reper et vous inscrire au cours intitulé *Fair Value Measurement* (en français, sous peu). ■

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

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

cantax®

The Best Value in Professional Tax Software.

Period.

Because tax preparation shouldn't be taxing



CGAs save 15% on selected packages

Work easier with **Cantax T1Plus**

Simplify your T1 preparations with *Cantax T1Plus*, designed to maximize your efficiency. With accurate, intelligent tools, backed by outstanding support, *Cantax* can boost your productivity — and give your clients a reason to rely on you for more.

Discover the value of **Cantax**. Visit www.cantax.com



a Wolters Kluwer business

In Strategic Partnership with
 Une alliance stratégique avec



Certified General Accountants
 Comptables généraux accrédités

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

1078

Promo Code: CAN410



Categorizing repairs to a rental property can be complex.

On Account of Capital or Income?

Dépenses au titre du capital ou du revenu?

Un choix complexe dans le cas des réparations à un immeuble locatif.

by / par Don Goodison

TAXPAYERS WHO purchase a vacant rental property often find that they must spend a lot of money fixing the place up in order to make it rentable. Naturally, they want to deduct the costs incurred on their income tax returns, and are not thrilled when told they can't. The Canada Revenue Agency considers such expenditures to be on account of capital, and part of the cost of the property. However, there have been occasions in which the courts did not agree with that interpretation, which no doubt led to *John Hare v. Her Majesty The Queen* [2010-2234 (IT)], 2011 TCC 294].

In 2005, the appellant acquired an interest in two rental properties: the Houghton property and the Kensington property. His share was 34 per cent of the Houghton property and 50 per cent of the Kensington property. Mark Garrett held 50 per cent of the Houghton property; the remainder was held by other investors. Garrett also held 50 per cent of the Kensington property. Under the Joint Venture Agreements, Garrett was responsible for finding the properties, having necessary repairs done, finding tenants, and managing the properties. The other investors put up the equity.

Both properties required extensive repairs before being rented. The Houghton property needed new windows, new siding, and new carpeting. The Kensington property required new cupboards, appliances, and plumbing.

Both had to be painted. Hare claimed expenses of \$24,000 on his 2005 tax return for his share of these expenses. The Minister reassessed, disallowing the expenditures on the grounds that they were "on account of capital." The reassessment was confirmed by the Appeals section. Hare appealed to the Tax Court of Canada.

Prior to the hearing, both parties agreed that \$4,402.96 of the expenses would be on the income account and costs of appliances of \$1,465.25 would be capital, leaving \$18,133.60 in dispute. There were two issues before the court:

1. Whether the expenditures restored the properties or created (essentially) a new property.
2. The timing of the work.

If the expenditures restored the property, they may be treated as being incurred on account of income. If they created a new asset, they would be treated as on account of capital. In the case of both properties, the work was done immediately after acquisition and before they were rented.

Hare relied on several cases, notably *Gold Bar Developments Ltd. v. Regina* [87 DTC 5152] and *Shadbro Investments Ltd. v. Regina* [79 DTC 5104]. In both cases extensive repairs were held to be deductible outlays. He also relied on *McLaughlin v. Regina* [92 DTC 1030], in which the court found the Minister's premise that improving a

habitable house to obtain enhanced rents to be capital in nature, wholly unreasonable and arbitrary. The appellant submitted that:

1. Each property was habitable when acquired.
2. The properties would have been rented if tenants had been found.
3. Repair work was undertaken to put the properties in good operating condition.
4. The work did not result in a substantial improvement to either property.

The respondent referred the court to a number of cases as well. Justice Boyle's obiter dicta at paragraph 20 of *Martinello v. Canada* [2010 TCC 432], which stated "It is obvious that such expenses should ordinarily form part of the capital cost of the property. The property was being put in rentable condition for the first time" in reference to repairs made to a property after acquisition and before being rented.

Hare's appeal was dismissed. The court rejected the argument that the houses were habitable before the repairs were made, hence they were capital. This case shows it's not a cut and dried rule that expenses incurred between the acquisition date and the first rental are always capital. Consider:

1. Was the property habitable before the repairs were made?
2. Did the repairs restore the house to its original state, or did they substantially create a new asset?

The answers to these questions may indicate that the repairs are a deductible outlay. However, the CRA will likely take issue with that assumption, and the taxpayer should be warned and given the choice to claim or capitalize the expenses. ■■

LES CONTRIBUABLES qui achètent un immeuble locatif vacant constatent souvent qu'ils doivent consacrer beaucoup d'argent à le préparer en vue de le louer. Naturellement, ils veulent déduire les coûts ainsi engagés sur leur déclaration de revenus et ne sont guère réjouis d'apprendre qu'ils ne peuvent pas le faire. Pour l'Agence du revenu du Canada (ARC), il s'agit de dépenses au titre du capital qui font partie du coût du bien. On a cependant déjà vu les tribunaux être en désaccord avec cette interprétation, ce qui a sans doute mené à la décision *John Hare c. La Reine* [2010-2234 (IT I, 2011 TCC 294)].

En 2005, M. Hare avait acquis une participation dans deux immeubles locatifs, le Houghton et le Kensington. Sa participation dans le Houghton était de 34 % et, dans le Kensington, de 50 %. M. Garrett détenait une participation de 50 % dans le Houghton, le reste appartenant à d'autres investisseurs. Il détenait aussi une participation de 50 % dans le Kensington. Selon la convention de coentreprise, il était responsable de trouver les immeubles, d'y faire faire les réparations nécessaires, de trouver des locataires et de les gérer. Les autres investisseurs fournissaient les capitaux.

Les deux immeubles devaient être repeints et faire l'objet de réparations majeures avant de pouvoir être loués. On devait remplacer les fenêtres, le revêtement extérieur et les tapis du Houghton, et les armoires, les appareils électroménagers et la plomberie du Kensington. M. Hare avait déduit 24 000 \$, représentant sa part des dépenses, dans sa déclaration de 2005. La déduction avait été refusée au motif qu'il s'agissait de dépenses « au titre du capital ». La Section des appels avait confirmé la nouvelle cotisation, que M. Hare avait ensuite portée en appel devant la Cour canadienne de l'impôt.

Avant l'audition, les deux parties avaient convenu qu'une tranche de 4 402,96 \$ des dépenses serait au titre du revenu et que les coûts de 1 465,25 \$ des appareils électroménagers seraient au titre du capital, laissant un solde en litige de 18 133,60 \$. Le tribunal devait se prononcer sur les deux questions suivantes :

1. S'agissait-il de dépenses visant la restauration des immeubles ou essentiellement la création d'un nouveau bien.
2. Le calendrier des travaux.

Si les dépenses avaient pour effet de restaurer le bien, elles pouvaient être considérées comme étant engagées au titre du revenu. Si elles avaient

pour effet de créer un nouveau bien, elles seraient considérées au titre du capital. En l'espèce, les travaux avaient été effectués immédiatement après l'acquisition et avant la location.

