

CGGA

MAGAZINE

Accountants Abroad

► Une carrière à l'étranger

Working with International Clients

► Les relations de travail internationales

CFO 2.0

► Directeur financier 2.0

Fair Play: Islamic Finance in Canada

Une question d'équité :
le modèle financier islamique
au Canada



The Coming of XBRL
L'avènement de XBRL



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

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

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

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

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

Discover your true value with an MBA from Laurentian University.



Laurentian University
Université Laurentienne

Learning. It's in our Nature.

cga.laurentian.ca



We see more than numbers.



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



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.

Term Life Insurance

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

solutionsinsurance.com/cga

Or contact Jan Munro Thompson at:

1.800.881.3688

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

1-800-363-7873



Contents • Sommaire

REGULARS

|||||
RUBRIQUES

7 EDITOR'S NOTE ■ D'ENTRÉE DE JEU

58 CLASSIFIEDS ■ PETITES ANNONCES

60 BACKPAGE ■ LE MOT DE LA FIN
Charitable Giving: The Good, the Bad,
and the Ugly
▶ Les dons de bienfaisance :
pour le meilleur et pour le pire
Vern Krishna

KICK OFF

|||||
PÊLE-MÊLE

8 Top 5 Things Foreign Companies
Need to Know About Canadian
Consumers
▶ Le « top 5 » des choses à savoir
sur les consommateurs canadiens

10 At a Glance
▶ Vue d'ensemble

12 CyberGuide
▶ Repères W3

13 CRA Corner
▶ L'ARC sur le vif

NETWORK

|||||
CARREFOUR

28 Perspective

▶ Perspective

30 News from CGA-Canada

▶ Échos de CGA-Canada

33 Associations

▶ Associations

35 Reflections

▶ Réflexions

BUSINESS

ENTREPRISE

- Ask an Expert ▪ Consultez l'expert
- 14 **In the Market for Growth**
À la recherche de croissance
Helping your clients prepare for business expansion.
▶ Aider les clients à préparer l'expansion de leurs activités.
Mark Wardell
- Further than Figures ▪ Savoir-être
- 16 **Working with International Clients**
Les relations de travail internationales
Four ways to build a solid relationship.
▶ Quatre astuces pour établir une relation solide.
Merge Gupta-Sunderji
- Double Click ▪ Double clic
- 18 **Technology and Globalization**
Technologie et mondialisation
Scientific advances and new technology can impact the world's economies.
▶ Les progrès scientifiques et les nouvelles technologies ont une incidence sur les économies du monde.
Michael Radano
- Feature ▪ Article de fond
- 20 **XBRL Revisited**
Nouveau regard sur XBRL
Looking at how and when—not if—XBRL comes to Canada.
▶ Le Canada adoptera assurément XBRL; reste à savoir comment et quand.
Ramona Dzinkowski

PROFESSION

PROFESSION

- Feature ▪ Article de fond
- 36 **Fair Play**
Une question d'équité
Islamic Finance in Canada.
▶ Le modèle financier islamique au Canada.
Andrew Allentuck
- Standards ▪ Normes
- 42 **The Auditor's Consent**
Le consentement de l'auditeur
An important update to the Handbook.
▶ Une mise à jour importante du *Manuel*.
Stephen Spector
- Tax Forum ▪ Fiscalité
- 44 **Following the Instructions Carefully**
Suivez les instructions avec soin
Late filing of foreign property form T1135 can lead to penalties.
▶ La production tardive du formulaire T1135 peut entraîner des pénalités.
Don Goodison
- Tax Strategy ▪ Stratégie fiscale
- 46 **Domestic vs. International Financing**
Financement au pays ou à l'étranger
A look at *Income Tax Act* rules for inter-corporate loans.
▶ Les règles de la LIR régissant les prêts intersociétés.
J. Thomas McCallum

CAREER

CARRIÈRE

- Transitions
- 48 **CFO 2.0**
Directeur financier 2.0
A view from the top.
▶ Au sommet, une vue d'ensemble.
Ramona Dzinkowski
- Development ▪ Perfectionnement
- 50 **Accountants Abroad**
Une carrière à l'étranger
A CGA's knowledge, competencies, and skills are essential to international organizations.
▶ Les compétences des CGA sont indispensables pour les organisations internationales.
Mindy Abramowitz
- WEB ONLY / UNIQUEMENT SUR LE WEB
- PLAY
- INTERMÈDE
- 52 **Culture**
Art et culture
- Travel ▪ Voyages
- 54 **The Majesty of Lucerne**
La majesté de Lucerne
In Lucerne, the Old World meshes with the New World.
▶ À Lucerne, Ancien Monde et Nouveau Monde s'entremêlent.
Ilona Kauremszky
- Fashion ▪ Mode
- 57 **Time Travels**
En temps et lieu
A sleek, stylish timepiece is an essential accessory.
▶ Une montre élégante et stylée est un accessoire essentiel.
Catherine Dunwoody

REQUEST FOR NOMINATIONS

Vice-Chair of the Certified General Accountants Association of Canada Board of Directors

CGA-Canada advances the interests of its members and the public through national and international representation and the establishment of professional standards, practices, and services.

As part of our new governance structure, we are inviting nominations for Vice-Chair to serve on our Board of Directors for a one-year term beginning December 2013. Members in good standing of CGA-Canada may stand for election for the position of Vice-Chair on the Board of Directors. The Board meets three times a year. Some travel will be required.

Individuals are appointed to serve on CGA-Canada's Board of Directors on the basis of:

- Their knowledge and experience;
- Their ability to understand the interests and concerns of Certified General Accountants in advancing the organization's mandate.

For a full description of the position, the Nomination Form is available from the CGA-Canada website at www.cga.org/canada.

Nominations must be received by June 30, 2013.

Please submit nominations to:

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

APPEL DE CANDIDATURES

pour le poste de vice-président ou de vice-présidente du conseil d'administration de l'Association des comptables généraux accrédités du Canada (CGA-Canada)

CGA-Canada a pour mission de promouvoir les intérêts de ses membres et du public par ses interventions à l'échelle nationale et internationale et par la mise au point de normes, pratiques et services professionnels.

Conformément à son nouveau modèle de gouvernance, CGA-Canada souhaite pourvoir le poste de vice-président ou de vice-présidente de son conseil d'administration pour un mandat d'un an, à compter de décembre 2013. Les membres en règle de CGA-Canada sont autorisés à poser leur candidature au poste de vice-président ou de vice-présidente du conseil d'administration. Les réunions du conseil d'administration ont lieu trois fois par année et nécessitent des déplacements.

Les personnes qui sont nommées au conseil d'administration de CGA-Canada le sont en raison :

- de leurs connaissances et de leur expérience;
- de leur aptitude à comprendre les intérêts et les préoccupations des comptables généraux accrédités pour faire progresser l'exécution du mandat de l'organisation.

Le formulaire de candidature comprend une description complète du poste et se trouve sur le site Web de CGA-Canada : www.cga.org/canada-fr.

Les candidatures doivent être présentées au plus tard le 30 juin 2013 au :

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

www.cga.org/canada | www.cga.org/canada-fr



We see more than numbers.
Comptez sur notre vision.

CGA
MAGAZINE

Publisher / Éditrice
Lorraine Pitt

Managing Editor / Rédactrice en chef
Anya Levykh

Art Director / Directrice artistique
Lily Claydon

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

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

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

Contributor / Collaboratrice
Janice Turner

Copy Editors (French) / Révisseurs linguistiques (Français)
Jessyka Paul-Ouellet, Justine Kurek, Louise D. Couture

National Advertising Sales Specialist / Spécialiste, Ventes publicitaires nationales

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

Classified Advertising / Petites annonces

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

Circulation / Diffusion
subscription@cga-canada.org



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

Visit CGA Magazine on CGA-Canada's website
www.cga.org/canada

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

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

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

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

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

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

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

Sauf indication contraire, CGA-Canada ou ses associations affiliées ne 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





Working Without Borders

Travail sans frontières

THIS ISSUE we explore what it means when money—and people—go global. The international landscape of business means that whether you are a small sole proprietorship or a multi-national conglomerate, the rules have changed and a shifting game board is the new norm.

To that end, our cover feature this month looks at the growing sector of Islamic finance and how it fits into Western business models (p.36). Writer Andrew Allentuck looks at this unique “interest-free” system, and the similarities to and differences from our own. In our second feature, writer Ramona Dzinkowski examines the coming of XBRL to Canada (p.20), and what this means for our reporting structures.

International business is about more than systems, however, which is why our columnists explore how you can help your clients prepare for business expansion (p.14), look at how CGAs can apply their knowledge and skills to international organizations (p.50), and cover ways to build solid relationships with international clients (p.16).

As mentioned in the last issue, this month we also officially launch our new, dedicated magazine website, www.cgamagazine.ca. Visit often for updates, new content, surveys, and more. In addition, we have new online-only content in the digital issue of this magazine, which you can view at www.cgamagazine-digital.ca.

We want to know what you think and how we can serve you better, so please send us your comments—good and bad. We promise to read them all! ■■

DANS LE PRÉSENT NUMÉRO, nous explorons la mondialisation de l'argent, et celle des gens. L'internationalisation des affaires change les règles du jeu, tant pour les petites entreprises individuelles que pour les grands groupes multinationaux. Une situation mouvante est devenue la norme.

Notre premier article de fond porte ainsi sur le secteur croissant des finances islamiques et sur sa place dans les modèles d'affaires occidentaux (p. 36). Andrew Allentuck analyse ce système « sans intérêts » unique et ce qui le rapproche, et le distingue, du nôtre. Dans le second article de fond, Ramona Dzinkowski s'intéresse à l'arrivée de XBRL au Canada (p. 20) et à ses implications pour nos structures d'information.

Puisque le commerce international n'est pas qu'une question de systèmes, nos chroniqueurs vous montrent comment aider vos clients à préparer l'expansion de leurs activités (p. 14), comment les CGA peuvent mettre leurs connaissances et leurs compétences au service d'organisations internationales (p. 50) et comment établir des relations solides avec des clients étrangers (p. 16).

Comme je l'ai mentionné dans le dernier numéro, nous lançons officiellement, ce mois-ci, le nouveau site Web du magazine, www.fr.cgamagazine.ca. Consultez-le souvent pour trouver des ajouts, des mises à jour, des sondages et plus encore. Nous proposons aussi un nouveau contenu publié uniquement en ligne, dans la version numérique du présent numéro, que vous pouvez consulter à www.cgamagazine-digital.ca.

Nous aimerions connaître votre opinion et savoir comment nous pouvons mieux répondre à vos besoins. Nous attendons donc vos commentaires, positifs ou négatifs — nous les lirons tous! ■■

ANYA LEVYKH, *Managing Editor / Rédactrice en chef*

Top 5 Things Foreign Companies Need to Know About Canadian Consumers

Le « top 5 » des choses à savoir sur les consommateurs canadiens

More than 100,000 Canadians were surveyed in this year's BrandSpark Canadian Shopper Study. If your international client is thinking about opening up shop in Canada, here are some points to remember.

► Plus de 100 000 Canadiens ont participé au sondage sur la consommation 2013 de BrandSpark. Voici quelques éléments à noter pour vos clients étrangers qui songent à faire des affaires au pays.

1 Ethical Environmentalism. Seventy per cent of Canadians are concerned about global warming and 67 per cent believe global warming is due to human activity.

► L'environnement et l'éthique comptent. Le réchauffement climatique inquiète 70 % des Canadiens, et 67 % le croient dû à l'activité humaine.

2 Build a Better "Mousetrap." More than 67 per cent of Canadians say they are willing to pay more for a new product, and up to 64 per cent believe that research and development are key to new product innovation.

► Misez sur la nouveauté. Plus de 67 % des Canadiens se disent prêts à payer plus cher un nouveau produit, et jusqu'à 64 % croient que les activités de recherche et développement constituent la clé de la création de nouveaux produits.

3 A (Fairly) Positive Outlook. Only 35 per cent of Canadians believe the country is still in a recession, down from 61 per cent in 2012. Value perception is key to the success of new products and services.

► On a confiance en l'avenir (modérément). Seulement 35 % des Canadiens pensent que le pays est encore en récession, par rapport à 61 % en 2012. Pour adopter un nouveau produit ou un nouveau service, le consommateur doit estimer qu'il en a pour son argent.

4 Smartphones Make for Smart Consumers. Forty per cent of smartphone owners say they have made a different purchase decision because of information accessed on their smartphone while in store.

► Les téléphones intelligents font des clients avertis. Selon l'étude, 40 % des propriétaires de téléphones intelligents disent avoir modifié leur décision d'achat après avoir utilisé leur appareil pour obtenir, en magasin, des renseignements pertinents.

5 Fly With It. Despite the prevalence of mobile technology, 90 per cent still read paper flyers regularly, while more than 80 per cent report that flyers influence which items make it on to their shopping lists.

► Rien ne vaut un bon dépliant. Malgré l'importance des technologies mobiles, 90 % des Canadiens lisent régulièrement les dépliants publicitaires imprimés, et plus de 80 % rapportent que cela influence leur liste d'achats.

Source—BrandSpark International



PD Net Tax Portal

Your one-stop resource for tax information in Canada



Personal Tax Planning eBook »



Your source for current tax laws, regulations, and trends for your 2012–13 tax planning needs

Tax-Planning Calendar 2013 »



A printable, at-a-glance calendar with the most important tax dates

Online Learning »



Hundreds of hours of tax training, plus courses on accounting, business management, financial planning, and more

Essential Tax Resources »



Important tax news and updates, including CRA forms, tax tips, calculators, and resources from across the Web

Superior Learning, Leading Experts

Training programs that go far beyond accounting. Stay current in today's global business environment.



www.cga.org/pdnet/taxportal



30 Years Ago In CGA Magazine...

Il y a 30 ans, dans CGA Magazine...

...in the March 1983 issue, we ran an article on “electronic accounting” and how a revolutionary device, the personal computer, was changing how CGAs worked. In the same issue, we also ran an article titled “Get a Computer...or Get Another Job.” Who knew how prophetic those words would be? Goodbye abacus...hello PC.

► ... dans le numéro de mars 1983, nous avons publié un article consacré à la « comptabilité électronique » et à l'impact d'un appareil révolutionnaire, l'ordinateur personnel, sur le travail des CGA. Il y avait aussi un texte intitulé « Pas d'ordinateur? Pas de travail. ». Nous avons vu assez juste : finis les bouliers, vivent les PC.

Reader Poll

Fast-forward to today, and mobile technology is the new “e-volution.” Which mobile device do you use to access the internet? What do you do with your iPad, iPhone, BlackBerry, Android, Windows tablet, or Windows Surface? Scan the QR code above to take the online survey. We'll publish the results in an upcoming issue. www.surveymonkey.com/s/WNPZCF

► Petit sondage

Aujourd'hui, l'évolution passe plutôt par la technologie mobile. Quel appareil mobile utilisez-vous pour accéder à Internet? Quel usage faites-vous de votre iPad, iPhone, BlackBerry, tablette Android ou Windows, ou de la nouvelle tablette Surface de Microsoft? Lisez le code 2D ci-dessus pour répondre à notre sondage en ligne. Nous publierons les résultats dans un prochain numéro. www.surveymonkey.com/s/RH3BSMN

Numbers Flash

Prospects for accountants are looking good for 2013, especially in specific industries like manufacturing, real estate, and oil and gas.

- 60** Percentage of employers noting increases in business activity
- 50** Percentage of employers planning to raise salaries between one and three per cent
- 30** Percentage of employers planning to raise salaries between three and six per cent
- 300+** Highest annual salary (in thousands) for CFOs in Toronto, Vancouver, and Calgary

Source—*The 2013 Hays Compensation, Benefits, Recruitment and Retention Guide*

► Faits et chiffres

Les perspectives sont bonnes pour les comptables en 2013, surtout dans certains secteurs, comme ceux de la fabrication et de l'immobilier et le secteur pétrolier et gazier.

- 60** Pourcentage d'employeurs constatant une augmentation suivie des activités commerciales
- 50** Pourcentage d'employeurs prévoyant des augmentations de salaires allant de 1 à 3 %
- 30** Pourcentage d'employeurs prévoyant des augmentations de salaires allant de 3 à 6 %
- >300** Salaire annuel maximal (en milliers) des directeurs financiers (Toronto, Vancouver, Calgary)

Source — *The 2013 Hays Compensation, Benefits, Recruitment and Retention Guide* (en anglais)



“The Canadian-U.S. trade relationship is waning in importance, while emerging markets, particularly China, are becoming increasingly important.”

Source—Conference Board of Canada

► **« Les liens commerciaux entre le Canada et les États-Unis s'affaiblissent, tandis que les marchés émergents, notamment la Chine, prennent plus d'importance. »**

Source — Conference Board of Canada

Transitional Retirement

“The traditional notion of retirement—of packing up your office at the end of your last day and completely changing your life—is ending,” says Angela Iermieri, financial planner with Desjardins Group. Their recent retirement survey found that 75 per cent of respondents plan to transition into retirement. Organizations that support this change in their workplaces will address the pressures created as baby boomers retire. Transitional retirement was favoured by a majority of workers regardless of their age and level of financial security.

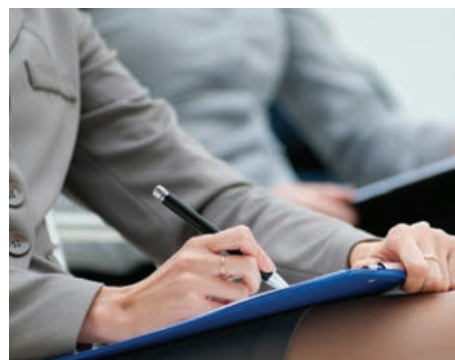


► Départ progressif à la retraite

« La vision traditionnelle de la retraite, où l'on quitte le bureau du jour au lendemain pour changer complètement sa vie, est en déclin », affirme Angela Iermieri, planificatrice financière au Mouvement Desjardins. Selon un récent sondage de Desjardins, 75 % des répondants prévoient un départ progressif à la retraite. Les sociétés qui accepteront ce changement feront ainsi face aux pressions créées par la retraite des baby-boomers. Le sondage révèle que la majorité des travailleurs privilégient cette option, quels que soient leur âge et leur sécurité financière.

Resume Clichés

If you're updating your resume, OfficeTeam advises that you cull overused generic phrases and replace them with specific examples. A recent survey asked senior hiring managers to identify the “most overused or meaningless phrase” on resumes. Among the most common phrases cited were “highly qualified,” “team player,” and “flexible.” OfficeTeam executive director Robert Hosking says that people tend to remember stories. “A resume full of clichés but short on specifics won't be memorable to hiring managers. Employers want concrete examples of professional achievements.”



► Curriculum vitae stéréotypés

OfficeTeam vous conseille de remplacer les expressions toutes faites par des exemples précis dans votre CV. D'après un sondage récent auprès de directeurs du recrutement, les expressions « hautement qualifié », « esprit d'équipe » et « flexible » font partie des « expressions les plus banales ou vides de sens ». Selon le directeur général d'Office Team, Robert Hosking, ce sont les faits qui retiennent l'attention. « Un CV truffé de généralités n'attirera pas l'attention des recruteurs. Les employeurs aiment les exemples concrets de réalisations professionnelles. »

Successful Networking

Forty-two per cent of CFOs interviewed for a Robert Half Management Resources survey said they prefer to cultivate business relationships via e-mail, while one third (33 per cent) prefer in-person networking. Robert Half offers three tips for successful networking. First, although in-person meetings take more time and effort, they are invaluable for developing new relationships. Second, monitor social media to keep current on industry developments. Third, keep in touch on a regular basis; relationships will quickly weaken if the only reason for getting in touch is an unexpected request for assistance.



► Réseauter efficacement

Selon un sondage de Robert Half Management Resources, 42 % des directeurs financiers interrogés préfèrent réseauter par courriel et 33 %, en personne. En cette matière, Robert Half donne trois conseils. D'abord, bien que les réunions en personne exigent plus de temps et d'efforts, elles sont essentielles pour créer de nouvelles relations. Ensuite, servez-vous des médias sociaux pour suivre l'évolution de votre secteur. Enfin, restez régulièrement en contact pour entretenir vos relations, qui risquent de se dégrader rapidement si vous ne vous manifestez que pour demander de l'aide.

“Wal-Mart uses software to power its logistics and distribution capabilities, which it has used to crush its competition.”

« Walmart utilise le logiciel pour décupler ses capacités de logistique et de distribution. C’est ce qui lui a permis d’écraser la concurrence. »

Source — Marc Andreessen, Netscape Co-founder / Marc Andreessen, cofondateur de Netscape



by/par Robin Day

Cyber Tip

You can easily change two settings on your Wireless network (WLAN) router to vastly improve security. First, follow the instructions that came with your router to change your WLAN SSID (Service Set Identifier) to something generic. It's best to not give away your family name or the router manufacturer as these bits of information can help out potential hackers. Second, change your security to WPA2 rather than using the more easily hacked WEP or WPA standards.

► Cyberconseil

Pour améliorer considérablement la sécurité de votre réseau sans fil, vous pouvez simplement modifier deux paramètres sur votre routeur. D'abord, suivez les instructions fournies avec votre routeur pour modifier le nom de votre réseau (ou SSID). Choisissez un nom générique et ne mentionnez de préférence ni votre nom de famille ni le nom du fabricant de votre routeur, car ces renseignements pourraient faciliter la tâche à d'éventuels pirates. Ensuite, modifiez vos options de sécurité pour la norme WPA2, les normes WEP et WPA étant plus facilement piratables.

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

International Trade

When it comes to international trade, the World Trade Organization is at the centre of it all. The WTO is frequently involved in international trade agreements and the inevitable disputes that follow. Its web site provides plenty of detail on the organization's activities and is also a great resource for statistical information.

► Commerce international

L'Organisation mondiale du commerce (OMC) joue un rôle central en matière de commerce international, car elle prend souvent part aux négociations d'accords commerciaux internationaux ainsi qu'aux inévitables règlements de différends qui en découlent. Le site de l'OMC contient une multitude de renseignements sur les activités de l'organisation et de données statistiques sur le commerce international.

www.wto.org

► www.wto.org/indexfr.htm

Market and Business News

Looking for the latest update on the price of corn futures, soybeans, or dairy cattle? Bloomberg is one of the leading sources for market and business news, with headline news and market data from around the world.

► Nouvelles sur le monde des affaires

Vous souhaitez connaître le prix actuel des contrats à terme sur le maïs, le soja ou les bovins laitiers? Bloomberg, l'une des principales sources d'informations sur le monde des affaires et les marchés, a sans doute la réponse. Le site présente les nouvelles et les données de marché du monde entier.

www.bloomberg.com (en anglais)

International Finance

Economy Watch is an excellent place to go if you are interested in international finance. Claiming to be the "largest online economics community in the world," the site contains resources to enable you to understand the flow of money in the world economy.

► Finance internationale

S'affirmant comme la communauté en ligne la plus vaste du monde économique, Economy Watch est une excellente source d'information pour les curieux de finance internationale. Le site contient de nombreuses ressources conçues pour vous aider à comprendre comment l'argent circule dans l'économie mondiale.

www.economywatch.com (en anglais)

Investor's Dictionary

Every once in a while, whether you are a seasoned investor or a rookie, a new term comes along that throws you sideways. Investorwords can be a great help when trying to decipher terms like "basket of USD shorts." Hint: it's not something you would find in a clothing store.

► Dictionnaires de l'investisseur

L'investisseur trouvera sur le site en français de TMXmoney un glossaire utile des termes du marché boursier. Par ailleurs, le site InvestorWords vous permettra de comprendre ces termes anglais de la finance qui vous laissent perplexes.

www.investorwords.com (en anglais)

► www.tmxmoney.com/fr/research/glossary.html



Access to CRA Online Services

In addition to the CRA user ID and password, taxpayers may now also be able to use their online banking information to log in to the CRA's My Account, My Business Account, and Represent a Client online services. This service is currently available for those who use online banking services with TD Bank Group, Scotiabank, and BMO Financial Group. www.cra.gc.ca/loginservices

► **Accès aux services en ligne de l'ARC**

En plus de l'ID utilisateur et du mot de passe de l'ARC, les contribuables peuvent désormais utiliser leurs renseignements bancaires en ligne pour ouvrir une session dans les services Mon dossier, Mon dossier d'entreprise et Représenter un client de l'ARC. Cette option est actuellement offerte aux utilisateurs des services bancaires en ligne du Groupe Banque TD, de la Banque Scotia et de BMO Groupe financier. www.arc.gc.ca/ouverturesession

Tax Breaks for Persons with Disabilities

The CRA provides credits and benefits to persons with disabilities as well as opportunities to save money in a registered disability savings plan (RDSP). Non-refundable tax credits include the caregiver amount, children's art tax credit, children's fitness tax credit, and, new for 2012, the family caregiver tax credit. www.cra.gc.ca/disability

► **Allégements fiscaux pour les personnes handicapées**

L'ARC offre aux personnes handicapées des crédits d'impôt et la possibilité de cotiser à un régime enregistré d'épargne-invalidité (REEI). En plus du montant pour aidants naturels, des crédits d'impôt non remboursables sont notamment prévus pour les activités artistiques des enfants, la condition physique des enfants et, à partir de la déclaration de 2012, les aidants familiaux. www.arc.gc.ca/handicape

Tax Facts

The CRA reminds Canadians that those who avoid paying taxes are taking money that is needed for investments in schools, hospitals, and other government services. Under the Voluntary Disclosures Program, those who have participated in a tax evasion scheme may be able to avoid being penalized or prosecuted if a full disclosure is made before any audit or criminal investigation is started. www.cra.gc.ca/myths

► **La vérité sur l'impôt**

Ceux qui évitent de payer l'impôt s'approprient des sommes destinées aux écoles, aux hôpitaux et autres services assurés par le gouvernement. Dans le cadre du Programme des divulgations volontaires, les contribuables qui ont participé à un stratagème d'évasion fiscale peuvent éviter d'être pénalisés ou poursuivis s'ils font une divulgation complète avant le début d'une vérification ou d'une enquête judiciaire. www.arc.gc.ca/myths

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



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



© 2012 Robert Half. 0912-9012



Helping your clients prepare for business expansion.

In the Market for Growth

À la recherche de croissance

Aider les clients à préparer l'expansion de leurs activités.

by / par Mark Wardell

BUSINESS EXPANSION of any kind is no small undertaking. An obvious point, yet many businesses fail to succeed when taking their business across the border or even across the country. Global expansion is a huge undertaking, requiring careful consideration on a multitude of fronts. As a trusted advisor, you are in the position to offer advice that can dramatically improve your clients' chances for success as they prepare for regional or global expansion.

Here are some key considerations to put to your clients (or your firm) when deciding if your business is ready to expand.

Expertise

A business must arm itself with professionals who have international experience. This means advisors with legal, accounting, and business experience; not just in global trade, but in the specific country your client is expanding to. Jim Fernandez, who specializes in international accounting, explains that only professionals who operate in a multi-jurisdictional environment with a physical presence in the jurisdictions of interest will have the critical knowledge, understanding, and expertise required to deal with local requirements and idiosyncrasies.

Resources

Country trade associations, boards of trade, and government agencies exist to support international trade, so if your client is gearing up for expansion, you should advise them

to use these helpful resources. Many of these organize trips abroad to help local business establish international relationships. As well, there are many government agencies that exist to support international trade and

export, such as the Canada Business Network (www.canadabusiness.ca).

Research

To succeed abroad or even across the country, a business needs to understand the culture it's moving into. Even within Canada, many businesses haven't been successful moving from coast to coast, in part because they haven't properly acclimatized to the new environment. Remember, when it comes to expansion, "slow" isn't necessarily a bad word. After all, it's taken Starbucks six years to decide how best to expand into India. It definitely looks like their research will serve them well in their newest market.

Referrals

I wouldn't recommend using any supplier, distributor, or freight forwarder without a referral, as the potential for disaster is just too high. A business I know recently shipped a container of product using a direct shipping

service, but when the container arrived it was literally full of rocks! He had been scammed and then had the pain, aggravation, and expense of getting rid of the rocks. He didn't use a proper importer service and thought he

To succeed abroad or even across the country, a business needs to understand the culture it's moving into.

could do it himself—with disastrous results. On the contrary, another business I know has used trade shows and trade organizations to find valuable referrals.

Attending to these four essential areas will provide a firm foundation for a successful global (or domestic) business expansion. ■

L'EXPANSION D'UNE ENTREPRISE n'est pas une mince affaire. Bien qu'elles en soient conscientes, nombreuses sont les entreprises qui ne réussissent pas à développer leurs activités à l'étranger ou même au pays. Si certains pensent que l'expansion mondiale est devenue plus facile que jamais dans notre monde interconnecté, cela n'en reste pas moins un projet colossal qui demande d'être étudié attentivement sur une multitude de points. En tant que conseiller de confiance, vous pouvez accompagner vos clients dans la préparation de leur expansion régionale ou mondiale afin d'augmenter radicalement leurs chances de réussite.

Voici quelques points essentiels auxquels doivent s'attarder vos clients (ou votre cabinet) pour déterminer s'ils sont prêts à prendre de l'expansion.

Expertise

Une entreprise en expansion doit s'entourer de professionnels possédant de l'expérience en droit, en comptabilité et en affaires à l'échelle internationale et dans le pays où elle désire exercer ses activités. Selon Jim Fernandez, spécialiste en comptabilité internationale, seuls les professionnels qui exercent dans un environnement plurigouvernemental et qui ont des bureaux dans la région concernée possèdent les connaissances, le discernement et l'expertise voulues pour faire face aux exigences et aux particularités locales.

Ressources

Dans divers pays, des associations commerciales, chambres de commerce et organismes gouvernementaux soutiennent les échanges internationaux. Si votre client prévoit élargir ses activités, recommandez-lui de faire appel à ces ressources utiles. Un bon nombre de ces organismes arrangent des voyages à l'étranger pour aider les entreprises locales à établir des liens à l'échelle internationale. De nombreux organismes gouvernementaux, notamment le Réseau Entreprises Canada (www.entreprisescanada.ca), soutiennent les activités de commerce international et d'exportation.

Recherches

Pour réussir son expansion à l'étranger ou même au pays, une entreprise doit comprendre la culture dans laquelle elle s'installe. Au sein même du Canada, de nombreuses entreprises n'ont pas réussi leur expansion d'un bout à l'autre du

pays, en partie parce qu'elles ne se sont pas bien acclimatées au nouvel environnement. Rappelez-vous qu'en matière d'expansion, la patience est une vertu nécessaire. Après tout, il aura fallu six ans à Starbucks pour préparer son installation en Inde. Il semble fort que les recherches effectuées par l'entreprise l'aideront à prospérer dans son nouveau marché.

Recommandations

Il n'est pas conseillé de faire appel aux services de fournisseurs, de distributeurs ou de transitaires sans qu'ils vous aient été recommandés. Les risques de catastrophe sont trop élevés. Récemment, une entreprise qui avait fait appel à un service de transport direct pour expédier un conteneur de produits s'est rendue compte, lorsque celui-ci

est arrivé à destination, qu'il était littéralement rempli de pierres! En plus d'être victime d'escroquerie, l'entreprise a dû assumer la pénible et coûteuse tâche de se débarrasser des pierres. Pensant qu'elle pouvait se charger elle-même de l'importation, elle s'était passé des services d'un

Pour réussir son expansion à l'étranger ou même au pays, une entreprise doit comprendre la culture dans laquelle elle s'installe.

importateur reconnu et les conséquences ont été désastreuses. À l'inverse, d'autres entreprises tirent parti des salons professionnels et des associations commerciales pour obtenir de précieuses recommandations.

En suivant ces quatre conseils, une entreprise qui désire réussir son expansion mondiale (ou nationale) s'appuiera sur une base solide. ■

.....
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.



Government
of Canada

Gouvernement
du Canada

SAVE TIME.

File your Records of Employment online.

Register for a **free webinar** to learn more.

Visit servicecanada.gc.ca/roewebinar

GAGNEZ DU TEMPS.

Transmettez vos relevés d'emploi par Internet.

Pour en savoir plus, inscrivez-vous
à un **webinaire gratuit**.