M. Hare a cité plusieurs jugements, notamment *Gold Bar Developments Ltd. c. La Reine* [87 DTC 5152] et *Shadbrow Investments Ltd. c. La Reine* [79 DTC 5104] où, dans les deux cas, des réparations majeures ont été jugées déductibles. Il a aussi cité *McLaughlin c. La Reine* [92 DTC 1030], où la cour a jugé entièrement déraisonnable et arbitraire l'hypothèse du ministère selon laquelle les frais d'amélioration d'une maison habitable pour en tirer des loyers plus élevés sont de la nature du capital. Selon l'appelant :

1. Chaque immeuble était habitable lors de l'acquisition.
2. Les immeubles auraient été loués si l'on avait trouvé des locataires.
3. Les réparations visaient à remettre les immeubles en bon état.
4. Les travaux n'avaient apporté aucune amélioration substantielle aux deux immeubles.

L'intimé a aussi cité la jurisprudence. En *obiter dictum* dans *Martinello c. La Reine* [2010 CCI 432], le juge indique, au sujet des réparations effectuées après l'acquisition et avant la location, qu'il est évident que ce genre de dépenses doit normalement faire partie du coût en capital du

bien. Il s'agissait de la première fois où le bien était mis en état d'être loué.

L'appel de M. Hare a été rejeté. Le tribunal a écarté l'argument selon lequel les maisons étaient habitables avant les réparations, de sorte que les dépenses étaient de la nature du capital. Ce jugement montre qu'il n'existe pas de règle toute faite selon laquelle les dépenses engagées entre la date d'acquisition et celle de la première location sont toujours au titre du capital. Il faut considérer ce qui suit :

1. L'immeuble était-il habitable avant les réparations?
2. Les réparations remettent-elles la maison dans son état original ou créent-elles substantiellement un nouveau bien?

La réponse à ces questions pourrait indiquer que les frais de réparation sont déductibles. Cependant, l'ARC contestera vraisemblablement la déduction; les contribuables devraient être avertis et avoir le choix de déduire les dépenses ou de les capitaliser. ■■

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

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

Take the next step.



Get the skills you need to be a forensic fraud investigator with VIU's online **Forensic Accounting and Fraud Investigation Advanced Diploma**

Certified General Accountants receive transfer credit for FORE 310, a required course.



VANCOUVER ISLAND
UNIVERSITY

viu.ca/management/fafi-cga/
1.888.920.2221

157.06.1671



Beware of the traps around crystallizing a capital gains exemption.

Myths of Crystallization

Les mythes de la cristallisation

Attention aux pièges entourant la cristallisation de l'exemption pour gains en capital.

by / par Manu Kakkar

I AM AMUSED when I hear the word “crystallization” at cocktail hour and dinner parties. I think the term has become part of popular culture, and the general consensus is that crystallizing one’s capital gains exemption is a good thing.

Crystallization occurs when an individual or trust sells its qualified small business corporation (QSBC) shares to itself in exchange for a different class of shares. Up to \$750,000 of the gain created on QSBC shares is sheltered by the capital gains exemption. The new shares have an increased adjusted cost base equal to the amount of the capital gain triggered on the initial transfer. This transaction is usually done pursuant to Section 85 of the *Income Tax Act*, so the amount of the gain on the transaction can be controlled by the transferor.

The biggest reason to crystallize is to repel the fear that the government may repeal the capital gains exemption. This fear stems from the elimination of the \$100,000 capital gains exemption on all capital property in 1994; however, in recent years the capital gains exemption was increased from \$500,000 to \$750,000. But the downside risks of crystallizing greatly outweigh any perceived benefits, as the following examples illustrate.

Capital Losses

Capital losses can only be offset against capital gains triggered in one’s lifetime. The exception to this rule is that in the year of death and year prior, any capital loss can offset any type of income like a non-capital loss. However, this special death tax planning to use capital losses is curtailed by the amount of capital gains exemption claimed during one’s lifetime.

For example, Mr. X crystallized his \$750,000 capital gains exemption on QSBC shares in the past and had unused capital losses of \$750,000 carry forward upon his death. In his terminal return and the year prior to death, Mr. X cannot use the \$750,000 capital losses against any type of income because he crystallized his exemption. Should Mr. X have any capital gains in his year of death then the \$750,000 capital losses that could have otherwise been used will be lost forever.

Allowable Business Investment Losses

An allowable business investment loss (ABIL) is a special type of capital loss on either debt or shares of a QSBC that can be used against any type of income for a period of 10 years, or it reverts back to a restricted use capital loss.

The amount of ABIL is reduced by the amount of capital gains exemption used in the past.

For example, Mr. X crystallized his \$750,000 capital gains exemption on QSBC shares on Company A. He invested \$750,000 in Company B shares, but Company B subsequently went bankrupt. Mr. X cannot claim an ABIL on Company B shares because he crystallized his \$750,000 capital gains exemption; he can only claim an ordinary capital loss that can be offset against capital gains.

Crystallizing on the Wrong Qualifying Shares

Let us say Mr. X has Class A and Class B shares of Company C. Both share classes qualify as QSBC shares and each have a fair market value of \$750,000. He crystallizes his \$750,000 capital gains exemption on Class A shares, but then sells the Class B shares of Company C and pays the tax on the capital gain. Had he waited to use the \$750,000 capital gains exemption on the Class B shares, he would have sheltered the capital gain.

There are many more reasons not to crystallize one’s capital gains exemption and the times it makes sense to crystallize are few and far between. ■

LE MOT « cristallisation » fait maintenant partie de la culture populaire, et on pense généralement que la cristallisation de l'exemption pour gains en capital est une bonne chose.

Il y a cristallisation lorsqu'un particulier ou une fiducie échange ses actions admissibles de petite entreprise (AAPE) contre des actions d'autres catégories. L'exemption pour gains en capital permet de mettre à l'abri de l'impôt jusqu'à 750 000 \$ du gain ainsi créé. Les nouvelles actions ont un prix de base rajusté égal au gain en capital réalisé lors du transfert initial. L'opération est habituellement effectuée en vertu de l'article 85 de la Loi de l'impôt sur le revenu, de sorte que le cédant peut contrôler le montant du gain.

Si on procède à la cristallisation, c'est principalement parce qu'on craint l'abrogation de l'exemption pour gains en capital, le gouvernement ayant éliminé l'exemption pour gains en capital de 100 000 \$ sur toutes les immobilisations en 1994. Au cours des dernières années, cependant, l'exemption est passée de 500 000 \$ à 750 000 \$. Mais les risques inhérents à la cristallisation dépassent largement les avantages. Voici un exemple.

Pertes en capital

Un particulier ne peut déduire une perte en capital que d'un gain en capital de son vivant, sauf dans l'année du décès ou l'année

précédente, où toute perte en capital peut, comme une perte autre qu'en capital, neutraliser n'importe quel type de revenu. Toutefois, le montant de l'exemption pour gains en capital demandée du vivant du particulier limite la perte en capital qui peut être déduite au décès.

Par exemple, à son décès, M. X avait déjà cristallisé son exemption pour gains en capital de 750 000 \$ sur des AAPE et il avait des pertes en capital inutilisées reportées de 750 000 \$. Dans sa dernière déclaration et l'année précédant le décès, il n'a pu porter les 750 000 \$ de pertes en capital en diminution de tout type de revenu parce qu'il avait déjà cristallisé son exemption. S'il avait eu un gain en capital dans l'année du décès, la perte en capital de 750 000 \$ qui aurait pu être utilisée serait perdue à jamais.