Visitez servicecanada.gc.ca/rewebinaire

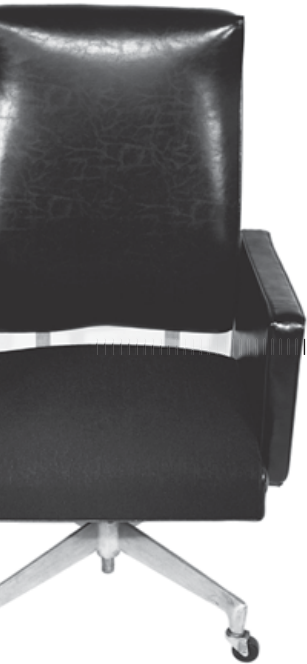


REGISTER
SUBMIT
SAVE



INSCRIVEZ-VOUS
TRANSMETTEZ
ÉCONOMISEZ

Service
Canada



Four ways to build a solid relationship.

Working With International Clients

Les relations de travail internationales

Quatre astuces pour établir une relation solide.

by / par Mergé Gupta-Sunderji

WE LIVE AND WORK in a truly global marketplace: the pervasiveness of high-speed Internet service and low-cost communication solutions means that you can buy what you need from suppliers in one part of the world, and sell your services or products to customers on the other side of the planet. Obviously, working with international clients comes with many benefits. After all, these customers represent untapped opportunities for growth, and they're often willing to pay top dollar for whatever it is you're selling, particularly if their currency is stronger than yours. But the challenges in such interactions can also be significant. Different workplace environments, dissimilar cultural norms, and diverse working styles mean that if you're not mindful of the variances, you can quickly damage high-potential relationships. Here are four specific things to keep in mind to plot a safe course through the possible culture clash.

First, be aware of time zones. You can't just pick up the phone to call a client in Belfast or Bahrain, it could be the weekend there already, or even worse, the middle of the night. Ideally, you should conduct most of your conversations through email, but every so often, nothing beats a person-to-person conversation, even if it is thousands of miles apart. In such situations, pre-arrange a call time that works for both of you, and go to websites such as

www.timeanddate.com to make sure that you aren't making any scheduling mistakes.

Second, remember that colloquial speech and jargon don't travel well. Whether it's verbally or in writing, keep your use of slang to a minimum, and, above all, stay away from acronyms. Stick to easy declarative sentences to make your point, and use simple vocabulary, particularly if you know that your customer's

Japan; hierarchy is considered paramount in India, but usually disregarded in Australia. But dig deeper to find out more than just the superficial and familiar. Did you know that personal relationships, or *guanxi*, are of vital importance when doing business in China? Or that you could inadvertently offend clients in Poland by referring to them as Eastern Europeans? (Poland is in Central Europe.) Are

Whether it's verbally or in writing, keep your use of slang to a minimum, and, above all, stay away from acronyms.

first language is not English. If you're not sure you grasp what your client is saying, ask. Restate your understanding, and then inquire whether your interpretation is correct. "Let me just stop you for a moment and confirm my understanding. Are you telling me ... ?" is one possible way to restate and confirm understanding. "I think what you're saying is ... Is that correct?" is another.

Third, pay attention to cultural differences. Take the time to find out more about the communication styles and business norms in your client's country. Some differences are well-known—for example, directness is valued in Germany but considered rude in

you aware that you will have greater success with Argentinian clients if you focus on short-term goals rather than long-term objectives? (This is because their political and economic history has proven that the long-term is very unpredictable.) Or that addressing Nigerians by their titles shows respect for their status and will allow your relationship to progress rapidly? It's not difficult to learn more about the cultural norms of other countries; a quick Google search should give you a plethora of options, and if you want greater detail, there is no shortage of books available on the specific country you are interested in.

Finally, focus on building and maintaining trust. Trust is critical to any relationship, but when working with international clients, its importance is amplified. Not only does cross-cultural diversity create a minefield of possible trust-breakers, but physical distance and communication differences mean that you may not always realize when trust is in jeopardy. And when trust begins to wobble without you knowing, your most ingenuous actions run the risk of being seen as devious or dishonest. All of which means that you need to keep your finger on the pulse of what your client is feeling, and keep your eye on what your client is saying and thinking.

Participating in the global marketplace holds great potential for any business ... but only if you can build solid relationships that stand the rigours of distance and differences. Keep these four tips in mind, and you will be well on your way! ■

NOUS VIVONS et travaillons dans un véritable marché mondial. Grâce à l'omniprésence de l'Internet haute vitesse et des solutions de communication à bas prix, les entreprises peuvent s'approvisionner dans une partie du monde et vendre leurs produits ou services dans une autre. Manifestement, travailler avec des clients internationaux comporte son lot d'avantages. Après tout, ces clients représentent des occasions de croissance inexploitées et sont souvent prêts à payer le prix fort pour les services ou produits que vous offrez, surtout si leur devise est plus forte que la vôtre. Les relations de travail internationales peuvent cependant s'accompagner d'importants défis. Si vous n'êtes pas soucieux des différences entre les environnements de travail, les normes culturelles et les méthodes de travail, vos relations à fort potentiel pourraient se dégrader rapidement. Voici quatre astuces à garder à l'esprit pour surmonter les écueils culturels.

Premièrement, soyez bien conscient des différents fuseaux horaires. Vous ne pouvez pas décrocher le téléphone sur un coup de tête pour appeler un client à Belfast ou à Bahreïn; il se pourrait que ce soit déjà le week-end, ou pire, le beau milieu de la nuit. Idéalement, la plupart de vos échanges devraient se faire par courriel, mais rien ne vaut parfois une conversation de vive voix, même à des milliers de kilomètres. Dans de telles situations, fixez au préalable une heure d'appel qui vous convient, à vous et à votre client, et servez-vous de sites Web comme www.24timezones.com/horloge_mondiale.php pour bien planifier l'heure de votre appel.

Deuxièmement, sachez que le langage familier et le jargon technique voyagent mal. Que ce soit à l'oral ou à l'écrit, limitez les mots d'argot et surtout, évitez les acronymes. Optez pour les phrases déclaratives courtes pour exprimer vos

idées et utilisez un vocabulaire simple, surtout si vous savez que la langue maternelle de votre client n'est pas le français ou l'anglais. Si vous n'êtes pas sûr de comprendre les propos de votre client, posez-lui des questions. Reformulez ses propos et demandez-lui de confirmer l'exactitude de votre interprétation. Vous pouvez poser votre question de la façon suivante : « Permettez-moi

Que ce soit à l'oral ou à l'écrit, limitez les mots d'argot et surtout, évitez les acronymes.

de vous arrêter un instant pour m'assurer de bien avoir compris. Êtes-vous en train de dire que...? » ou encore « Je crois comprendre que... Est-ce bien ce que vous avez dit? ».

Troisièmement, faites attention aux différences culturelles. Prenez le temps de vous renseigner sur les styles de communication et les usages dans le pays de votre client. Certaines différences sont bien connues : par exemple, les personnes directes sont appréciées en Allemagne, mais elles sont considérées comme impolies au Japon; la hiérarchie est primordiale en Inde, alors qu'elle est souvent mise de côté en Australie. Mais ne vous arrêtez pas là; approfondissez la question au-delà des différences superficielles et bien connues. Saviez-vous qu'en Chine, les relations personnelles, ou *guanxi*, revêtent une importance vitale en affaires, ou bien que vous pourriez offenser vos clients polonais en les confondant avec des Européens de l'Est? (La Pologne est en Europe centrale.) Saviez-vous également que vous aurez plus de succès auprès de vos clients argentins si vous mettez l'accent sur des objectifs à court terme plutôt qu'à long terme (l'histoire politique et économique du pays ayant démontré que le long terme est grandement imprévisible)? Ou bien que vous pourrez rapidement faire progresser vos relations avec vos clients nigériens si vous vous adressez à eux en utilisant leur titre? (Il s'agit d'un témoignage de respect pour leur statut.) Pour en savoir plus sur les normes culturelles de chaque pays, une simple recherche Google vous donnera une foule d'options. Et si vous souhaitez approfondir davantage vos recherches, de nombreux ouvrages sont certainement disponibles sur le pays de votre client.

Enfin, établissez des relations de confiance et maintenez-les. La confiance est la base de toute relation, mais elle est particulièrement essentielle dans les relations de travail internationales. Non seulement les diversités interculturelles peuvent risquer de briser le lien de confiance, mais il se peut aussi que la distance physique et les différences dans la façon de communiquer vous empêchent de déceler ce risque. Et si la confiance se dégrade sans que vous vous en rendiez compte, vos actions les plus sincères pourraient paraître détournées ou

malhonnêtes. En un mot, vous devez être attentif à votre client et vous concentrer sur ce qu'il dit et sur ce qu'il pense.

Le marché mondial représente un immense potentiel pour toute entreprise... mais votre réussite sur le marché mondial ne sera possible que si vous parvenez à établir des relations solides qui résistent aux inconvénients de la distance et des

différences culturelles. Gardez ces quatre astuces à l'esprit; elles vous mettront sur la bonne voie! ■

.....
MERGE GUPTA-SUNDERJI, MBA, CSP, CGA, turns managers into leaders. This speaker/author gives people practical tools to achieve leadership and communication success. www.mergespeaks.com/blog_403_605_4756

► **MERGE GUPTA-SUNDERJI**, MBA, CSP, CGA, transforme les gestionnaires en leaders. Conférencière et auteure, elle fournit des outils pratiques aidant à mieux communiquer et diriger. www.mergespeaks.com/blog_ou_403_605_4756

NEED AN ACCOUNTANT?

CGA CERTIFIED GENERAL ACCOUNTANTS

We see more than numbers.

FIND A CGA FIRM

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

www.needanaccountant.org

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



Scientific advances and new technology can impact the world's economies.

Technology and Globalization

Technologie et mondialisation

Les progrès scientifiques et les nouvelles technologies ont une incidence sur les économies du monde.

by / par Michael Radano

A UNITED NATIONS Conference on Trade and Development (UNCTAD) study suggests that Information & Communications Technologies (ICT) can impact the economic performance, employment level, innovation, privacy and security, education, health, democratic processes, and environment of countries at multiple levels (macro, firm, individual).

Most of the empirical research examined by the UNCTAD show positive ICT impacts—for economies, businesses, poor communities, and individuals. The impacts are direct and indirect, and include impacts across economic, social, and environmental realms. There is a case study and some macro-level evidence that ICT may contribute to poverty alleviation.

According to Leo Brincat, a politician writing for *The Sunday Times*, “There is no doubt that scientific advances and technological change have been, are, and will remain in the coming years important drivers of the globalization process. They have been conducive to the creation, distribution, and exploitation of knowledge in such a manner that they have served as a major source of competitive advantage, wealth creation, and improvement in the quality of life of many nations.

“The growing impact of ICT on globalization is evidenced by the fact that it has led to a rapid application of recent scientific advances in new products and processes, a high rate

of innovation across various countries, as well as a shift to more knowledge-intensive industries and services, together with rising skill requirements.”

Brincat also points out that ICT has had a strong impact on productivity in many countries, particularly when accompanied by organizational change and better worker skills, and “it has also:

1. helped to improve performance in previously stagnant services sectors;
2. facilitated communications;
3. reduced the costs of transaction; and
4. enabled more extensive networking and co-operation among firms.”

Developed countries and some developing countries have embraced ICT and are in a very good position to further enhance the well-being of their nations. At a micro level, companies of all shapes and sizes have realised that competition is a necessity, with firms investing in innovation and in efficiency—enhancing technology if they can expect sufficient returns and if competition forces them to do so.

The Digital Divide

An area that has received significant attention from policymakers is the question of a digital divide between individuals, organizations, and countries. A major preoccupation of the

World Summit on the Information Society was to narrow the digital divide. For instance, the Geneva Declaration of Principles referred to the goal of the Declaration as “...bridging the digital divide and ensuring harmonious, fair, and equitable development for all...” Concern over digital divides is based on the assumption that ICT is, on balance, beneficial and that those without access to it are relatively disadvantaged. For individuals, negative impacts may range from inconvenience to more serious outcomes, such as employment disadvantage due to lack of familiarity with ICT. For economies, the lack of ICT access may make existing country divides greater, as the global economy relies increasingly on ICT to function efficiently and effectively.

ICT Propagation—Potential Investment Criteria

Currently, according to the Levin Institute (www.globalization101.org), portfolio investment earnings are more likely to be tied to the broader macroeconomic indicators of a country, such as overall market capitalization of an economy, and thus can be more sensitive to factors such as:

- high national economic growth rates
- exchange rate stability
- general macroeconomic stability
- levels of foreign exchange reserves held by the central bank

- general health of the foreign banking system
- liquidity of the stock and bond market
- interest rates

Given the positive impact that ICT has on the economic well-being of any particular nation, financial investors may start to look at other indicators such as ICT use and propagation as a means of gauging if investment in a particular nation is warranted. ■■

SELON UNE ÉTUDE de la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED), les technologies de l'information et des communications (TIC) peuvent influencer la performance économique, le niveau d'emploi, l'innovation, la sécurité et la confidentialité, l'éducation, la santé, le processus démocratique et l'environnement des pays à plusieurs échelons (macroéconomie, entreprise, individu).

La plupart des recherches empiriques étudiées par la CNUCED révèlent que les TIC ont une incidence économique, sociale et environnementale favorable, tant directement qu'indirectement, sur les économies, les entreprises, les collectivités défavorisées et les individus. Selon une étude de cas et certaines macrodonnées, les TIC peuvent contribuer à la réduction de la pauvreté.

Dans le *Sunday Times*, le politicien Leo Brincat a écrit : « Il ne fait aucun doute que les progrès scientifiques et technologiques ont été les principaux moteurs de la mondialisation, le sont toujours et le demeureront. Ces progrès ont favorisé la création, la distribution et l'exploitation du savoir à un point tel qu'ils sont devenus un facteur déterminant de l'avantage concurrentiel des entreprises, de la création de la richesse et de l'amélioration de la qualité de vie dans de nombreux pays.

« L'influence grandissante des TIC sur la mondialisation est confirmée par l'application rapide des derniers progrès scientifiques aux nouveaux produits et processus, un taux d'innovation élevé dans divers pays ainsi que par un virage vers des industries et services encore plus axés sur le savoir

que par le passé et une hausse des exigences en matière de compétences. »

M. Brincat note aussi que les TIC ont des répercussions importantes sur la productivité dans de nombreux pays, surtout lorsqu'elles sont accompagnées par des changements organisationnels et une amélioration des compétences des travailleurs. « Les TIC ont également :

1. contribué à l'amélioration de la performance dans les secteurs des services auparavant stagnants;
2. facilité les communications;
3. réduit les coûts de transaction;
4. permis aux entreprises de réseauter et de collaborer davantage. »

Les pays développés et certains pays en développement ont adopté les TIC et sont très bien placés pour améliorer davantage le bien-être de leurs citoyens. Au niveau microéconomique, des sociétés de toutes sortes constatent qu'elles doivent suivre l'évolution de la technologie en investissant dans l'innovation et les technologies qui améliorent l'efficacité si la chose est rentable et si la concurrence les force à le faire.

La fracture numérique

Les décideurs ont accordé beaucoup d'attention à la fracture numérique entre les individus, les organisations et les pays. Lors du Sommet mondial sur la société de l'information, la réduction de cet écart constituait l'une des principales préoccupations. Ainsi, la Déclaration de principes établie à Genève avait pour objectif de « réduire la fracture numérique et garantir un développement harmonieux, juste et équitable pour tous [...] ». Ces préoccupations reposent sur l'hypothèse que, tout compte fait, les TIC sont avantageuses, et que ceux qui n'y ont pas accès sont plus ou moins pénalisés. Pour les individus, les effets néfastes varient beaucoup; ils vont du simple manque de commodité à des conséquences plus sérieuses, comme le handicap que constitue, en matière d'emploi, la méconnaissance des TIC. Pour les économies, le manque d'accès aux TIC peut élargir

l'écart entre les pays, car l'efficacité et l'efficacité de l'économie mondiale sont de plus en plus tributaires des TIC.

La propagation des TIC : un critère d'investissement possible

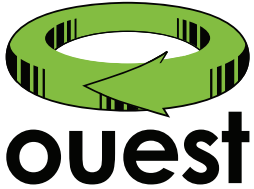
À l'heure actuelle, selon le Levin Institute (www.globalization101.org, en anglais seulement), le revenu de placements de portefeuille est plus susceptible d'être lié aux grands indicateurs macroéconomiques d'un pays, comme la capitalisation boursière globale d'une économie, et peut donc être plus sensible à certains facteurs tels que les suivants :

- des taux élevés de croissance économique;
- la stabilité du taux de change;
- la stabilité macroéconomique globale;
- les niveaux des réserves en devises détenues par la banque centrale;
- la santé générale du système bancaire mondial;
- la liquidité des marchés boursiers et des marchés obligataires;
- les taux d'intérêt.

Étant donné l'incidence favorable des TIC sur le bien-être économique des pays, les investisseurs pourraient commencer à utiliser des indicateurs comme l'utilisation et la propagation des TIC pour déterminer s'il serait profitable d'investir dans un pays en particulier. ■■

.....
MICHAEL RADANO, ASCT, MBA, is senior manager, Business Information Systems at CGA-Canada and a member of the CIO Association of Canada. He is a volunteer mentor for New Ventures B.C. and is currently earning his CAE designation.

► **MICHAEL RADANO, ASCT, MBA**, est chef de service principal, Systèmes d'information d'entreprise à CGA-Canada. Membre de la CIO Association of Canada, il est en voie d'obtenir son titre de CAE. Il est aussi mentor bénévole pour New Ventures (C.-B.).




**Success isn't
by chance,
it's ByDesign**

Are your systems holding you back?

Access real-time information wherever you are

Secure, affordable service in the cloud



One integrated system to manage all of your business


Streamlined business processes that fit your needs

Ouest has the solution!



Contact us to find out how Ouest Business Solutions can help your business with SAP® Business ByDesign™.

www.ouestolutions.com
778-919-0450
Toll Free: 800-975-8201 X 0
SAPByD@ouestolutions.com





XBRL Revisited

by / par Ramona Dzinkowski

Nouveau regard sur XBRL

Looking at how and when—not if—XBRL comes to Canada.

Le Canada adoptera assurément XBRL; reste à savoir comment et quand.

IN LAYMAN'S TERMS, XBRL or "eXtensible Business Reporting Language," is an information technology/knowledge management taxonomy for financial information, not unlike bar coding. It is a method by which companies take the financial information now reported in a static format—and make it interactive.

For external users, XBRL allows financial information to be extracted from the financials and compared instantaneously, potentially saving analysts, regulators, and other reporting authorities considerable time, while creating a level playing field in terms of information access. It enables unique identifying tags to be applied to items of financial data, such as net profit. The tags provide a range of information about the item, such as whether it is a monetary item, percentage, or fraction. XBRL can show how items are related to one another. It can also identify whether they fall into particular groupings for internal analytical purposes. It allows handling of business data by computer software. Such information is

converted into XBRL by a mapping process or generated in XBRL by software. It can then be searched, selected, exchanged, or analyzed by computer, or published for ordinary viewing. Ultimately, it is a tool in collecting data for the financial information supply chain, which is often criticized as being unreliable and remarkably error prone.

Where does Canada sit?

Currently XBRL taxonomies exist for many types of reporting, including US GAAP, IFRS, and Integrated Reporting and Sustainability Reporting. Filing using the XBRL format is gaining ground around the world. XBRL International reports that the XBRL business reporting standard is either currently mandated or voluntarily used in regulatory filing programs in more than 25 countries. For example, in 2009, the U.S. Securities and Exchange Commission (SEC) issued final rules that required companies filing with the SEC, including Canadian inter-listed companies, to provide periodic financial statement information in XBRL format. This

filing requirement began for fiscal periods ending on or after June 15, 2009 for larger companies and was phased in during 2010 and 2011 for all other SEC reporting companies. Under the new rules, XBRL tagging is required for financial statements, notes and financial schedules. Each company is also required to provide the same information on its corporate website that it files with the SEC.

In Canada, the Canadian Securities Administration (CSA) launched a voluntary XBRL filing program in May 2007. According to the CSA, "This was an important first step to begin educating investors and reporting to issuers and decision-makers about the advantages of a technology that is being adopted around the world. The voluntary program will help the CSA test and assess the usefulness of XBRL as it considers whether to make filing in the XBRL format mandatory." Currently, voluntary XBRL filings are considered supplementary filings because issuers must continue to file their financial statements in PDF format as required by securities legislation.



© ISTOCKPHOTO.COM/ERICSPHOTOGRAPHY

Although data is limited with respect to the experiences of Canadian filers using XBRL (as of December 11, 2012, only six companies chose to file their annual or interim financial statements in Canada using XBRL), with many of the world's securities exchanges and governments going to XBRL, it's likely that Canada will follow suit in fairly short order. The CSA has been silent on this topic since its invitation for voluntary filing in 2007, however, there are several reasons for believing that the Ontario Securities Commission (OSC) might consider ramping up its agenda in this area in 2013. First, many Canadian companies now seem to be prepared to move forward on this front. As of a December 11 XBRL Canada poll that asked the question "Are you ready for XBRL?" 48.9 per cent of the respondents said yes, while 39.9 per cent said no, and another 11.2 per cent said maybe. Second, there is plenty of experience drawn from the U.S. corporate community and elsewhere around the world to help Canadian companies climb the XBRL learning curve. XBRL technology advisors and tools are numerous. Third, the Canadian government is providing momentum in that direction, suggesting now is the time to make regulatory administration more seamless and less onerous through the use of advanced technology. In their October 2012 Red Tape Reduction Action Plan, the government of Canada has taken a position on cutting the information demands placed on businesses by a variety of regulatory and statutory agencies with the aim of reducing compliance costs, and, more specifically, by "implementing electronic processes to replace outdated paper systems." This is a "welcome move," according to XBRL Canada, as "The adoption of XBRL for standardizing the reporting of data is a feasible and cost-effective way to achieve the objective of substantially reducing the cost of compliance by Canadian companies." Last, but not least,

the Canadian investment community appears to be solidly in the XBRL adoption camp. In their last communiqué on the subject to the OSC, late in 2011, FAIR Canada (Canadian Foundation for Investor Rights) "encourages the CSA to develop an extensible mark-up language based on the XBRL standard for registered dealers to use in providing account statements to clients." FAIR Canada also advocates for the adoption of a single data standard for electronic versions of cost and performance reporting. Detailed cost and performance reporting, they say, that adheres to a single model of reporting will allow third-party developers to develop financial and investment tools—such as web and software platforms—that will help investors gain better control over and understanding of their investments.

Implications for Canadian companies

If the CSA does mandate XBRL, what are the implications for Canadian business? While the entire debate couldn't be discussed within the confines of this short article, on average, the cost/benefit argument seems to be fairly evenly weighted. On the benefit side, the CSA cites the following advantages to filers:

Information only has to be entered once. Preparing financial statements for printing, for a website, and for filing with regulators may require an individual to key in data multiple times to produce the necessary information. XBRL only requires information to be entered once, saving time and reducing the potential for data entry errors. The same information can be used by different software packages to produce printed financial statements, an HTML document for a website, and a SEDAR filing.

Easier access to information. Information can be easily exchanged between applications and over the Internet, allowing analysts and investors quick access to financial information using their own XBRL-enabled software.

Analytical capabilities. Analysis of financial information is typically done by either entering financial data into a spreadsheet or purchasing data from a third party supplier. XBRL data is in a readily usable format and does not need to be re-entered into another format in order to perform quantitative analysis. Analysts and investors can use XBRL to extract specific financial information of interest to them and customize it according to their needs. For example, they can create analyses and comparisons over time across several companies and business sectors (i.e. side-by-side and line-by-line comparisons, for financial periods for the same company or for many different companies). Analyst coverage and investor interest in smaller public companies could potentially increase, given that financial information can be obtained and analyzed more readily with XBRL.

In the cost side of the equation, the CICA points out that the transition to XBRL is not without its challenges. For example:

Implementation hurdles. While XBRL enables a more efficient reporting process, some defer to the adage, "there is no free lunch." Preparers will bear the cost of implementation, both in terms of financial and human capital.

Potential for error. The tagging process involves inherent judgment to the extent that preparers must decide which taxonomy elements should be mapped to particular financial statement items. Though time and experience will help in this area, misrepresentation, a lack of comparability, and outright error pose potential risks.

Customized tags. Preparers may rely on self-defined extensions to capture the unique aspects of their business. Not only does this create a more complex reporting process for filers, but some argue it also undermines the very benefits of XBRL, namely reliability and comparability. Indeed, many believe that

extensions are acceptable only when they are applied consistently across industries.

Misrepresentation. Skeptics purport that customization could open the door to misrepresentation by allowing companies to paint performance in a more positive light. Analysts, too, have the ability to influence how a company is perceived. Some already extract single lines from the financial statements, such that financial information is taken out of context. XBRL would only serve to simplify this practice.

Real-time disclosure. XBRL is viewed as the first step toward real-time reporting, which some believe will enhance transparency and improve the ease with which data is collected. There are two sides to this story, however, and opponents argue that real-time disclosure will emphasize short-term performance at the expense of long-term planning. Preparers fear that one unfavorable month might spark a knee-jerk reaction by investors.

Enter the Auditors

Should the CSA mandate the use of XBRL for filers on Canada's securities exchanges, questions will certainly arise over what the role of the auditor might be going forward. Should the CSA go down this path and require

an attestation around XBRL implementation, would adding a layer of examination to the audit of internal controls over financial reporting, add complexity and hence cost to the audit process? Mike Willis, partner at PwC and chairman emeritus of XBRL International, suggests that it doesn't. According to Willis, "The level of rigour here is very similar to the level of rigour without XBRL. If you think of it, in a paper-based reporting process, we have to manually make these same kind of assessments anyway." Furthermore, he says, "By standardizing the business reporting supply chain through XBRL, the process will eventually become more efficient, not more complicated."

Where do we go from here?

In an earlier comment on this topic, Chief Accountant at the Ontario Securities Commission, Cameron McInnis, suggested that the timing for XBRL just wasn't right back when the U.S. started their tagging project in 2008. "For countries like Canada, who are now converting to IFRS, public companies are focusing on the challenges of adopting a new accounting standard," he said. Now that most of the IFRS adoption dust has settled among Canadian filers, there seems to be little to

prevent the CSA from moving the XBRL agenda in Canada forward.

However, the key to improving the overall reporting efficiency in Canadian companies depends ultimately on how XBRL is adopted. What's critical, says Willis, is for companies to build it into their data systems, as opposed to picking it off a cloud system and tagging the data after the fact. The U.S. and other countries have again climbed the technology learning curve for Canadian companies who can now choose from any number of experienced providers who would gladly integrate the XBRL taxonomy into their information systems.

While the OSC/CSA currently don't have any proposed rules out for comment surrounding XBRL adoption in Canada, Canadian companies should begin to consider the implications of electronic filing using this language. With most of the world's major exchanges having converted, or now converting to XBRL, adoption in Canada is inevitable. It's not if, but when. ■

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

IT'S NOT BY READING THIS AD THAT
YOUR CLIENTS WILL FIND WAYS TO STOP
DOING EVERYTHING THEMSELVES.

Go to bdc.ca/crossroads to learn how entrepreneurs have experienced business growth, or contact us to find out how our flexible financing and consulting services can help your clients meet their unique growth challenges.

BDC is the only bank dedicated **exclusively** to entrepreneurs.





© ISTOCKPHOTO.COM/ZINQ STUDIO

POUR SIMPLIFIER, XBRL ou « eXtensible Business Reporting Language » désigne, dans le contexte de l'information financière, une taxonomie de gestion de l'information ou du savoir qui s'apparente à la codification à barres et permet aux sociétés de rendre interactive l'information financière présentée sous forme statique.

Grâce à XBRL, les utilisateurs externes peuvent extraire des données des états financiers et les comparer instantanément, ce qui permet notamment aux analystes et aux autorités de réglementation d'épargner un temps considérable, tout en uniformisant l'accès à l'information. Des étiquettes d'identification uniques sont attribuées aux éléments de données financières comme le résultat net. Ces étiquettes fournissent une série de renseignements au sujet de l'élément, notamment s'ils s'agit d'un élément monétaire, d'un pourcentage ou d'une fraction. XBRL peut indiquer en quoi les éléments sont liés et établir s'ils entrent dans des catégories particulières aux fins d'analyse interne. Il permet de traiter les données de l'entreprise par logiciel. L'information est soit convertie en XBRL par mise en correspondance, soit générée en XBRL par logiciel. Elle peut ensuite faire l'objet de recherches, de sélection, d'échange ou d'analyse informatique, ou peut être publiée pour la simple lecture. En définitive, XBRL est un outil de collecte de données pour la chaîne d'approvisionnement en information financière, dont on évoque souvent la fiabilité douteuse et la prédisposition à l'erreur.

Où en est le Canada?

Il existe actuellement des taxonomies XBRL pour de multiples rapports, dont les rapports établis selon les PCGR des États-Unis et les IFRS, les rapports intégrés et les rapports sur le développement

durable. Le dépôt en XBRL gagne du terrain partout au monde. Selon XBRL International, la norme d'information XBRL est actuellement imposée aux entreprises ou volontairement appliquée dans les programmes de dépôt réglementaire de plus de 25 pays. Ainsi, en 2009, la Securities and Exchange Commission (SEC) des États-Unis a adopté des règles définitives exigeant que les sociétés émettrices, y compris les sociétés canadiennes intercotées, produisent des états financiers périodiques en XBRL. Cette exigence s'appliquait aux exercices se terminant à compter du 15 juin 2009 pour les grandes sociétés et est entrée en vigueur progressivement en 2010 et 2011 pour les autres sociétés inscrites. Selon ces règles, l'étiquetage XBRL est exigé pour les états financiers, les notes et les tableaux financiers. Chaque société doit également présenter sur son site Web la même information que celle qu'elle a déposée auprès de la SEC.

Au Canada, les Autorités canadiennes en valeurs mobilières (ACVM) ont lancé un programme facultatif de dépôt en XBRL en mai 2007. Selon les ACVM, il s'agissait d'une première étape importante visant à commencer à renseigner les investisseurs, les émetteurs assujettis et les décideurs sur les avantages d'une technologie qui est en cours d'adoption dans le monde entier. Ce programme facultatif permettra aux ACVM de juger de l'utilité de XBRL et de déterminer s'il convient de rendre obligatoire le dépôt en format XBRL. À l'heure actuelle, les dépôts facultatifs en XBRL sont considérés comme complémentaires, car les émetteurs doivent toujours déposer leurs états financiers en PDF, comme l'exige la législation.

Jusqu'ici peu d'émetteurs canadiens ont utilisé XBRL (au 11 décembre 2012, seules six sociétés

avaient choisi de déposer leurs états financiers annuels ou intermédiaires en XBRL au Canada). Compte tenu du passage à XBRL de bon nombre des bourses et des gouvernements dans le monde, il est probable que le Canada emboîtera le pas assez rapidement. Les ACVM sont demeurées silencieuses à ce sujet depuis leur invitation au dépôt facultatif en 2007; plusieurs éléments semblent toutefois indiquer que la Commission des valeurs mobilières de l'Ontario (CVM) songerait à accélérer son calendrier d'application en 2013. Premièrement, les sociétés canadiennes semblent maintenant prêtes à aller de l'avant. Un sondage de XBRL Canada a révélé qu'au 11 décembre, 48,9 % des répondants se disaient prêts à adopter XBRL, 39,9 % estimaient ne pas l'être, et 11,2 % étaient indécis à ce sujet. Deuxièmement, le virage XBRL des sociétés canadiennes peut être facilité par l'expérience des milieux d'affaires des États-Unis et d'ailleurs ainsi que l'accès à d'abondantes ressources en matière de technologies XBRL. Troisièmement, le gouvernement canadien joue un rôle de promoteur en ce domaine, estimant que le temps est venu de rendre l'administration de la réglementation plus uniforme et moins lourde au moyen de la technologie de pointe. Dans son Plan d'action pour la réduction du fardeau administratif d'octobre 2012, le gouvernement du Canada a résolu de réduire les exigences d'information imposées aux entreprises par les divers organismes de réglementation afin de réduire les coûts de conformité, plus précisément grâce à « la mise en œuvre de processus électroniques pour remplacer les systèmes désuets de documents papier ». Cette décision est bien accueillie, selon XBRL Canada, car l'adoption de XBRL pour normaliser la communication de données est une façon

concrète et économique d'atteindre l'objectif d'une réduction appréciable des coûts de conformité pour les sociétés canadiennes. Enfin, ce qui n'est pas à négliger, la communauté canadienne des investisseurs semble se situer résolument dans le camp pro-XBRL. Dans son dernier communiqué sur le sujet adressé à la CVMO, à la fin de 2011, FAIR Canada (Fondation canadienne pour l'avancement des droits des investisseurs) encourage les ACVM à élaborer un langage de balisage extensible fondé sur la norme XBRL qu'utiliseront les courtiers inscrits pour produire les relevés de comptes de leurs clients. FAIR Canada préconise également l'adoption d'une norme d'information unique pour les versions électroniques des rapports sur les coûts et la performance. D'après la Fondation, la présentation de tels rapports selon un même modèle permettra aux concepteurs indépendants d'élaborer des outils financiers et des outils de placement — comme des plateformes Web et des plateformes logicielles — grâce auxquels les investisseurs comprendront et contrôleront mieux leurs placements.