Pertes déductibles au titre d'un placement d'entreprise (PDTPE)

Une PDTPE est un type spécial de perte en capital sur une créance ou des AAPE qui peut réduire tout type de revenu pour une période de 10 ans, ou redevenir une perte en capital à usage limité. Elle est réduite du montant de l'exemption pour gains en capital demandée dans le passé.

Par exemple, M. X a cristallisé son exemption pour gains en capital de 750 000 \$ sur des AAPE de Société A, et a investi cette somme dans des actions de Société B. Or, celle-ci fait faillite par

la suite. M. X ne peut déduire une PDTPE sur les actions de Société B, car il a déjà cristallisé son exemption de 750 000 \$ sur les actions de Société A. Il ne peut donc déduire qu'une perte en capital ordinaire du gain en capital.

Mauvaise cristallisation

M. X a des actions de catégories A et B de Société C. Toutes les actions sont des AAPE et ont une juste valeur marchande de 750 000 \$. Il cristallise son exemption de 750 000 \$ sur les actions de catégorie A, puis vend les actions de catégorie B, et paie l'impôt sur le gain en capital ainsi réalisé. S'il avait attendu avant d'utiliser son exemption pour gains en capital de 750 000 \$ sur les actions de catégorie B, il aurait mis son gain en capital à l'abri de l'impôt.

Il existe maintes raisons de ne pas cristalliser, et les moments où il convient de le faire sont rares. ■

MANU KAKKAR, MTAX, CA, CGA, is a member of the Tax Specialist Group. He specializes in personal, corporate, estate, trust and international tax planning, corporate reorganizations, and SR&ED tax credits. E-mail manu@kakkkar.com

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

TD Insurance
Meloche Monnex

"I got huge savings through my professional group rates."

— Bob Raposo
Satisfied client since 2002

Member benefit program available in Alberta and Ontario

YOU COULD
WIN 1 OF 2 MINI COOPER CARS OR \$30,000 IN CASH!*

See how good your quote can be.

At TD Insurance Meloche Monnex, we know how important it is to save wherever you can. As a **Certified General Accountant**, you can enjoy preferred group rates on your home and auto insurance and other exclusive privileges, thanks to our partnership with your Association. At TD Insurance, we believe in making insurance easy to understand so you can choose your coverage with confidence.

Get an online quote at
www.melochemonnex.com/cga
or call 1-866-269-1371
Monday to Friday, 8 a.m. to 8 p.m.
Saturday, 9 a.m. to 4 p.m.



The TD Insurance Meloche Monnex home and auto insurance program is underwritten by SECURITY NATIONAL INSURANCE COMPANY. The program is distributed by Meloche Monnex Insurance and Financial Services Inc. in Quebec and by Meloche Monnex Financial Services Inc. in the rest of Canada. Due to provincial legislation, our auto insurance program is not offered in British Columbia, Manitoba or Saskatchewan. *No purchase required. Contest ends on January 13, 2012. Each winner may choose the prize, a 2011 MINI Cooper Classic (including applicable taxes, preparation and transportation fees) for a total value of \$28,500, or a cash amount of \$30,000 Canadian. Odds of winning depend on the number of eligible entries received. Skill-testing question required. Contest organized jointly with Primmum Insurance Company and open to members, employees and other eligible persons belonging to all employer groups, professional groups and alumni groups which have an agreement with and are entitled to group rates from the organizers. Complete contest rules and eligibility criteria available at www.melochemonnex.com. Actual prize may differ from picture shown. MINI Cooper is a trade-mark, used under license, of BMW AG, which is not a participant in or a sponsor of this promotion. ©The TD logo and other trade-marks are the property of The Toronto-Dominion Bank or a wholly-owned subsidiary, in Canada and/or other countries.

The Art of Bridging Business and Ethics

by / par Beverly Cramp

L'art de jeter des ponts entre l'éthique et les affaires

Alberta scholar and amateur photographer James Gaa, FCGA, is the 2011 John Leslie award winner in recognition of his outstanding contributions to the profession.

Professeur à l'Université de l'Alberta et photographe amateur, James Gaa, FCGA, est le lauréat du prix John-Leslie 2011 pour sa contribution remarquable à la profession.



PHOTOS : ROTH AND RANBERG PHOTOGRAPHY INC.

There's a bridge in the City of Edmonton that people use with such frequency, they rarely notice it. "It's a bridge that people drive over and don't pay much attention to," says James Gaa, PhD, FCGA, who is a professor of accounting at the University of Alberta. Partly for this reason, the High Level Bridge is the major focus of an upcoming art photography exhibition of works by Professor Gaa in January at the Edmonton Public Library Gallery at Milner. "I decided I would take it seriously as a subject and try to show its structure and geometry."

While photography is a long-time pursuit of Professor Gaa's, winner of this year's John Leslie Award, he is also a scholar of business ethics. With PhDs in philosophy and accounting, he has contributed greatly to the collective study of ethics and the implementation of ethics in business internationally.

For Professor Gaa, ethics is an integral part of human activity although it is often treated as a separate issue, especially in business schools. "One of the weaknesses of business education is most instructors don't talk much about ethics. If they do, they set aside a day or two in each term to talk about ethics as if it's a separate topic from everything else. But these topics aren't separate, they are all woven together. So they can't and shouldn't be separated."

And like the High Level Bridge that is so useful to people but barely gets noticed, Professor Gaa points out that ethics are often ignored or not enough attention is paid to them. "The whole idea that you spend one or two days out of 13 weeks of classes talking about ethics really does encourage the idea that there are business ideas and then there are ethical issues," he says. "That's just not so. Ethics and business are all bound together: you have marketing issues, you have finance issues, you have legal issues, you have ethical issues - they're all there in the situation. The question is: are you going to recognize and deal with them or not?"

Recognition of ethical problems is one of the keys to good ethics in the workplace, says Professor Gaa. "There are two problems that are somewhat interrelated. One is the

ability of people to recognize in their work situation that there is an ethical problem. I would argue that most important situations do have an ethical dimension. The question is whether a person will recognize it, understand it, and be able to deal with it. Being sensitive to the existence of the ethical aspects is important, something that psychologically we might not be very attuned to.

"The second part is whether organizations encourage or discourage employees from trying to recognize and deal with ethical issues. A lot of it has to do with leadership. Often, when companies write codes of ethical conduct, they are written by a committee. But employees don't buy into those codes unless they believe the leadership has bought into it. People usually act the way they are expected

to act and don't see ethical issues unless they are encouraged to do so."

As an example of leadership that appears to be at odds with ethical standards, Professor Gaa points to illegal phone hacking tactics surrounding the now defunct British newspaper, *News of the World*, and other publications. The paper, which had been run by news titan Rupert Murdoch through his majority ownership of News Corporation (the parent company) was put out of business recently when it was revealed its reporters hacked into private phones to get leads on headline-grabbing stories.

While Murdoch denies any knowledge of illegal tactics used by the journalists his company employs, Professor Gaa points out that it is widely known that Murdoch favoured tabloid-style journalism. His employees would have known too. "Rupert Murdoch is a good example of setting an ethical tone that the behaviour of others follows. In the quest to find new scandals to write about and so on, reporters gradually began to take more and more unethical steps. Journalists get that message from the way the news organization is structured and the pressures that are put on them. I think a lot of it does come from the top. The cliché about the 'tone at the top' is really important."

Not that people can use the impact of their employer's ethics, or lack thereof, to get a pass for behaving badly. "Another factor concerns the importance of people's individual characteristics, their character," says Professor Gaa. "One of the strands of ethical theory that originates from ancient Greece is the idea that ethics is about a person's character, or virtue. The idea is that you might ask yourself: what would an honest person do in this circumstance? Virtues are things like honesty, trustworthiness, courage, etc. There's a long list of them. Ethics is about those virtues. I think this is an important aspect of ethics that is often overlooked."

Professor Gaa remembers dealing with a university administrator who lacked ethical sensitivity on a particular issue. "I was telling him that a promise had been made to one of my colleagues and it needed to be kept. It was going to be costly for the university to keep this promise. The administrator's immediate reply was 'is the promise in writing?' He simply didn't understand that making and keeping promises is an important thing in an

organization. And the idea that he might not keep a promise if there is no written evidence of it was an ethical blind spot for him. He didn't recognize the ethical implications. He only saw that keeping this promise was going to cost money and if he could avoid it he would."

In the end, Professor Gaa was able to clarify the issue. "I pointed out that we made the promise and we must keep a promise. The administrator agreed with me, once I pointed it out. It was clear to me that he only saw the financial or business side of this situation: could he save money? He didn't see the ethical side, that it's important to keep your promises."

Professor Gaa comes from a strong background in accounting. He grew up in Illinois and Michigan with a father who was also a professor of accounting. "You could say it's the family business," he says. (Of his three children, his oldest son joined the tradition and is an assistant professor of finance.) After earning his bachelor of arts

from Michigan State University in 1970, and a PhD in philosophy from Washington University, St. Louis in 1975, Professor Gaa completed another PhD, this one in accountancy from the University of Illinois at Urbana-Champaign in 1982. He moved to Hamilton, Ontario to teach at McMaster University in 1980.

Professor Gaa wanted to apply his knowledge in the practical world of accounting and business, and became a CGA in 1989. Through the auspices of CGA-Canada, he sat on various accounting and ethics standards boards. He counts this experience as some of the most rewarding in his career.

"I guess I like to think it is really important work," he says. "It's interesting and I like working with interesting people. It's all fascinating to me. When I was on the board of the International Accounting Standards Committee, I said to one of my fellow committee members, a major chief financial officer of a large company, that I thought what we were doing was the most



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

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

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

Credit Institute of Canada
Providing Professional Credit Ability

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

interesting work I'd done in my career. He has travelled to some 80 different countries as part of his work and is recognized as an experienced and prominent businessman. He looked at me and thought about it for a few seconds then said, 'You know what, it's the most interesting thing I've done.' I'm pleased CGA-Canada has provided me with the opportunity to do these jobs because it was through CGA I was nominated to these positions and supported in doing them."

Professor Gaa and his family moved to Edmonton in 1995 so he could take a position at the University of Alberta. He became actively involved in CGA Alberta while continuing to work on national and international boards. He was awarded the FCCA designation in 1999 and CGA Alberta life membership in 2004.

In 2008, CGA-Canada compiled a list of 100 CGAs "who have made a difference" and Professor Gaa was included, notably for his work bringing the academic and practitioner communities closer together in his long years of service to CGA organizations at the provincial, national, and international levels.

He continues to be recognized for his academic work too. The quiet-spoken professor has published academic papers on ethics and won "best paper" awards in 2001 and 2003 for his presentations at the Ethics Research Symposium, American Accounting Association. Professor Gaa also won a best paper award in 1997 from the Society of Business Ethics Annual Meeting.

Even with his busy schedule, Professor Gaa takes time for fitness, rising early to work out three times a week. "I get to my

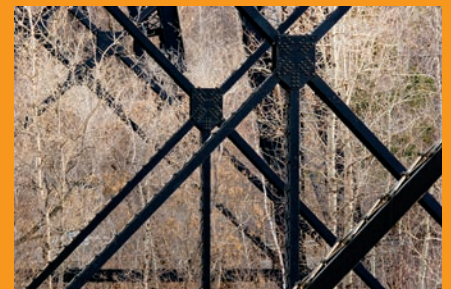
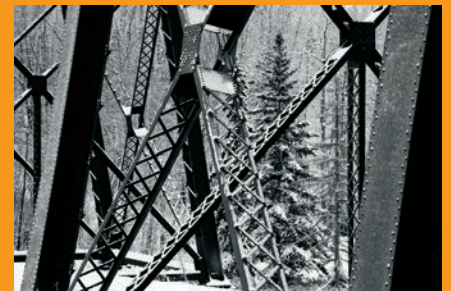
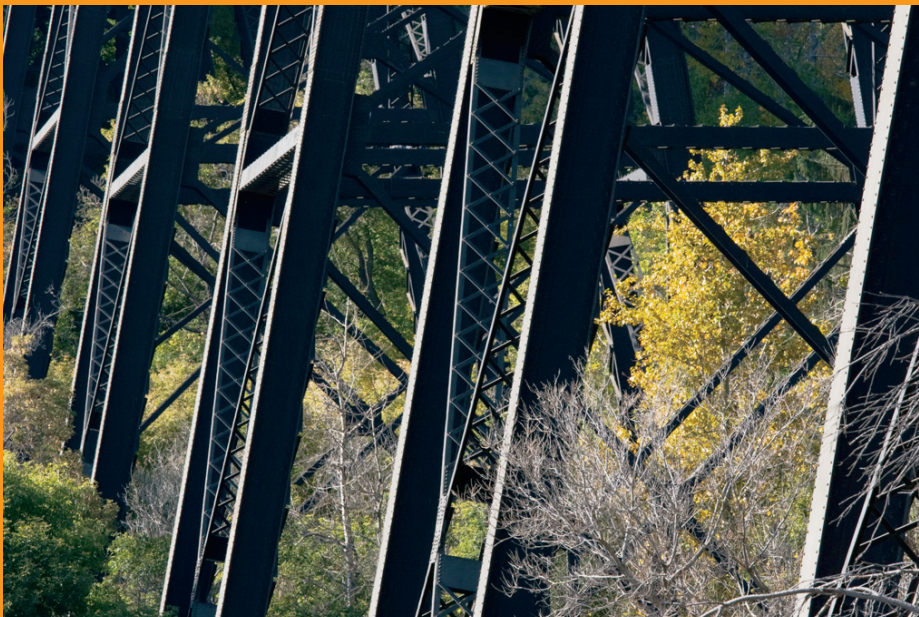
gym at 6 a.m., and then come into the office to work on my research and teaching. I don't have too many meetings, which is generally a good thing. I do my photography evenings and weekends. I also photograph a lot when my wife and I are travelling. One of the things I like to do is take pictures of things people don't usually look at and try to show those things in a way people haven't really seen or thought about before."