Les conséquences pour les sociétés canadiennes

Si les ACVM imposent XBRL, quelles en seront les conséquences pour le milieu des affaires? Bien que la brièveté du présent article nous empêche d'approfondir la question, les coûts et avantages semblent s'équilibrer. Selon les ACVM, les avantages seraient les suivants pour les émetteurs :

Saisie unique des données. L'établissement des états financiers pour impression, affichage sur un site Web et dépôt auprès des autorités en valeurs mobilières peut exiger de multiples saisies manuelles de l'information nécessaire. Grâce à XBRL, il est possible de saisir les données une seule fois et, partant, d'épargner du temps et d'atténuer les risques d'erreur de saisie. La même information peut être traitée par différents logiciels, que ce soit pour imprimer des états financiers, produire un document HTML à afficher sur un site Web ou faire un dépôt au moyen de SEDAR.

Facilité d'accès à l'information. En facilitant l'échange d'information entre applications et par Internet, XBRL assure aux analystes et aux investisseurs employant un logiciel compatible avec ce langage un accès rapide à l'information financière.

Capacités d'analyse. L'analyse de l'information financière suppose habituellement la saisie des données dans une feuille de calcul ou l'achat de données à un tiers fournisseur. Les données en XBRL se présentent dans un format prêt à l'emploi et ne nécessitent pas de resaisie dans un autre format pour les besoins de l'analyse qualitative. Les analystes et les investisseurs peuvent extraire les données qui les intéressent particulièrement au moyen de XBRL et les adapter à leurs besoins. Par exemple, ils peuvent effectuer des analyses et des comparaisons de plusieurs sociétés et branches

d'activité dans le temps (comparaisons en vis-à-vis de périodes comptables d'une même société ou de sociétés différentes). Facilitant la diffusion et l'analyse de l'information financière, XBRL pourrait accroître l'attention des analystes et l'intérêt des investisseurs pour les petites sociétés ouvertes.

Du côté « coûts » de l'équation, l'ICCA fait remarquer que l'adoption de XBRL comporte des défis, dont ceux-ci :

Obstacles à la mise en œuvre. Même si XBRL promet un processus d'information plus efficace, certains ne manquent pas de rappeler que tout se paye. Ce sont les préparateurs qui devront fournir les ressources humaines et financières requises par la mise en œuvre.

Risques d'erreur. Le processus d'étiquetage fait appel au jugement des préparateurs, qui doivent décider des éléments de taxonomie devant être mis en correspondance avec des éléments donnés des états financiers. Le temps et l'expérience amélioreront les choses, mais les risques d'informations fausses ou trompeuses, d'absence de comparabilité et d'erreurs sont réels.

Le piège des extensions. Les préparateurs peuvent s'appuyer sur des extensions qu'ils définissent eux-mêmes pour rendre compte des particularités de leur entreprise. Cela rend plus complexe le processus de préparation des informations et nombreux sont ceux qui pensent que les avantages liés à XBRL, notamment la fiabilité et la comparabilité de l'information en seront réduits. En fait, bien des gens estiment que les extensions ne sont acceptables que lorsqu'elles sont appliquées uniformément dans l'ensemble des secteurs concernés.

Informations fausses ou trompeuses. Les sceptiques avancent que ces adaptations de XBRL ouvrent la porte aux informations fausses ou trompeuses, puisqu'elles permettent aux entreprises de présenter leurs résultats sous un jour meilleur. Les analystes ont eux aussi la capacité d'influencer la façon dont une entreprise est perçue. Certains extraient déjà des postes des états financiers d'une façon telle que l'information financière est prise hors contexte. XBRL ne ferait que simplifier cette pratique.

Communication en temps réel. XBRL est considéré comme la première étape vers une information en temps réel qui, selon certains, accroîtra la transparence et facilitera la collecte de données. D'autres soutiennent en revanche que la communication en temps réel mettra l'accent sur les résultats à court terme au détriment de la planification à long terme. Les préparateurs craignent qu'un seul mois de résultats défavorables puisse déclencher une réaction irréflective de la part des investisseurs.

Qu'en est-il de l'audit?

L'imposition de XBRL aux émetteurs canadiens par les ACVM soulèverait assurément des questions

quant au rôle de l'auditeur. Si les ACVM allaient de l'avant et exigeaient une certification de la mise en œuvre de XBRL, l'ajout d'un niveau d'examen à l'audit du contrôle interne à l'égard de l'information financière accroîtrait-il la complexité, et donc les coûts, du processus d'audit? Mike Willis, associé chez PwC et président émérite de XBRL International, croit que non. Selon lui, « le degré de rigueur est très semblable, que l'on utilise ou non XBRL. Quand on y pense, dans un processus d'information financière axé sur des documents papier, il faut effectuer manuellement le même type d'évaluations de toute façon ». Il ajoute au surplus : « Si on uniformise la chaîne d'approvisionnement en information d'entreprise au moyen de XBRL, le processus deviendra plus efficace et non pas plus complexe. »

Quelles sont les perspectives?

Dans un commentaire antérieur à ce sujet, Cameron McInnis, chef comptable à la CVMO, soutenait que le moment de la mise en œuvre de XBRL était mal choisi lorsque les États-Unis ont amorcé leur projet d'étiquetage en 2008. « Dans les pays comme le Canada qui sont en train de passer aux IFRS, les sociétés ouvertes se concentrent sur les défis de l'adoption de nouvelles normes comptables », expliquait-il à ce moment. Maintenant que l'effervescence de l'adoption des IFRS s'est essentiellement calmée chez les émetteurs canadiens, il semble que peu d'éléments puissent dissuader les ACVM d'imposer XBRL au Canada.

Toutefois, l'amélioration de l'efficacité globale de la communication d'informations pour les sociétés canadiennes dépend surtout, en définitive, de la façon dont XBRL sera adopté. Selon Mike Willis, il est crucial que les sociétés intègrent à leurs systèmes de données, plutôt que de faire appel à un système infonuagique et à l'étiquetage des données après coup. Les États-Unis et d'autres pays ont gravi la courbe d'apprentissage technologique avant les sociétés canadiennes, qui peuvent maintenant puiser dans un vaste bassin de fournisseurs expérimentés qui seraient très heureux d'intégrer la taxonomie XBRL à leurs systèmes d'information.

Bien que la CVMO et les ACVM n'aient encore soumis pour commentaires aucune règle relative à l'adoption de XBRL au Canada, les sociétés canadiennes devraient commencer à envisager les conséquences du dépôt électronique au moyen de XBRL. La plupart des principales bourses du monde ayant achevé ou amorcé cette conversion, l'adoption de XBRL au Canada est incontournable. Reste à savoir quand elle aura lieu. ■

RAMONA DZINKOWSKI est économiste et journaliste d'affaires à Toronto. mdresearch@interhop.net



A ONCE IN A LIFETIME OPPORTUNITY FOR ALL ACCOUNTANTS

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

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

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

If you too are looking to inspire and to be inspired, please visit www.afid.org.uk or call +44 (0) 208 741 7000

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

Fourth Annual Reviewer's Forum a Success

Quatrième forum couronné de succès

CGA-Canada wrapped up its fourth—and largest—annual Reviewer's Forum in Toronto in late November.

Un nombre record de participants ont assisté au quatrième Forum des inspecteurs professionnels organisé par CGA-Canada à Toronto en novembre.

Read the full story on page 31.

► Article en page 32.

28
Perspective

Perspective

30
News from CGA-Canada

Échos de CGA-Canada

33
Associations

Associations

35
Reflections

Réflexions



A National Strategy for Financial Literacy

Une stratégie nationale en matière de littératie financière

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

ARE YOU FAMILIAR with the FCAC? If you're drawing a blank, you're hardly alone. Although the Financial Consumer Agency of Canada (FCAC) was established by the federal government a dozen years ago to help consumers navigate the myriad of available financial products and services, it's hardly a household name. And that's a shame, because too many Canadians aren't sufficiently money-savvy, according to the Task Force on Financial Literacy, which reported in 2011.

Statistics Canada notes that household debt levels hit a record 164.6 per cent in the third quarter of 2012, up from 160.9 per cent a year earlier. That means Canadian families now owe nearly \$1.65, on average, for every dollar of after-tax income they earn. And it's leaving many of them highly vulnerable to economic shocks such as job loss, interest rate hikes, or sudden corrections in house prices. Indeed, household indebtedness and stretched valuations in some segments of the housing market pose the greatest domestic economic risks, the Bank of Canada has warned.

CGA-Canada has long advocated for strengthening financial literacy. Money-management skills are the foundation of a successful and productive economy and critical for informed personal saving and retirement planning. The task force noted that, based on a 2009 survey, only 51 per cent of Canadians had a budget, 31 per cent were struggling to meet their bills and payments, and, of those who were planning to buy a home, nearly half had saved less than five per cent of the cost of the home.

The task force's overarching conclusion was that Canada needs a national strategy to help ensure that, as a country, we take the necessary steps to strengthen the knowledge, skills, and confidence of Canadians to make responsible financial decisions. Integrating financial literacy programs into the kindergarten to grade 12 curriculum, as noted in CGA-Canada's September 2012 Informed View report (www.cga.org/canada/research), may be one way to improve the overall financial literacy level of Canadians.

Too ambitious? Too costly? To me, these sound like investments well worth making. ■

L'ACFC, VOUS CONNAISSEZ? Dans la négative, vous êtes loin d'être seuls. Même si le gouvernement fédéral a créé l'Agence de la consommation en matière financière du Canada il y a environ 12 ans afin de favoriser une meilleure compréhension des nombreux produits et services financiers, l'ACFC demeure dans l'ombre. Et c'est dommage, car selon un rapport du Groupe de travail sur la littératie financière paru en 2011, trop de Canadiens ne s'y connaissent pas assez en finance.

Selon Statistique Canada, l'endettement des ménages a atteint le niveau record de 164,6 % au troisième trimestre de 2012, par rapport à 160,9 % un an plus tôt, ce qui signifie qu'en moyenne, les familles doivent maintenant presque 1,65 \$ pour chaque dollar de revenu après impôts gagné. Ainsi, beaucoup de familles sont très vulnérables aux chocs économiques, comme les pertes d'emploi, les hausses des taux d'intérêt ou les corrections inattendues sur le marché de l'habitation. La Banque du Canada affirme que l'endettement des ménages et la surévaluation dans certains segments du marché de l'habitation sont les risques économiques les plus graves pour les ménages.

CGA-Canada préconise depuis longtemps le renforcement de la littératie financière. Les compétences en matière de gestion de l'argent sont le fondement d'une économie prospère et productive, et s'avèrent essentielles aux décisions concernant l'épargne et la planification de la retraite. Le Groupe de travail note que, selon un sondage réalisé en 2009, seuls 51 % des Canadiens ont un budget, 31 % ont du mal à régler leurs comptes et presque la moitié de ceux qui prévoient acheter une maison ont épargné moins de 5 % du coût du bien.

La conclusion dominante du Groupe de travail : le Canada doit établir une stratégie nationale et s'assurer de prendre les mesures qui s'imposent afin de renforcer les connaissances, les compétences et la confiance nécessaires à la prise de décisions financières responsables. Comme l'a noté CGA-Canada en septembre 2012, dans son rapport de la série « Perspective éclairée » (www.cga.org/canada-fr/recherche), l'ajout de programmes d'éducation financière de la maternelle à la 12^e année pourrait améliorer la littératie financière des Canadiens.

Trop ambitieux? Trop coûteux? D'après moi, le jeu en vaut la chandelle. ■

CGA

MAGAZINE



The Digital Divide Just Got Smaller

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

Digital Issues
www.cgamagazine-digital.ca

NEW Dedicated Website
www.cgamagazine.ca

Papier ou numérique : À vous de choisir

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

Versions numériques
www.cgamagazine-digital.ca

NOUVEAU Site Web exclusif
www.fr.cgamagazine.ca

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



CERTIFIED
GENERAL
ACCOUNTANTS
COMPTABLES
GÉNÉRAUX
ACCREDITÉS

We see more than numbers.
Comptez sur notre vision.



■ UPDATE / MISE À JOUR

Social media following tops 10,700

The total number of followers on CGA-Canada's four social media platforms passed the 10,700-mark at year's end. Managed by the national association's Communications team, the official platforms—on Facebook, Twitter, LinkedIn, and YouTube—deliver news and information updates, host a wide range of discussions, feature a variety of videos, and provide opportunities to share information and network.

Links to all of the social media platforms can be found at www.cga.org/canada for those wishing to join.

► Plus de 10 700 personnes suivent CGA-Canada sur les médias sociaux

Le nombre de personnes qui suivent CGA-Canada sur ses quatre plateformes de médias sociaux a dépassé les 10 700 à la fin de 2012. Gérées par l'équipe des communications, les plateformes officielles utilisées par CGA-Canada (Facebook, Twitter, LinkedIn et YouTube) contiennent des nouvelles, des discussions et des vidéos, et permettent au public de partager des informations et de réseauter. Vous trouverez des liens vers toutes nos plateformes à www.cga.org/canada-fr.

Meet the 2012-13 Board of Directors

CGA-Canada is pleased to announce its 2012-13 Board of Directors, led by Chair Patrick Keller, FCGA, of British Columbia. "As we move through the next year, CGA-Canada will continue to seize growth opportunities, at home and abroad," Keller says.

Keller is an electronic commerce audit specialist with the Canada Revenue Agency

(CRA). In addition to his service to CGA-Canada, he was on the Board of Governors of CGA-BC from 2001-10, serving as president in 2008. He received the J.M. Macbeth Award of Merit for volunteer service, the CRA Award of Excellence, and, most recently, a CGA-BC Life Membership Award.

Donna Price, FCGA, of Manitoba, assumes the role of vice chair. Price has had an extensive career in both the airline and financial services industries, working with Air Canada and CIBC. Since 1985, Price has served on several CGA Manitoba committees and was elected president in 1990. She was recognized as one of the *100 CGAs Who Have Made a Difference* in 2008, the centennial anniversary of the CGA designation.

New board members include: Michael Geiger-Wolf, FCGA; Bruce Hurst, FCGA; and Anita Klassen, FCGA. Returning to the board is Dany Girard, FCGA. They will be joining Anthony Ariganello, FCGA, secretary; Dr. Catherine Aczel Boivie, public representative; Hilary Becker, CGA; Don Bureaux, CGA; Terry LeBlanc, FCGA, past chair; and Rob Stephanson, FCGA.

► Le conseil d'administration 2012-2013

CGA-Canada est heureuse de présenter son conseil d'administration pour 2012-2013. Selon le président du conseil, Patrick Keller, FCGA, de Colombie-Britannique, « au cours du prochain exercice, CGA-Canada continuera de saisir les occasions de croissance tant au pays qu'à l'étranger ».

M. Keller est spécialiste de la vérification du commerce électronique à l'Agence du revenu du Canada (ARC). En plus de siéger aux comités et conseils de CGA-Canada, il a fait partie du conseil d'administration de CGA-Colombie-Britannique de 2001 à 2010, notamment à titre de président en

2008. Il a reçu le prix d'excellence J. M.-MacBeth en remerciement de ses services bénévoles, le Prix d'excellence de l'ARC et, récemment, le titre de membre à vie de CGA-Colombie-Britannique.

La vice-présidente, Donna Price, FCGA, du Manitoba, a fait carrière à Air Canada et à la CIBC. Depuis 1985, M^{me} Price a fait partie de plusieurs comités de CGA-Manitoba et elle a été présidente de cette association en 1990. À l'occasion du 100^e anniversaire du titre de CGA, en 2008, elle a été inscrite au palmarès des 100 CGA exceptionnels.

Trois nouveaux membres, Michael Geiger-Wolf, FCGA, Bruce Hurst, FCGA, et Anita Klassen, FCGA, ainsi que Dany Girard, FCGA, qui revient au conseil, se joignent aux membres déjà en fonction, soit Anthony Ariganello, FCGA (secrétaire), Catherine Aczel Boivie (représentante du public), Hilary Becker, CGA, Don Bureaux, CGA, Terry LeBlanc, FCGA (président sortant) et Rob Stephanson, FCGA.