As in his photography, so too is Professor Gaa's work in ethics: helping people see things in new and more meaningful ways. ■■■

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

James Gaa began taking photographs as a young boy and this interest intensified in the last 10 years with his work appearing in various exhibitions. "I tend to focus on urban subjects," says Professor Gaa. Edmonton's High Level Bridge is a highlight in his upcoming 2012 exhibition at the Edmonton Public Library Gallery at Milner. The exhibit is currently scheduled to open in January. "I decided to treat this bridge really seriously as a subject; to examine its structure and geometry, and what it's like around the bottom where there are trees and bushes. The relationship of geometric and organic forms interests me."

James Gaa a commencé à s'intéresser jeune à la photographie; cet intérêt s'est intensifié ces 10 dernières années, et il expose maintenant ses photos. « J'ai tendance à photographier surtout des sujets urbains », explique M. Gaa. Le High Level Bridge à Edmonton est le sujet principal des photographies qu'il exposera en janvier 2012 à la galerie de la bibliothèque publique à Milner. « J'ai décidé d'accorder toute mon attention à ce pont et de tenter de montrer sa structure et sa géométrie, ainsi que ses environs : les arbres et buissons qui se trouvent à ses pieds. La relation entre les formes géométriques et les formes organiques me passionne. »



PHOTOS : JAMES GAA, FCCA

«
«
A Edmonton, les gens franchissent tellement souvent le High Level Bridge qu'ils ne le voient plus », observe James Gaa, Ph. D., FCGA, qui est professeur de comptabilité à l'Université de l'Alberta.

« Il fait partie de leur quotidien. » C'est l'une des raisons qui ont poussé M. Gaa à en faire le sujet principal des photographies qu'il exposera en janvier à la galerie de la bibliothèque publique d'Edmonton à Milner. « J'ai décidé de lui accorder toute mon attention et de tenter de montrer sa structure et sa géométrie. »

Photographe amateur de longue date, M. Gaa, qui a obtenu le prix John-Leslie cette année, est aussi un spécialiste de l'éthique des affaires. Titulaire de doctorats en philosophie et en comptabilité, il a grandement contribué à l'étude collective de l'éthique et à son incorporation aux affaires sur la scène internationale.

Pour M. Gaa, l'éthique fait partie intégrante de l'activité humaine même si elle est souvent traitée comme un élément distinct, en particulier dans les écoles de commerce. « C'est une faiblesse de l'enseignement en commerce de ne pas consacrer plus de temps à l'éthique et de considérer qu'elle n'a rien à voir avec le reste de la matière », observe-t-il. « Or, il y a des liens étroits entre les affaires et l'éthique. Ces deux sujets ne devraient pas être séparés. »

À l'instar du High Level Bridge, si utile mais rarement remarqué, l'éthique est souvent négligée ou traitée très superficiellement. De dire M. Gaa : « L'idée de ne consacrer à l'éthique qu'un ou deux jours sur 13 semaines de cours donne vraiment à penser que l'éthique et les

affaires évoluent dans des mondes parallèles. Ce n'est pourtant pas le cas. Comme il y a des problèmes de marketing, de finance ou de droit, il y a des problèmes d'éthique : ils font partie d'un tout. Seulement, voilà! Il faut le reconnaître. »

« Reconnaître la dimension éthique d'une question est fondamental au travail, ajoute M. Gaa. Nous sommes devant deux problèmes qui sont liés. L'un est la capacité des gens à reconnaître cette dimension éthique. À mon avis, les problèmes les plus importants ont une dimension éthique. Le tout est de s'en apercevoir, de le comprendre et d'être capable de s'en occuper. Psychologiquement, nous ne sommes pas vraiment habitués à tenir compte de l'aspect éthique; or, il est important. »

« L'autre problème a trait à l'attitude des organisations à l'égard de l'éthique : encourage-t-on les employés à mettre au jour les problèmes d'éthique et à les régler ou au contraire les décourage-t-on de le faire? Cela dépend beaucoup de la direction. Les codes de conduite des entreprises sont souvent rédigés par un

comité, mais les employés n'observent ces codes que s'ils sont convaincus que la direction les respecte. Les gens agissent en fonction de ce que l'on attend d'eux et ne voient l'aspect éthique que s'ils sont incités à le faire. »

M. Gaa donne comme exemple de direction dont le comportement semble contraire aux normes d'éthique, les activités liées à l'écoute téléphonique illicite du défunt journal britannique *News of the World* et d'autres publications. Le journal, filiale de la société News Corporation dont l'actionnaire majoritaire est le magnat de la presse, Rupert Murdoch, a cessé de paraître lorsqu'il a été révélé que ses journalistes écoutaient des conversations téléphoniques pour obtenir des informations leur permettant de faire les grands titres.

Bien que M. Murdoch nie avoir connaissance des tactiques illégales utilisées par les journalistes employés par son entreprise, M. Gaa observe qu'il est bien connu que M. Murdoch a un parti pris pour le sensationnalisme. Ses employés devaient probablement le savoir aussi. « Rupert Murdoch



illustre bien en quoi le ton donné par la direction influence le comportement des employés. Toujours à l'affût du moindre scandale pouvant être matière à article, les journalistes ont progressivement adopté des comportements de plus en plus contraires à l'éthique, influencés en cela par la structure de l'organisation et les pressions exercées. Je pense que la direction d'une entreprise montre l'exemple et que le ton qu'elle donne est vraiment important. »

À noter que l'éthique (ou l'absence d'éthique) de l'employeur n'excuse en rien les actes répréhensibles commis par un employé. « La force de caractère et les valeurs d'une personne sont aussi un facteur important, indique M. Gaa. Selon un principe fondamental qui remonte à la Grèce antique, l'éthique repose sur le caractère d'une personne, c'est-à-dire sur ses vertus : il faut toujours se demander ce que ferait une personne honnête dans la situation. La liste des vertus est longue et compte, entre autres, l'honnêteté, la fiabilité et le courage. On néglige cependant souvent ces éléments essentiels à l'éthique. »

M. Gaa se souvient d'un administrateur d'université qui manquait de sensibilité éthique à propos d'un dossier en particulier : « Je lui avais dit que l'université devait tenir la promesse faite à un de mes collègues, qui représentait un coût important. L'administrateur m'a immédiatement demandé si la promesse faisait l'objet d'un contrat écrit. Il ne comprenait pas du tout l'importance du respect des engagements dans une organisation. Pour lui, le fait qu'il n'y avait pas de document écrit ne liait pas l'université. Il n'avait pas reconnu la dimension éthique du problème. Il ne s'était intéressé qu'à l'aspect coût et aux éventuelles façons d'éviter ce coût. »

M. Gaa a pu régler le problème. « Je lui ai expliqué que nous avions fait une promesse et que nous devions la tenir, explique-t-il. Il a fini par en convenir. Pour moi, il est évident qu'il

n'avait envisagé que l'aspect pécuniaire de la situation : pouvions-nous faire des économies? Il n'avait pas vu la dimension éthique : il est important de tenir ses promesses. »

M. Gaa, qui a grandi en Illinois et au Michigan, est le deuxième d'une lignée de comptables. Son père a été professeur de comptabilité et l'aîné de ses trois enfants est professeur adjoint en finance. Après avoir obtenu un baccalauréat ès arts à l'Université de l'État du Michigan en 1970 et un doctorat en philosophie à l'Université de Washington à St. Louis en 1975, M. Gaa a obtenu un autre doctorat, en comptabilité cette fois, à l'Université de l'Illinois à Urbana-Champaign en 1982. Il a déménagé à Hamilton (Ontario) en 1980 pour enseigner à l'Université McMaster.