Board member awarded Diamond Jubilee Medal

Dr. Catherine Aczel Boivie, CGA-Canada's public representative, has been awarded a Queen Elizabeth II Diamond Jubilee Medal for her remarkable impact on society and business through the application of technology.

Boivie is the founding chair of the Chief Information Officers (CIO) Association of Canada. The association established the Catherine Aczel Boivie scholarship to recognize her contribution to the CIO community. In June 2008, Boivie was named the recipient of the 2008 CIO Leadership Award by the Canadian Advanced Technology Alliance. She holds a bachelor of mathematics from the University of Waterloo, and a master's degree and PhD from the University of Toronto.



© JEAN-MARC CARLISSE

CGA-Canada's President and CEO Anthony Ariganello at the CGA-Canada Summit on Tax Simplification with (L-R) Minister of National Revenue Gail Shea, Professor of Fiscal Policy at the University of Saskatchewan Janice MacKinnon, and Parliamentary Secretary to the Minister of National Revenue Cathy McLeod.

► Anthony Ariganello, président et chef de la direction de CGA-Canada, au Sommet sur la simplification fiscale organisé par CGA-Canada et (de gauche à droite) Gail Shea, ministre du Revenu national, Janice MacKinnon, professeure de politique budgétaire à l'Université de la Saskatchewan, et Cathy McLeod, secrétaire parlementaire de la ministre du Revenu national.

She is chief executive officer of Inventure Solutions and senior vice president of information technology and facilities at Vancity, Canada's largest credit union.

► **Une membre du conseil reçoit la Médaille du jubilé de diamant**

Catherine Aczel Boivie, représentante du public au conseil d'administration de CGA-Canada, a reçu la Médaille du jubilé de diamant de la reine Elizabeth II en reconnaissance de son influence remarquable sur la société et le monde des affaires en matière de technologie.

M^{me} Boivie a été la première présidente du conseil de la Chief Information Officers Association of Canada. Cette association a créé la bourse Catherine-Aczel-Boivie en reconnaissance de son apport à la communauté des directeurs des systèmes de l'information. En juin 2008, l'Alliance canadienne pour les technologies avancées lui a décerné le prix d'excellence CIO Leadership Award. M^{me} Boivie est titulaire d'un baccalauréat en mathématiques de l'Université de Waterloo ainsi que d'une maîtrise et d'un doctorat de l'Université de Toronto.

Elle est chef de la direction d'Inventure Solutions et première vice-présidente, Technologies de l'information et Équipements, à Vancity, la plus importante coopérative d'épargne et de crédit au Canada.

CGA-Canada summit on tax simplification

CGA-Canada held the first ever Summit on Tax Simplification in Ottawa in early December. The meeting brought together approximately 60 stakeholders, public officials, and thought leaders to strategize, inform the debate, establish priorities, and identify next steps.

Minister for National Revenue Gail Shea opened the summit by describing the

government's efforts to reduce red tape and the compliance burden. Participants agreed that the tax system had become unduly complex and has not kept up with changing demographics and societal needs.

Key recommendations included establishing a process to study and bring forward options to simplify the system. This could include creating an independent commission, or providing resources and support to the parliamentary budget officer and parliamentary committees.

View the summit's outcomes report at www.cga.org/canada/taxsimplification.

► **Sommet de CGA-Canada sur la simplification fiscale**

En décembre dernier, CGA-Canada a tenu à Ottawa le premier sommet sur la simplification fiscale, lequel rassemblait une soixantaine de parties prenantes, de fonctionnaires et de leaders d'opinion en politique fiscale. Les participants se sont penchés sur des considérations stratégiques en vue d'éclairer le débat, d'établir les priorités et de cerner les prochaines étapes.

La ministre du Revenu national, Gail Shea, a exposé les efforts déployés par le gouvernement pour réduire les formalités administratives et le fardeau de l'observation. Les participants étaient d'avis que le système fiscal est devenu inutilement complexe et n'a pas suivi l'évolution des facteurs démographiques et des besoins sociétaux.

Ils ont recommandé la mise en place d'un processus qui permettrait la présentation d'options visant à simplifier le système fiscal, notamment la création d'une commission indépendante et l'apport de ressources et de soutien au directeur parlementaire du budget et aux comités parlementaires.

Vous pouvez consulter le rapport du Sommet à www.cga.org/canada-fr/simplificationfiscale.

CGA-Canada recognized as a B.C. top employer

CGA-Canada has been named one of BC's Top Employers in 2013 for the sixth consecutive year by MediaCorp Canada.

The selection is based on performance in several areas, including: physical workplace; work and social atmosphere; vacation and time off; employee communications, training and skills development; and health, financial, and family benefits.

► **CGA-Canada parmi les meilleurs employeurs en Colombie-Britannique**

Pour une sixième année consécutive, CGA-Canada est l'un des meilleurs employeurs de la Colombie-Britannique retenus par MediaCorp Canada.

La sélection s'appuie sur plusieurs critères, dont le lieu et le climat de travail, les vacances et congés, la communication avec les employés, la formation, le développement des compétences et les avantages sociaux (santé, finances, obligations familiales).

Fourth annual Reviewer's Forum a success

CGA-Canada wrapped up its fourth—and largest—annual Reviewer's Forum in Toronto in late November.

"Our annual Reviewer's Forum offers a unique opportunity for practitioners to discuss and analyze the increasingly diverse conditions of the accounting world," says Rock Lefebvre, vice-president of Research and Standards at CGA-Canada. "The presentations, made by leading accounting and assurance professionals, are essential for understanding complex standards and emerging issues."

More than 60 attendees from across the country participated in the two-day forum

designed for partners, senior managers, file reviewers, quality control managers, mentors, and monitors.

Highlights included sessions on engagement risk, recent events within the auditing environment, and a keynote luncheon address by Mark Woltersdorf, CA, CMA, CGA, LL.B. from Fraser Milner Casgrain LLP (FMC Law). Woltersdorf spoke on the expanding tax, civil, and criminal liabilities, which directors of Canadian corporations are exposed to under today's regulatory regimes, including greater public scrutiny and awareness.

To purchase a copy of the materials presented at the November forum, contact cgrant@cga-canada.org.

► **Quatrième forum couronné de succès**

CGA-Canada a tenu son quatrième Forum des inspecteurs professionnels à Toronto en novembre. « Le Forum donne aux praticiens une rare occasion de discuter du contexte de plus en plus diversifié du monde de la comptabilité, et de l'analyser, explique Rock Lefebvre, vice-président, Recherche et normalisation. Les exposés, présentés par des spécialistes réputés en comptabilité et en certification, contiennent l'information essentielle

pour comprendre la complexité des normes et des nouveaux enjeux. »

Plus de 60 participants ont assisté au Forum, qui s'adresse aux associés, aux cadres supérieurs, aux personnes qui effectuent la révision des dossiers, aux responsables du contrôle qualité, aux instructeurs et aux mentors.

Parmi les points saillants, mentionnons les séances sur le risque de mission et sur l'actualité en matière d'audit, et l'allocation du conférencier d'honneur, Mark Woltersdorf, CA, CMA, CGA, LL. B., du cabinet Fraser Milner Casgrain (FMC Avocats). M. Woltersdorf a parlé de l'élargissement des responsabilités fiscales, civiles et pénales auxquelles les directeurs et administrateurs des sociétés canadiennes sont exposés dans le cadre des régimes de réglementation actuels, ainsi que d'une meilleure sensibilisation du public.

Pour acheter un exemplaire des documents présentés pendant le Forum, veuillez écrire à cgrant@cga-canada.org.

One-stop, online tax resource

PD Net's Tax Portal is a one-stop resource for tax information in Canada. Designed for CGAs and other business professionals, the portal

features a calendar with key filing deadlines, online professional development opportunities, essential tax resources, tips, tax-related news, and a link to the Need an Accountant website. Visit www.cga.org/pdnet/taxportal.

► **Centre de ressources fiscales**

Le portail sur la fiscalité du Reper est une source unique de renseignements fiscaux. Conçu pour les CGA et les gens d'affaires, le portail contient un calendrier des dates de production importantes, des occasions de perfectionnement professionnel en ligne, des ressources fiscales essentielles, des conseils, des nouvelles fiscales et un lien menant au site Besoin d'un comptable. Visitez le www.cga.org/pdnet/taxportal (en anglais). ■

Pour attirer les talents financiers que vous voulez, obtenez les données qu'il vous faut sur le salaire.



Téléchargez le *Guide Salarial 2013* dès aujourd'hui au roberthalffinance.ca ou téléphonez au 1.800.803.8367.





© ISTOCKPHOTO.COM/LILLY3

CGA-BC's chair Candace Nancke discusses careers and skills

La présidente de CGA-Colombie-Britannique, Candace Nancke, parle carrière



Candace Nancke, FCGA

What are your goals as president of CGA-BC?

To increase the synergy between CGAs and small businesses. This is especially important in B.C. where 98 per cent of the businesses are small businesses and they employ 57 per cent of the labour force.

What are the challenges facing CGAs and students in B.C.?

CGAs and students face the same challenges as anybody else. Will the economy improve, will the housing market crash, what will happen in the next provincial election? The difference I think is that, as accountants, we can be expected to provide solutions to these challenges.

What's your day job?

I am the managing partner of Loren, Nancke & Company, Certified General Accountants. I started working with this firm while I was still a student, in 1997. I became a partner about four years after I was designated. Since 1997 we have grown from an office of two to 24, with offices in North Vancouver and New Westminster.

What do you enjoy most about what you do?

I know it is cliché for a practitioner to say they love the variety, but what can you do? We work with small businesses and there is extreme gratification in seeing a business succeed and knowing that you helped. I have to admit that on April 30, I wonder if perhaps landscaping

would be a better career choice, but the other 364 days of the year I love what I do.

What are your hobbies?

I spend my spare time with my fantastic husband and our two dogs. In the summer we enjoy the outdoors and spending time with family and friends at our property in Lillooet.

What does being an FCGA mean to you?

My FCGA pin is one of my proudest possessions. Yes, it is representative of the time and dedication that I have given to CGA, but it also represents what I have received in return. I have learned many new skills that I will be able to use for the rest of my life. I've also met a lot of people; some of my closest friends and most valued colleagues have come from my involvement with CGA. ■

Quels sont vos objectifs en tant que présidente de CGA-Colombie-Britannique?

Accroître la synergie entre les CGA et les petites entreprises. Cela s'avère particulièrement important en Colombie-Britannique, où 98 % des entreprises sont de petite taille et emploient 57 % de la main-d'œuvre.

Quels enjeux préoccupent les CGA et les étudiants en Colombie-Britannique?

Les CGA et les étudiants ont les mêmes préoccupations que tout le monde. L'économie s'améliorera-t-elle? Le marché de l'habitation s'effondrera-t-il? Quelle sera l'issue de la prochaine élection provinciale? La différence, selon moi, c'est qu'on attend des comptables qu'ils apportent des solutions aux problèmes que soulèvent ces questions.

Quel est votre emploi actuel?

Je suis associée directrice de Loren, Nancke & Company, Certified General Accountants. J'ai commencé à travailler dans ce cabinet en 1997, lorsque j'étais encore étudiante. Je suis devenue associée environ quatre ans après avoir reçu mon titre. Depuis 1997, nous sommes passés de 2 à 24 employés. Nous avons des bureaux à North Vancouver et à New Westminster.

Qu'aimez-vous le plus dans votre travail?

Bien que ce soit un cliché pour un professionnel en exercice de dire qu'il aime la diversité, je l'assume. Nous travaillons avec de petites entreprises, et il est très valorisant de voir une entreprise réussir et de savoir que nous avons participé à cette réussite. Je dois admettre que le 30 avril, tous les ans, je me demande si l'aménagement paysager n'aurait pas été un meilleur choix de carrière. Mais les 364 autres jours de l'année, j'adore mon métier.

Quels sont vos passe-temps?

Je passe mes temps libres avec mon merveilleux mari et nos deux chiens. L'été, nous faisons des activités de plein air et profitons de la compagnie de notre famille et de nos amis dans notre propriété à Lillooet.

Que signifie, pour vous, être FCGA?

Mon épinglette FCGA est l'une des choses dont je suis le plus fière. Elle représente bien sûr mon engagement envers le titre de CGA et le temps que je lui ai consacré, mais elle symbolise également ce que j'ai reçu en retour. J'ai acquis plusieurs nouvelles compétences dont je pourrai me servir toute ma vie. J'ai également rencontré beaucoup de gens, dont certains de mes amis les plus proches et des collègues pour lesquels j'ai une très grande estime. ■

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.

Assurance-vie temporaire

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

solutionsinsurance.com/cgafrancais

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

1-800-363-7873

Jan Munro Thompson, à l'extérieur du Québec

1.800.881.3688



Springtime Resolutions

Résolutions du printemps

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

WHILE MANY MAKE RESOLUTIONS at the start of the year, I prefer springtime. Why? For me it's a more genuine time of renewal. The weather is improving and I feel more energized.

While I'm not the type who resolves to make dramatic changes, I do take stock professionally. I also like to discover—and share—what others are thinking. One of those people is Mike Maddock, a Chicago-based entrepreneur, management consultant, and author. He's compiled a list of 10 favourite business resolutions from those who, he says, "identify important things and consistently get things done." Among them:

- Spend more time on your not-to-do list. Strategy is the art of sacrifice. Identify and avoid what matters the least so you can focus more time on the few things that matter most.
- Essential first, email second. You may wake up ready to take on the world, only to get distracted by insignificant email. Consider tackling the most important task of the day before you delve into your inbox.
- Find your purpose. If you don't know what your company's purpose is or even your own, finding that purpose is the worthiest of resolutions.
- Invent more choices. It's said that you can't feel grateful and fearful at the same time. One certain way to become afraid is to feel trapped by a situation. The remedy is choice. The more choices you feel you have, the less trapped and happier you'll feel. When you do feel unhappy, try a bit of brainstorming.
- Look beyond your own know-how. Being an expert can prevent you from seeing possibility. Rather than rely only on your expertise, learn how other experts are dealing with challenges similar to yours. Find out what you may be missing.

Of course, there's no end to what we can resolve to do better, or differently. Here are a few more that, I think, should have broad appeal: don't just join a new group, get involved; work is serious business but avoid taking business matters personally; and make it a habit to review one aspect of your career plan weekly.

What are my resolutions for the year ahead? I hope to take professional issues less personally, do better at putting my emotions aside, and stay focused on the greater good. ■

DE NOMBREUSES PERSONNES PRENNENT des résolutions en début d'année; personnellement, je préfère le faire au printemps, qui correspond davantage pour moi à une période de renouveau. Le beau temps revient et je sens un regain d'énergie.

Je ne suis pas du genre à changer radicalement, mais je fais le point du côté professionnel. J'aime aussi découvrir — et transmettre — les réflexions des autres, comme celles de Mike Maddock, auteur, entrepreneur et consultant en gestion de Chicago. Il a dressé une liste des 10 résolutions d'affaires préférées des personnes qui, selon lui, « ciblent les enjeux importants et obtiennent systématiquement des résultats ». Voici des exemples :

- Prendre le temps de cerner les choses non essentielles. La stratégie est l'art du sacrifice. Déterminez ce qui importe peu, de sorte que vous accordiez plus de temps à ce qui compte vraiment.
- Les tâches essentielles d'abord, les courriels ensuite. Au réveil, vous avez beau être prêt à relever n'importe quel défi, des courriels sans importance peuvent détourner votre attention. Avant de plonger dans vos messages, songez à vous attaquer à la tâche cruciale de la journée.
- Trouver sa raison d'être. Si vous ignorez la mission de votre entreprise, ou la vôtre, les trouver constitue la meilleure résolution qui soit.
- Concevoir d'autres choix. Il paraît que le bonheur et la peur s'excluent. Or, une excellente façon d'avoir peur, c'est de se sentir piégé dans une situation. Le remède? Le choix : plus vous aurez l'impression d'avoir d'options, moins vous vous sentirez pris, et plus vous serez heureux. Si vous êtes insatisfait, tentez un petit remue-ménages.
- Dépasser son propre savoir-faire. Votre expertise peut vous empêcher de voir qu'il existe d'autres possibilités. Ne vous cantonnez pas dans vos propres compétences; voyez comment d'autres experts relèvent des défis semblables aux vôtres et découvrez ce qui peut vous échapper.

Évidemment, il y a une infinité de choses qu'on peut décider de changer. Voici quelques autres idées utiles : ne pas se contenter d'adhérer à un nouveau groupe, mais s'engager réellement; éviter de se sentir personnellement visé par les questions se rapportant au travail; revoir chaque semaine un élément de son plan de carrière.

Quant à mes résolutions pour l'année, j'espère me sentir moins visé personnellement par les questions professionnelles, mieux parvenir à mettre mes émotions de côté et maintenir le cap sur le bien général. ■



Fair Play

by / par Andrew Allentuck

Une question d'équité

Islamic finance in Canada.



Le modèle financier islamique au Canada.

ISLAMIC FINANCE has quietly arrived in Canada with money for investment in real estate, homes, insurance, and corporate finance. The problem is how Canadian finance and accounting will accommodate the rules and practices of what is, in many ways, a financial structure at variance with traditional Canadian and western ways of doing business.

The market size and influence of Muslim business is already substantial. There are over 900,000 Muslims in Canada, about 2.8 per cent of the population. By 2030, they will be 6.6 per cent of the nation's people, nearly four times the ratio of Muslims to the total U.S. population by then. Uncomfortable with western ways of finance based on the idea that, if you sign for a debt—fair or not—you are on the hook for it, Islamic finance seeks to make its moral precepts the bedrock of

how money can be provided by one person or company to another. It is a concept that, given the size and volume of Islamic finance in Canada, is destined to grow.

The volume of Islamic finance just in banking, where it is relatively easy to do totals, is stunning. According to the Toronto Financial Services Alliance (TFSA, not to be confused with the tax sheltering device), a public-private partnership of federal, provincial, and municipal governments, Islamic finance accounted for \$1.1 trillion in banking assets in 2012, a 33 per cent jump from their 2010 level.

The core principle of Islamic finance, embedded in the general concept of Sharia, Islamic law, is fairness. Explains Hussein Warsame, a CGA who is chair of accounting at the Haskayne School of Business at the University of Calgary, Islamic finance is founded

on ethics, in comparison to conventional western banking, which is founded on contract law, with ethics tacked on as an afterthought.

Analogs for Interest

In practice, this means that in a house purchase aided by a Sharia-compliant transaction, the financing entity buys the house from the vendor and then resells it to the buyer at a profit. The buyer can pay back the financing entity in periodic payments. The bank owns the house until it is paid, but the price difference between what it pays and what the buyer pays, the profit, can be divided into profits per unit of time. In this case, not unlike a conventional bond with periodic payments and repayment of principal at the end, security and income fit together. But in Sharia, the deal has been interest-free. There

has been no commitment to make payments on the money, only payments on the house. It is a significant difference from the western philosophy of finance.

In Sharia, banking and finance in general are judged by the equity or fairness of agreements. “Banking practice is a question of the balance of power,” Professor Warsame explains. “The

“We want the person who provides the money and the person who gets it for a house or for some other purpose to share in the risk.”

bank that provides money has more power than the people who need its money. In Sharia, we say that a transfer of money should not generate a payment to the powerful. Instead, we want the person who provides the money and the person who gets it for a house or for some other purpose to share in the risk. You could say that Sharia insists that the provider of financing has some skin in the game.”

Rent-to-own is an alternative form of finance. The financier and the purchaser form a partnership. The purchaser puts money, similar to a down payment, into a partnership and the financing entity puts in the rest. The financing entity rents the property to the buyer. The borrower in the partnership later agrees to buy the financing entity’s share at

an agreed price. If the buyer defaults at some point, both the lender and the purchaser can walk away with their respective contributions to equity. In this form of finance, market risk such as price change will adjust final payments and payouts in the event of default.

In each of these two styles of financing a purchase, there is no reference to the cost of money. In western banking and any kind of lending, interest is the price of money, an expression of the risk of lending, and payment for not using money for consumption. All of these goals can be accomplished by Islamic finance, Professor Warsame says. Interest, called *riba*—meaning non-compliant with Islamic principles—is avoided by tying periodic payments to real assets such as land or buildings, factories or products, rather than to money itself.

In the Islamic view of money, interest is categorically seen as unfair, an imbalanced bargain between the rich lender and the poor borrower. In conventional western law, that imbalance does not matter. All that counts is nominal legality. “You borrow the money, you pay it back,” is the rule. When bank interest rates are low, as they are now, and intrinsically favour the borrower, who may get financing at less than the real cost of money as measured by inflation, the Islamic precept may seem unnecessary. Yet the precept that lending is an unfair bargain that cannot be in accord with Sharia is valid when it comes to interest rates charged by cheque cashing services—often used by people who are too poor to have conventional banking arrangements or credit union affiliations.

In documents submitted to Parliament, lending rates composed of handling fees and interest have been as high as 1,242 per cent per year. For lack of market power, a poor person pays a heavy price for a financial transaction.

Insurance—Sharing Risk

In the view of Sharia, the bridge that connects the borrower and the lender has to be a sharing of risk, explains Nasir Samji, a CGA in Parkland, Alberta. “In the crash of 2008, the issue and the cause was gambling by hedge funds, use of people’s money for speculation, and to enhance the profits of banks,” he says. “The core of the problem was derivatives that separated borrowers from investors, as securitized home mortgages did. That was betting and that was unethical in terms of Sharia.”

Sharia’s idea of fairness extends to Islamic insurance, called *takaful*. “If insurance risk management is done properly under Sharia, a company can’t just start an insurance company. The company has to motivate a community to contribute to a fund, a cooperative, in which there is sharing of risk. Selling risk or charging a price to transfer all of it is forbidden, but taking your neighbour’s risk and giving some of yours to him is acceptable,” Professor Warsame notes.

This idea of risk sharing separates insurance companies into those that are acceptable to Sharia and those that are not. Thus mutual insurance is acceptable, but stock companies that keep what they do not pay out in claims is not acceptable, Professor Warsame adds. Mutuality solves some of the problem of gambling that is a characteristic of risk transfer. Reporting insurance operations and money flows to members of a mutual association solves the problem of concealment of profit. Insurance contracts that are compliant with Sharia cannot cover swine operations or casinos.

Corporate Finance

Islamic finance has an alternative to bonds, which are loans subscribed by what are usually many lenders, though some bond issues may be bought by just one large investor, such as a pension fund. Timely interest payment is the essence of bond financing. Yet *sukuk*, which are Sharia-compliant financings, can do the same thing.

Fixed income is the problem under Islamic law, for the idea that a payment is guaranteed goes against the idea of sharing of risk. Islamic law prohibits interest bearing, fixed income instruments, which is the essence of conventional bonds. Moreover, conventional bonds make the buyer, that is, the person lending money, carry the risk of default. That risk has produced the huge credit rating industry dominated by such firms as Standard & Poor’s and Canada’s DBRS. *Sukuk* produce the same returns as conventional bonds, but in a fashion that complies with Islamic law.

Conventional bonds may be issued to entities, such as holding companies, that are removed



CGA
MAGAZINE

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

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

Contact / Contactez :
Ingrid Mueller
416 226 4862
imueller@cga-canada.org

from the companies that use the money. *Sukuk* avoid this uncoupling of the borrower with the user of the funds and therefore preserve the risk of the financial transfer in the user of the money. In essence, the buyers of *sukuk*-compliant loans take beneficial ownership in the asset against which they forward money, even if the assets are held in an intermediate structure, such as a special-purpose vehicle. The core of the concept is that the *sukuk* is really an equity participation in which the real assets that are the object of financing are notionally owned by the participants and the manager of the process can be a guarantor of the net value or market price of the assets, explained the TFSA's Islamic Finance Working Group in a 2010 paper.

Sukuk achieve the sharing of risk in an enterprise that the object of a financing deals with, says Shoeb Sharieff, president of Ijara Canada Inc., an Ottawa company that provides consulting services to banks that want to offer Islamic-compliant services and products. Ijara, which also operates in the U.S. from a base in Ann Arbor, Michigan, tells them how to do it.

"Without the concept of interest, you have to set up deals as shared risk or as a trade," Sharieff says. "In a trade, you can have profit

per unit of time. The process is then not based on use of money. Rather, it is based on utilization of an asset or provision of a service. The periodic payments are based on rate of profit. And in case of fixed assets like real estate, the return is based on rent, which is use of the property per unit of time, and growth of equity per unit of time. The math is much the same as with a conventional mortgage. The point is that what money earns is seen as a rent on property rather than as interest on money."

Accounting for Sharia

"To make Sharia-compliant finance work within Canadian IFR accounting standards takes work," Professor Warsame says. "International Financial Reporting Standards can accommodate Sharia. It does this by making periodic payments equivalent to interest on a loan as business income. It has the same tax consequence. The Government of Canada will have no problem with this reporting method, for the tax consequence is neutral, even though it is called something other than interest. After all, business income and interest income are taxed in the same manner."

For chattels, such as cars, the Sharia-compliant form of finance adds a price for profit over time. When the goods are paid for, the seller has gained a payment for the time it takes to pay, the payment is in the nature of rent, which is a form of business income and can be reported as business income, Professor Warsame says.

Islamic finance can present buyers with higher costs than conventional finance. The reason—a smaller market with a need to have deals reviewed by specialists in Sharia. As the market grows, the costs of administration should come down, Sharieff says, which will be the sign that Sharia finance has matured as a part of the Canadian market. "A shift from pure contract to the philosophy of fairness in business can only be a good thing," he adds. ■

.....
ANDREW ALLENTUCK's latest book, *When Can I Retire? Planning Your Financial Life After Work*, was published in 2011 by Penguin Canada.



190 Reasons

Membership with the Canadian Payroll Association is essential as payroll is responsible for understanding and complying with the 190 regulatory requirements related to the \$830 billion in wages and benefits, \$260 billion in statutory remittances to the federal and provincial governments, and \$90 billion in health and retirement benefits that Canada's 1.5 million employers annually pay.

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

Member Benefits Include:

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

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

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

Membership
 ext. 118 • membership@payroll.ca

www.payroll.ca

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



PETIT À PETIT, le modèle financier islamique s'installe au Canada, avec l'arrivée de sommes à investir dans l'immobilier, l'assurance et le financement d'entreprises. Une question se pose : quelle place les systèmes financier et comptable canadiens réserveront-ils aux règles et usages d'un régime qui, à bien des égards, ne correspond pas aux façons de faire établies au pays et ailleurs en Occident?

La taille du marché et l'influence du monde des affaires musulman sont déjà considérables. On compte plus de 900 000 musulmans au Canada, soit environ 2,8 % de la population du pays. En 2030, ce chiffre passera à 6,6 %, près de quatre fois le pourcentage prévu pour les États-Unis. Or, mal à l'aise avec l'approche occidentale du financement, qui est fondée sur la responsabilité de toutes les dettes contractées, équitables ou non, les tenants du modèle islamique cherchent plutôt à baser sur des préceptes moraux les échanges entre une personne ou une entreprise qui fournit de l'argent et celle qui en reçoit. Compte tenu de l'envergure des finances islamiques au Canada, le phénomène ne peut que prendre de l'ampleur.

Le volume des finances islamiques dans le seul secteur bancaire, qu'on peut quantifier de façon relativement facile, est stupéfiant. Selon la Toronto Financial Services Alliance (TFSA), un partenariat public-privé auquel participent trois ordres de gouvernement, les actifs bancaires confiés au modèle islamique se chiffraient à 1,1 billion en 2012, en hausse de 33 % par rapport à 2010.

Le principe fondamental du modèle financier islamique, enchâssé dans la notion générale de charia, la loi islamique, est l'équité. Comme l'explique Hussein Warsame, CGA, qui dirige la

section de comptabilité à la Haskayne School of Business à l'Université de Calgary, le modèle financier islamique repose sur l'éthique, tandis que le système bancaire occidental traditionnel s'appuie sur le droit contractuel, et l'éthique ne s'y greffe qu'incidemment.

Équivalents d'intérêts

En pratique, cela veut dire que lorsque l'achat d'une maison est effectué selon les règles de la charia, l'entité de financement achète la maison et la revend à profit à l'acquéreur, qui peut la rembourser en versements périodiques. La maison, tant qu'elle n'est pas payée, appartient à la banque. La différence entre le prix payé par la banque et le montant versé par l'acquéreur peut être divisée en profits par unité de temps. Dans ce cas, comme pour une obligation ordinaire, qui suppose des versements périodiques et le remboursement du capital à la fin, garantie et revenu vont de pair. Mais conformément à la charia, la transaction est sans intérêts. L'acquéreur ne s'est pas engagé à rembourser un prêt d'argent, mais bien à effectuer des paiements pour l'achat de la maison. Voilà qui est grandement différent de la philosophie occidentale de la finance.

Dans la charia, les activités bancaires et la finance en général sont jaugées à l'équité des ententes. « Les usages bancaires reflètent un rapport de force, explique M. Warsame. La banque a plus de pouvoir que les gens qui ont besoin de son argent. Dans la charia, nous croyons qu'un transfert d'argent ne doit pas donner lieu à un paiement à la partie en position de force. La personne qui fournit l'argent et celle qui l'obtient, pour l'achat d'une maison ou à d'autres fins, doivent plutôt partager les risques. On

pourrait dire que la charia exige que celui qui fournit le financement ait aussi quelque chose à perdre. »

La location avec option d'achat constitue une autre forme de financement. Le bailleur de fonds et l'acquéreur s'associent. L'acquéreur place de l'argent, un peu comme un acompte, dans une société de personnes; l'entité de financement ajoute le reste, et loue ensuite la propriété à l'acquéreur. Celui-ci accepte ultérieurement d'acheter la part de l'entité de financement à un prix convenu. Si l'acquéreur se trouve un jour en défaillance, les deux parties peuvent dissoudre l'affaire et récupérer leur apport respectif. Avec cette forme de financement, les paiements finaux ou les versements en cas de défaillance seront ajustés en fonction du risque de marché, par exemple des variations du prix.

On ne fait référence au coût de l'argent dans aucune de ces deux options de financement. En Occident, dans le système bancaire et dans tout arrangement de crédit, le prix à payer pour l'argent, c'est l'intérêt, qui reflète le risque de crédit et rémunère le prêteur pour le fait qu'il n'utilise pas lui-même l'argent. Le modèle financier islamique permet d'atteindre les mêmes objectifs, selon M. Warsame. On évite le recours à l'intérêt, appelé *riba* — contraire aux principes islamiques — en rattachant les versements périodiques à des actifs réels comme des terrains ou des bâtiments, des usines ou des produits, plutôt qu'à l'argent en soi.

Dans l'approche islamique, les intérêts sont formellement perçus comme inéquitables et le résultat d'un échange déséquilibré entre un prêteur riche et un emprunteur pauvre. En droit occidental classique, ce déséquilibre n'a pas d'importance; seule la légalité compte. La règle, c'est que les dettes doivent être remboursées. Le

précepte islamique pourrait sembler inutile lorsque les taux d'intérêt bancaires sont faibles, comme c'est le cas actuellement; l'emprunteur est alors intrinsèquement avantagé par la situation et peut obtenir du financement à un coût inférieur au coût réel de l'argent, mesuré par l'inflation. Mais le précepte selon lequel un prêt est une transaction inéquitable qui ne peut être conforme à la charia est valable pour ce qui est des taux d'intérêt demandés par les services d'encaissement de chèques, souvent utilisés par des gens trop pauvres pour être client d'une banque ou membre d'une caisse populaire.

La personne qui fournit l'argent et celle qui l'obtient, pour l'achat d'une maison ou à d'autres fins, doivent partager les risques.

Des documents soumis au Parlement révèlent que les taux de financement, qui comprennent les frais administratifs et les taux d'intérêt, peuvent atteindre 1 242 % par année. N'étant pas en position de force sur le marché, une personne pauvre paie cher ses transactions financières.