M. Gaa voulait appliquer ses connaissances au monde pratique de la comptabilité et des affaires, et il est devenu CGA en 1989. Par l'intermédiaire de CGA-Canada, il a siégé à de nombreux conseils sur les normes comptables et de déontologie. Il dit de cette expérience qu'elle est l'une des plus valorisantes de sa carrière.

« J'aime à penser qu'il s'agit d'un travail vraiment important, mentionne-t-il. Le sujet est passionnant et j'aime travailler avec des gens intéressants. Lorsque je siégeais au conseil de l'International Accounting Standards Committee, j'ai dit à un autre membre, qui était chef des finances d'une grande entreprise, que je pensais que notre travail était ce que j'avais fait de plus intéressant au cours de ma carrière. Les déplacements professionnels de cet homme d'affaires réputé l'avaient porté dans quelque 80 pays. Au bout de quelques secondes de réflexion, il m'a avoué qu'il en allait de même pour lui. Je suis heureux que CGA-Canada m'ait ouvert ces portes. C'est grâce à l'Association que j'ai eu ces mandats et que j'ai eu l'appui nécessaire pour les mener à bien. »

M. Gaa et sa famille ont déménagé à Edmonton en 1995, quand il a obtenu un poste à l'Université de l'Alberta. Il a consacré beaucoup de temps aux activités de CGA-Alberta tout en continuant à siéger à des comités nationaux et internationaux. Il a obtenu le titre de FCGA en 1999 et est devenu membre à vie de CGA-Alberta en 2004.

En 2008, CGA-Canada a inscrit M. Gaa sur sa liste des 100 CGA exceptionnels, essentiellement pour les efforts qu'il avait déployés en vue de resserrer les liens unissant les universitaires et les praticiens au cours de ses longues années de service auprès des associations de CGA à l'échelle provinciale, nationale et mondiale.

Ce professeur discret, qui a publié des articles universitaires sur l'éthique, a aussi été récompensé en 2001 et en 2003 pour ses communications au symposium de la recherche sur l'éthique de l'American Accounting Association. En 1997, la Society of Business Ethics a en outre décerné à M. Gaa un prix du meilleur article lors de son assemblée annuelle.

Malgré son horaire chargé, M. Gaa prend le temps de faire de l'exercice trois fois par semaine. « J'arrive au gym à 6 heures, explique-t-il. Après, je vais au bureau pour travailler à mes recherches et à mes cours. J'ai la chance de ne pas être accaparé par de nombreuses réunions. Je fais de la photographie en soirée et le week-end, ainsi qu'en voyage. J'aime beaucoup prendre des photos de choses que les gens ne regardent pas d'habitude et j'essaie de les montrer sous un jour différent ou inhabituel. »

M. Gaa applique à l'éthique le même principe qu'à ses photographies : il aide les gens à voir les choses sous un angle nouveau et plus global. ■

.....
BEVERLY CRAMP est rédactrice pigiste établie
à Vancouver.

Petite chaussure. Grandes responsabilités.



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

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

www.iapacific.com/cga/français

Ou communiquez avec Jacques Leclerc, au Québec

1.800.363.7873

Jan Munro Thompson, à l'extérieur du Québec

1.800.881.3688



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



The increasing visibility of ethical behaviour by companies.

The Incorporation of Ethics

L'intégration de l'éthique

Comportement éthique des sociétés : une visibilité accrue.

by / par Mindy Abramowitz

WE HAVE ALL heard of emotional intelligence and the important role it plays in determining how we interact with others and how we address the challenges we face in our personal and professional lives, but what about ethical intelligence? In the aftermath of countless recent scandals, disasters, and breaches of trust, a redefinition of leadership is underway. Corporate communities find themselves under pressure to identify their priorities and to declare their values or to risk abandonment by their constituents. Standards for disclosure, transparency, and observable corporate responsibility have become front-page news and the study of business ethics has entered the commercial mainstream. While ethics and corporate responsibility are nothing new, the expectations and norms of ethical behaviour continue to evolve and to reflect the prevalent attitudes and concerns of the day.

A Framework for Business Ethics

In the absence of a universal set of fundamental principles of ethics applicable to all cultures, philosophies, and professions, consensus on a functional framework for business ethics is nearly impossible to reach. However, individuals and corporations can come together to define a set of ethical principles and a framework to govern conduct within a specific context. For example, CGA-Canada's *Code of Ethical*

Principles and Rules of Conduct establishes a framework within which all CGAs must operate. Although there are no absolutes, concepts of fairness, confidentiality, transparency, due diligence, and benevolence provide the underpinnings of most ethical codes observed in corporate environments.

In their article, "Building an Ethical Framework," in *Corporate Responsibility Magazine*, authors Thomas R. Krause and Paul J. Voss propose that business leaders ask themselves about the relationships between ethical conduct and executive concerns. The authors emphasize the necessity for consistent and proactive dialogue and self-examination in order to foster a climate of ethical rigor.

International frameworks have emerged to address the impact of business activities on human rights, climate change, and other issues of global significance. In June 2011, the United Nations Human Rights Council endorsed the "Guiding Principles on Business and Human Rights: Implementing the United Nations 'Protect, Respect and Remedy' Framework" proposed by UN Special Representative John Ruggie. Multinational companies like McDonald's, Nike, and others publish reports on their corporate social responsibility (CSR) efforts. Initiatives such as these likely will prove instrumental in encouraging wider acceptance of ethical responsibility in corporate life and agreement on what principles should guide it.

Ethically Intelligent Leadership

Value-creation represents one of the most urgent directives in business and, until the last few decades, it was understood to mean the cultivation of financial profit. However, recent thinking on the subject contemplates a more integrative approach to evaluating value, one that takes into account the preferences and needs of a broader spectrum of stakeholders. Here's where an ethical framework becomes necessary to offer guidance in corporate citizenship where expectations are diverse and sometimes contradictory.

In fact, the behaviour model for emotional intelligence aligns in many aspects with ethical intelligence. Self-awareness, empathy, and social skills belong to the soft skill set of a successful business leader, but applied on a larger scale, they also help to describe the characteristics governing a socially responsible corporation. Who could forget the ill-advised comments and denials made by BP CEO, Tony Hayward, following the company's catastrophic oil spill? His attempts to minimize the damage caused by the Deepwater Horizon spill and the oft-quoted plea, "I want my life back," precipitated an outpouring of negative sentiment and stand as a compelling argument for the interdependence between emotional intelligence and ethical integrity.

Increasingly, business leaders are discovering that the creation of shareholder wealth and respect for human rights, sustainability, the environment, and a host of other issues valued by a larger community of stakeholders, align. Along with business acumen, technical skill, and emotional intelligence, a well-developed sense of ethics is fast becoming an essential leadership quality in professional life. ■■

NOUS AVONS tous entendu parler de l'intelligence émotionnelle et de son rôle important dans nos échanges avec les autres et notre façon d'aborder nos difficultés personnelles et professionnelles, mais qu'en est-il de l'intelligence éthique? Dans la foulée des innombrables scandales, sinistres et abus de confiance récents, une redéfinition du rôle de la direction s'impose. Les entreprises doivent définir leurs priorités et rendre publiques leurs valeurs si elles ne veulent pas que leurs parties prenantes les abandonnent. Les normes concernant les informations à fournir, la transparence et la responsabilité sociale font la une des journaux, et l'étude de l'éthique des affaires est largement répandue. Bien que l'éthique et la responsabilité sociale ne soient pas des notions nouvelles, les attentes et les normes relatives aux comportements éthiques continuent d'évoluer et de refléter les mentalités et les préoccupations de l'heure.

Référentiel d'éthique des affaires

En l'absence de principes d'éthique fondamentaux pouvant s'appliquer à toutes les cultures, philosophies et professions, il est pratiquement impossible d'établir un référentiel d'éthique des affaires universel. Les particuliers et les entreprises peuvent toutefois s'unir pour élaborer un jeu de principes d'éthique et de règles de conduite correspondant à des contextes précis. Le *Code des principes d'éthique et règles de conduite* de CGA-Canada encadre les comportements de tous les CGA. La plupart des codes d'éthique instaurés dans les entreprises reposent sur des notions d'équité, de confidentialité, de transparence, de diligence raisonnable et de bienfaisance.

Dans l'article « Building an Ethical Framework », paru dans la revue *Corporate Responsibility Magazine*, Thomas R. Krause et Paul J. Voss invitent les chefs d'entreprise à s'interroger sur les relations entre le comportement éthique et les objectifs de la direction. Les auteurs font ressortir la nécessité d'établir un dialogue permanent et des procédures d'auto-examen proactives afin de favoriser l'application rigoureuse des principes d'éthique.

Des référentiels internationaux ont été élaborés afin d'atténuer l'incidence des activités commerciales sur les droits de la personne, le changement climatique et d'autres enjeux ayant

une portée mondiale. En juin 2011, le Conseil des droits de l'homme des Nations Unies a avalisé le rapport *Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme : mise en œuvre du cadre de référence 'Protéger, respecter et réparer' des Nations Unies* du représentant spécial John Ruggie. Les sociétés multinationales comme McDonald's ou Nike publient par ailleurs des rapports sur leurs efforts en matière de responsabilité sociale. De telles initiatives pourraient être déterminantes pour que la responsabilité éthique en entreprise et les principes qui devraient la guider fassent école.

Leadership et intelligence éthique

La création de valeur est un objectif primordial pour une entreprise et, il y a encore quelques décennies, elle était essentiellement synonyme de maximisation du rendement financier. De récentes études préconisent cependant une approche plus intégrative de l'évaluation de la valeur, qui tient compte des préférences et des besoins d'une gamme étendue de parties prenantes aux attentes différentes et parfois contradictoires. Un cadre de référence éthique devient dès lors nécessaire pour donner des indications sur la responsabilité citoyenne des entreprises.

Le modèle comportemental de l'intelligence éthique est à bien des égards semblable à celui de l'intelligence émotionnelle. La conscience de soi, l'empathie et les aptitudes sociales font partie des compétences générales que doit

avoir un chef d'entreprise performant et, à une plus grande échelle, peuvent caractériser une entreprise responsable socialement. Qui pourrait oublier les observations inconsidérées et les dénégations du PDG de BP, Tony Hayward, après la catastrophe Deepwater Horizon? Ses tentatives pour minimiser les dommages provoqués par la marée noire et ses supplications, maintes fois citées, en vue de retrouver la vie qu'il avait « avant », ont jeté l'opprobre sur lui et illustrent bien l'interdépendance entre intelligence émotionnelle et intégrité éthique.

Les chefs d'entreprise découvrent de plus en plus que la création de richesse pour les actionnaires n'est pas incompatible avec le respect des droits de la personne, le développement durable, la protection de l'environnement et une foule d'autres valeurs appréciées par une majorité de parties prenantes. Le sens aigu de l'éthique est de plus en plus une qualité essentielle pour un décideur, au même titre que la grande expérience des affaires, les compétences techniques et l'intelligence émotionnelle. ■■

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

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

CGA

pdnet

Verifiable CPD hours ... online.

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

cga-pdnet.org

anytime anywhere

Your professional development website

Classifieds • Petites annonces

Career Opportunity

■ A WELL-ESTABLISHED CGA FIRM in Calgary is looking for a partner with succession aspirations. This opportunity is for a motivated, hardworking individual who wants to build a secure future in public practice. A minimum of 5 years public practice experience in servicing small, owner-managed businesses is required and supervisory skills a strong asset. Gross billings are in the high six-figure range and there is good potential for growth. The firm is fully staffed, computer hardware is new and software upgrades are current. Please submit your resume and/or any inquiries to:

Box 595, CGA Magazine


Practice for Sale

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

888 246 0974 or via email:

poe@knology.net

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

 **www.AccountingPracticeSales.com**

■ POE GROUP ADVISORS, an affiliate of Accounting Practice Sales
Current Listings:

Lambton County, ON – \$425,000

Hamilton, ON – \$164,900

Southwest of Lloydminster, AB – \$645,000

Calgary, AB – \$595,000

Calgary, AB – \$635,000

Edmonton, AB – \$225,000

Northeast, AB – \$840,000

Calgary, AB – \$175,000

Central Northern, AB – \$145,000

Edmonton, AB – \$635,000

North Okanagan Valley, BC – \$150,000

Vancouver, BC – \$995,000

Victoria Area, BC – \$435,000

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

Prince Albert, SK – \$590,000

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

 **www.PoeGroupAdvisors.com**

■ A SUCCESSFUL CGA ACCOUNTING and tax practice located in Eastern Greater Toronto Area. Owners are considering retiring and looking for a CGA to purchase the practice. Public practice experience essential or already in public practice with experience in Caseware, MS Office, Profile. Succession arrangement considered, but would prefer an outright sale. Reply to:

Box 596, CGA Magazine

Practice for Sale

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

506 381 2002

 **www.maximumsolutions.ca**

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

Box 593, CGA Magazine

Practice Wanted

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

accounting@firstleaside.com

■ A CGA IS ACTIVELY LOOKING to purchase a public practice in Toronto (preferably Toronto West, Mississauga, or North York, excluding Scarborough) or Niagara Falls. Reply to:

purchaseinvictoria@gmail.com

Professional Services

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

 **www.AlanCohenCGA.com**

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

Master of Financial Accountability

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

Executive-style, part-time format focuses on:

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

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

Apply now.

www.yorku.ca/mfac

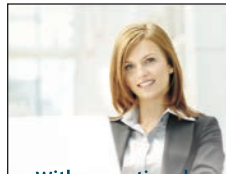


LOOKING FOR A CHANGE OF SCENERY?

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



Spread your wings and fly solo.

With operational support from Clearly Financials. Our efficient systems handle finding new clients, marketing, administration and IT for you. This leaves you free to focus on what you do best—serving your clients.

Potential to earn more than \$150K per year. Are you ready to set your own hours and make the most of your valuable time?

We can show you the way. To find out how, call 780-988-9812 today or visit us at www.ClearlyFinancials.ca



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

we'll help you find the "1".

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

Discover yours at www.masongroup.ca

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

t5fghna7i
qprv2u%tl
nw theasvh
lfxmason
ctbgroupm
+oqz1fe3u
a0e8cndot

(strategic search partners)



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



Display Advertising

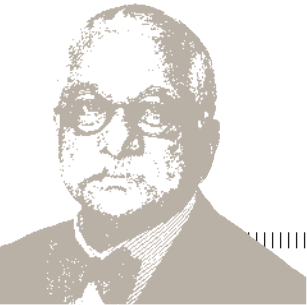
Publicité par grande annonce

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

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

Contact / Contactez :

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



Fun with Tax Law

Le droit fiscal, c'est amusant

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

TAX LAW IS A FUNNY SUBJECT. The *Income Tax Act* is a public policy statute with broad socio-economic impact. It is the most pervasive of all economic law. It affects individuals and corporations, small and large, private and public, in every aspect of their business activities. It affects all transactions – domestic and international, legal or illegal – that involve an exchange of goods, services, or intellectual property.

Notwithstanding its pervasive influence, tax law engenders paranoia and fear in students and practitioners alike. Students develop narcotaxis – a medical ailment that, within 30 seconds of hearing their professors begin to explain the law, causes glassy eyes, loss of bodily feeling, and a shallow coma. Fortunately, most students recover completely by the end of class.

Tax law should focus on principles, policy, and practice: explaining the law and, more importantly, why it is the way it is and how it works (or does not). The answers to these questions are not always obvious, but are becoming increasingly important as we move away from strict and literal interpretation toward purposive statutory construction.

The *Income Tax Act* is badly drafted, uses obtuse language with circular definitions, and includes sentences with minimal punctuation that can extend over several pages. Thus, reading the statute is a painful exercise. Politicians and bureaucrats should heed the observation of the Chinese philosopher Lao Tzu: “The more laws are enacted and taxes assessed, the greater the number of lawbreakers and tax evaders.”

However, we live with the statute as drafted and must stoically endure the pain. Tax law influences human behaviour and is the catalyst for the structure of most commercial transactions. An understanding of the principles, structure, and methodology facilitates better policy making, efficient business and personal transactions, and enlivens the subject. Yes, tax law can be a fun subject! ■

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.

DRÔLE DE SUJET, LE DROIT FISCAL. La Loi de l'impôt sur le revenu (LIR) est une loi d'ordre public dont l'incidence socio-économique est vaste. De l'ensemble des lois économiques, sa portée est la plus étendue. Elle touche tous les aspects des activités commerciales des particuliers et des sociétés, grandes et petites, privées et publiques, ainsi que toutes les opérations légales ou illégales, conclues au pays et à l'étranger, impliquant un échange de biens ou de services.

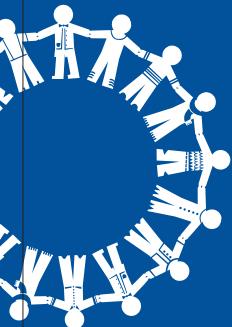
Malgré son importance, le droit fiscal provoque la paranoïa et la peur chez les étudiants et les praticiens. En classe, les étudiants développent une fiscalite aiguë – regard vitreux, engourdissement général et léger coma. Heureusement, la maladie est passagère et s'estompe à la fin du cours.

Le droit fiscal devrait porter expressément sur les principes, les politiques et la pratique, expliquer la loi et, en particulier, son évolution et son fonctionnement. Ce n'est pas chose facile, mais c'est de plus en plus important, car nous nous éloignons d'une interprétation stricte et littérale de la loi pour nous tourner vers une interprétation utilitaire.

La LIR est mal rédigée : son libellé hermétique truffé de définitions circulaires contient des phrases mal ponctuées et interminables. Sa lecture (un incontournable pour étudiants et praticiens) est donc pénible. Les politiciens et les bureaucrates devraient tenir compte des paroles de Lao Tseu : « Plus il y a de lois et d'impôts, plus il y a de voleurs et de fraudeurs fiscaux. »

La LIR étant ce qu'elle est, nous devons prendre notre mal en patience. Le droit fiscal influence le comportement humain et sous-tend la structure de la plupart des opérations commerciales. En acquérant une compréhension de ses principes, de sa structure et de sa méthodologie, nous pouvons améliorer l'élaboration des politiques et l'efficacité des opérations conclues par les particuliers et les entreprises, et égayer notre propos car, en effet, le droit fiscal peut être bien divertissant! ■

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



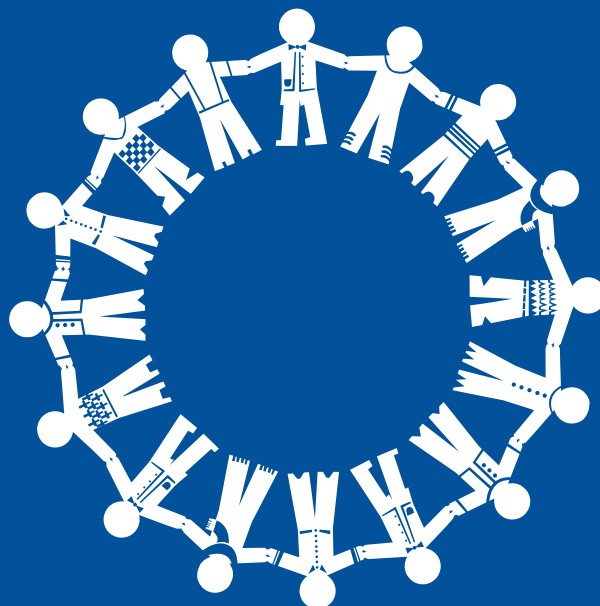
Why invest the time to get to know our clients?
Because we care to fully understand what you're up
against and where you want to go. We gain insight and real
understanding so we can help you achieve your ambitions.



IT ALL STARTS WITH BUILDING A GREAT RELATIONSHIP.

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

BDO. MORE THAN YOU THINK.



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

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



Trust Ryan to Improve Your Total Tax Performance



"Ryan serves as an extension of our tax department – sharing their knowledge and expertise, helping us take a more strategic approach to sales tax, and delivering outstanding value and results."

Lisa Landry,
Director of Tax

CARA.

Canada's Complete Sales Tax Solution™

In an age where tight budgets, scarce resources, and crushing deadlines are the norm in most accounting departments, you need a tax solution that will make your job easier while protecting your organization's bottom line.

That's why over 6,000 clients have relied on Ryan for support on a variety of Canadian tax matters for more than 35 years.

Our flagship program, **Canada's Complete Sales Tax Solution™**, enables you to:

- Recover overpayments and identify the underlying causes
- Improve performance and develop a more strategic approach to tax
- Stay ahead of complex tax issues and get immediate answers to perplexing tax questions

Ryan's integrated offering provides a single source for both Canadian and U.S. tax solutions that is unmatched in the industry today! For more information, please call **800.667.1600** or visit us at **www.ryanco.ca**.