Assurance : partage des risques

Comme l'explique Nasir Samji, CGA de Parkland, en Alberta, la charia exige que le lien entre l'emprunteur et le prêteur soit le partage des risques. « Lors du krach de 2008, le problème venait des risques démesurés pris par les fonds de couverture et du fait qu'on avait utilisé l'argent des particuliers aux fins de spéculation et cherché à accroître les bénéfices des banques, dit-il. Au cœur du problème, il y avait les dérivés, qui dissociaient les emprunteurs des investisseurs, comme les hypothèques résidentielles titrisées. Il s'agissait en fait de paris, et c'était contraire à l'éthique, selon la charia. »

La notion d'équité de la charia s'applique également à l'assurance islamique, *takaful*. « Pour gérer le risque d'assurance conformément à la charia, on ne peut pas simplement démarrer une société d'assurance. Il faut motiver une collectivité à cotiser à un fonds, une coopérative, au sein de laquelle les risques sont partagés. S'il est interdit de vendre le risque ou de demander un prix pour en transférer l'intégralité, il est acceptable d'assumer les risques du voisin et de lui transférer une partie des siens », souligne M. Warsame.

La notion de partage des risques permet de distinguer les sociétés d'assurance qui sont acceptables aux yeux de la charia de celles qui ne le sont pas. Ainsi, l'assurance mutuelle est acceptable, mais pas l'assurance par des sociétés par actions qui conservent les montants qui ne sont pas versés à titre d'indemnités, selon M. Warsame. La mutualité permet de régler une partie du problème du pari inhérent au transfert de risques. Le fait de communiquer aux membres de

la mutuelle les opérations d'assurance et les flux monétaires apporte une solution à la question de la dissimulation du profit. Les contrats d'assurance respectant la charia ne peuvent notamment pas couvrir les exploitations porcines ni les casinos.

Financement d'entreprises

Le modèle financier islamique comporte des solutions qui diffèrent des obligations, lesquelles sont des prêts consentis généralement par de nombreux bailleurs de fonds (bien que certaines émissions d'obligations puissent être achetées

par un seul investisseur d'importance, comme une caisse de retraite). Les versements d'intérêts en temps opportun représentent l'essence même du financement par obligations. Or, les *sukuk*, des options de financement conformes à la charia, peuvent permettre de réaliser le même objectif.

Le rendement fixe pose problème aux termes de la loi islamique, la garantie de versement allant à l'encontre de l'idée de partage des risques. La loi islamique interdit les instruments portant intérêt et procurant un revenu fixe, des caractéristiques essentielles des obligations ordinaires. De plus, dans le cas de ces dernières, l'acheteur (le bailleur de fonds), assume le risque de défaillance. C'est ce risque qui a engendré l'énorme secteur de la notation, dominé par des agences comme Standard & Poor's et, au Canada, DBRS. Les *sukuk* procurent les mêmes rendements que les obligations ordinaires, mais conformément à la loi islamique.

Les obligations ordinaires peuvent être émises à des entités, comme les sociétés de portefeuille, éloignées des entreprises qui utilisent l'argent. Les *sukuk*, quant à eux, permettent d'éviter une telle dissociation entre l'emprunteur et l'utilisateur des fonds, et, par conséquent, de préserver la prise en charge du risque associé au transfert d'argent par l'utilisateur des fonds. Essentiellement, les acheteurs de ces prêts deviennent propriétaires bénéficiaires du bien qu'ils financent, et ce, même si les actifs sont détenus par une structure intermédiaire, comme une entité ad hoc. Le concept fondamental des *sukuk*, c'est une véritable participation, dans laquelle la propriété théorique des actifs réels qui font l'objet du financement est attribuée aux participants et dans laquelle le gestionnaire de l'opération peut être garant de la valeur nette ou de la valeur de marché des actifs, comme l'expliquait le groupe de travail sur le modèle financier islamique de la TFSA dans un document publié en 2010.

Les *sukuk* parviennent à réaliser le partage des risques associés à l'entreprise visée par le

financement, d'après Shoeb Sharieff, président d'Ijara Canada Inc., une société d'Ottawa qui fournit des services de consultation aux banques souhaitant offrir des produits et des services conformes à la loi islamique. Ijara, qui fait également affaire aux États-Unis à partir de son bureau d'Ann Arbor, au Michigan, leur explique comment s'y prendre.

« En l'absence d'intérêts, les transactions doivent être structurées comme un partage des risques, ou comme un échange, explique M. Sharieff. Dans le cas d'un échange, il est permis d'avoir un profit par unité de temps. Pour ce faire, on ne se base pas sur l'utilisation de l'argent, mais sur l'utilisation d'un bien ou sur la prestation d'un service. Les versements périodiques sont fonction d'un taux de profit. Et dans le cas d'immobilisations corporelles comme les immeubles, le rendement est fondé sur les loyers, qui représentent l'utilisation du bien par unité de temps, et la croissance de la valeur nette par unité de temps. Le calcul est semblable à celui qu'on établirait pour une hypothèque traditionnelle. L'important, c'est que le rendement de l'argent soit un loyer relatif à un bien plutôt que des intérêts sur l'argent. »

Charia : questions de comptabilisation

« Pour adapter la finance conforme à la charia aux IFRS en vigueur au Canada, il faut un certain effort, affirme M. Warsame. La charia peut être intégrée aux Normes internationales d'information financière : les versements périodiques équivalents aux intérêts sur un prêt sont traités comme un revenu d'entreprise. La conséquence fiscale est la même. Une telle méthode de présentation ne posera pas de problème pour le gouvernement canadien, car l'effet fiscal est neutre, même si on utilise un autre terme qu'*intérêts*. Après tout, revenu d'entreprise et revenu d'intérêts font l'objet du même traitement fiscal. »

Pour les biens meubles, comme les automobiles, la finance conforme à la charia ajoute un prix pour le profit au fil du temps. Lorsque les biens seront payés, le vendeur aura été compensé pour le temps requis pour régler l'achat; le paiement prend la forme d'un loyer, qui est un type de revenu d'entreprise et peut être présenté comme tel, selon M. Warsame.

Le modèle financier islamique peut impliquer des coûts plus élevés pour les acheteurs : le marché est réduit, et les contrats doivent être examinés par des spécialistes de la charia. M. Sharieff explique que la croissance du marché devrait entraîner une baisse des frais d'administration, ce qui indiquera que la finance de la charia s'est bien établie dans le marché canadien. « Le passage de l'approche contractuelle pure à la philosophie de l'équité en affaires ne peut être que bénéfique », ajoute-t-il. ■

ANDREW ALLENTUCK a publié son plus récent livre, *When Can I Retire? Planning Your Financial Life After Work*, aux éditions Penguin Canada en 2011.



An important update to the *Handbook*.

The Auditor's Consent

Le consentement de l'auditeur

Une mise à jour importante du *Manuel*.

by / par Stephen Spector

IN OCTOBER 2012, the Auditing and Assurance Standards Board (AASB) approved an update to Part II of the *Handbook*. Section 7150, *Auditor's Consent to the Use of a Report of the Auditor Included in an Offering Document*, replaces:

- Section 7110, *Auditor Involvement with Offering Documents of Public and Private Enterprises*;
- Section 7115, *Auditor Involvement with Offering Documents of Public and Private Enterprises—Current Legislative and Regulatory Requirements*; and
- Assurance and Related Services Guideline AuG-30, *The Auditor's Consent and Comfort in Connection with Securities Offering Documents*.

The revised section 7150 has two main objectives: first, it is intended to reduce the obligation of an auditor in connection with securities legislation by eliminating one of the consent letters required. Second, it modifies the wording of the new consent letter to clarify the reliance that could be placed on the consent letter provided by the auditor.

Prior to the update, an auditor would have to provide two consent letters in connection with offering documents filed with a provincial Canadian securities regulator. Section 7110 dealt with the “general consent letter” included in the offering document, while section 7115

contained requirements and guidance related to the “regulatory consent letter” addressed to Canadian securities regulators. Section 7115 also set out the wording of the regulatory consent letter. That wording included a restriction on use of the consent letter and a legal liability disclaimer regarding losses or damages for actions taken based on the letter.

So what are some of the changes? Prior to section 7150, the regulatory consent letter was not included in the offering document; interested investors had to retrieve it from the *System for Electronic Document Analysis and Retrieval* (SEDAR). In a sort of “two steps forward and one step back” outcome, section 7150 now requires only one auditor's consent letter, but it will not be included in the offering document. Instead, interested investors will still have to retrieve it from SEDAR.

Another issue addressed by section 7150 was the wording of the auditor's consent. Prior to section 7150, AuG-30 required the auditor to state, “I report that I have read the prospectus and *have no reason to believe* [emphasis added] that there are any misrepresentations in the information contained therein that are derived from the financial statements upon which I have reported or that are within my knowledge as a result of my audit of such financial statements.”

Public feedback suggested that the words “have no reason to believe” were too similar

to those used in a review engagement report. There was concern that this similarity might lead users to misinterpret the nature and extent of the auditor's involvement with information included in an offering document. Section 7150 now requires the consent letter to include wording in addition to that prescribed by regulation to clarify that the work done by the auditor providing consent does not constitute an audit or review of the offering document. Finally, in response to concerns raised by the Canadian Securities Administrators, the auditor's consent letter under section 7150 does not contain wording related to restrictions in use of the letter and disclaimers of legal liability.

Section 7150 is effective for an auditor's consent to the use of a report of the auditor in an offering document issued on or after April 1, 2013. Early adoption is not permitted. ■

EN OCTOBRE 2012, le Conseil des normes d'audit et de certification a approuvé une mise à jour du *Manuel de l'ICCA — Certification*. Le chapitre 7150, « Consentement de l'auditeur à l'utilisation d'un rapport de l'auditeur inclus dans un document de placement » remplace les normes suivantes :

- le chapitre 7110, « Intervention de l'auditeur sur des documents de placement d'entités ouvertes et fermées »;

- le chapitre 7115, « Intervention de l'auditeur sur des documents de placement d'entités ouvertes et fermées — exigences légales et réglementaires actuelles »;
- la note d'orientation concernant la certification et les services connexes NOV-30, *Consentement et accord présumé de l'auditeur à l'égard de documents de placement*.

Le chapitre 7150 révisé compte deux objectifs principaux. Il vise à réduire l'obligation de l'auditeur à l'égard des lois sur les valeurs mobilières en éliminant une des lettres de consentement exigées et il modifie le libellé de la nouvelle lettre de consentement afin de clarifier dans quelle mesure on peut s'appuyer sur cette lettre.

Avant la mise à jour, l'auditeur devait fournir deux lettres de consentement à l'égard des documents de placement déposés auprès d'une autorité de réglementation provinciale en valeurs mobilières. Le chapitre 7110 portait sur la « lettre de consentement général » incluse dans le document de placement, tandis que le chapitre 7115 comprenait les exigences et indications relatives à la « lettre de consentement réglementaire » adressée aux autorités canadiennes en valeurs mobilières. Le chapitre 7115 établissait aussi le libellé de la lettre de consentement réglementaire, lequel comprenait une restriction concernant l'utilisation de la lettre et une déclaration d'exonération de responsabilité pour les pertes ou dommages occasionnés par des mesures prises en se fondant sur la lettre.

Avant la publication du chapitre 7150, la lettre de consentement réglementaire n'était pas incluse dans le document de placement; les investisseurs intéressés devaient la consulter sur le Système électronique de données, d'analyse et de recherche (SEDAR). Le chapitre 7150 n'exige dorénavant qu'une lettre de consentement de l'auditeur, mais elle ne sera pas incluse dans le document de placement. Les investisseurs devront continuer de consulter SEDAR.

Le chapitre 7150 traitait aussi du libellé du consentement de l'auditeur. Avant la publication du chapitre 7150, la NOV-30 exigeait que l'auditeur déclare ce qui suit : « Je déclare que j'ai lu le prospectus mentionné ci-dessus et que *je n'ai aucune raison de croire* [c'est nous qui soulignons] que l'information qu'il comporte contient des assertions fausses ou trompeuses tirées des états financiers sur lesquels porte mon rapport ou dont j'ai connaissance par suite de mon audit de ces états financiers. »

D'après les commentaires reçus du public, la formulation « je n'ai aucune raison de croire » serait trop semblable au libellé utilisé dans un rapport de mission d'examen. On craignait que cette similitude puisse amener les utilisateurs à faire une interprétation erronée de la nature et de l'étendue de l'intervention de l'auditeur relativement à l'information incluse dans un document de placement. Le chapitre 7150 exige maintenant qu'en plus du libellé exigé par la réglementation,

la lettre de consentement contient une mention précisant que le travail effectué par l'auditeur fournissant son consentement ne constitue ni un audit ni un examen du document de placement. Enfin, en réponse aux préoccupations soulevées par les Autorités canadiennes en valeurs mobilières, la lettre de consentement de l'auditeur exigée en vertu du chapitre 7150 ne contient aucun libellé lié aux restrictions quant à l'utilisation de la lettre ni à l'exonération de responsabilité.

Le chapitre 7150 s'applique au consentement de l'auditeur à l'utilisation de son rapport d'audit dans le contexte de documents de placement

publiés à compter du 1^{er} avril 2013. Son adoption anticipée n'est pas permise. ■

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

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

DT FILECABINET

An innovative, full-featured document management system for tax and accounting professionals



- quickly scan
- smartly organize
- easily annotate
- instantly retrieve
- securely email
- automatically create PDFs
- efficiently centralize
- safely store
- painlessly archive

And much more.



Learn more about the **DT Max Suite**



www.dtmax.ca/suite-cga

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





Late filing of foreign property form T1135 can lead to penalties.

Following the Instructions Carefully

Suivez les instructions avec soin

La production tardive du formulaire T1135 peut entraîner des pénalités.

by / par Don Goodison

IS IT POSSIBLE to follow instructions to the letter and still get into trouble? In matters pertaining to income tax filing, it is. For example, form T1135 must be completed and submitted with an individual's tax return if that individual owns foreign property that cost more than \$100,000. Individual tax returns are due on April 30 for most and June 15 for self-employed (although taxes must be paid by April 30). If a person files their return late, penalties will be levied based on the amount of taxes owing at April 30. If no tax is owing, no penalty is applied—unless the taxpayer is required to file form T1135.

Bruce Douglas was self-employed in 2008 and prepared his own income tax return. Since his net professional income that year was only \$865, no tax was payable. Douglas owned property in the United Kingdom with a value of between \$100,000 and \$300,000. As required, he filed form T1135 when he filed his return, which was not until March 2010. The Minister of National Revenue assessed a penalty of \$2,500 for his failure to file form T1135 by the due date—June 15, 2009. The penalty was calculated at \$25 per day to a maximum of 100 days. Douglas appealed to the Tax Court of Canada.

In *Bruce W. Douglas v. Her Majesty the Queen* [2011-3091(T)], the appellant contended that because he owed no taxes he could file his

return late. Further, the instructions on form T1135 state “Complete and file this statement with your return.” There is no mention that it must be filed by the due date or penalties will be imposed. The instructions do state that if you do not have to file a return you should mail the form to the address given.

The Minister's only response was that the form was due on June 15, 2009 and not filed until March 2010 and was, therefore, late. Subsection 162(7) imposes a penalty when a taxpayer fails to file a return as and when required by the *Income Tax Act* or its regulations. As it was more than 100 days late, the maximum penalty was imposed.

In allowing the appeal, the court looked at the question of whether the appellant acted reasonably in complying with his obligations under the *Act*. The court concluded that Douglas was entitled to determine that he could file late if there were no taxes payable and agreed with Douglas that this was common knowledge. The court also stated that with net professional income of \$865, it would not be fair to expect him to seek a tax professional's advice on filing form T1135. The court held that it was reasonable that Douglas include the T1135 with his return as that was the instruction on the form itself.

The court noted that the penalty in subsection 162(7) is strict and that no provision

for a due diligence defence was provided for by Parliament. However, the Tax Court of Canada has held that even strict penalties should not be levied if the taxpayer has taken reasonable measures to comply with the *Act*, citing *Home Depot of Canada Inc. v. the Queen* [2009 TCC 281]. In that case, Home Depot of Canada Inc. had contracted out the filing of its GST returns. Two consecutive payments were mailed to the CRA at the wrong address. When the error was discovered some months later, Home Depot took immediate action to file the returns and pay the taxes owing. The Minister's assessment of penalties was appealed to the Tax Court of Canada which held that Home Depot had exercised due diligence in correcting the error and ordered the penalties vacated.

What I find so objectionable about cases such as *Douglas* is that the failure to file form T1135 on time does not result in any loss to the treasury. If the taxpayer earns income from foreign assets and fails to report it, then penalties are available under the *Income Tax Act*. I also agree that failure to file the report at all could be a penalizing event. But when the form is filed as directed by the instructions, such a penalty is really out of order. In my mind, penalties should only be assessed if the treasury is out of pocket or a taxpayer blatantly ignores requirements. They should not ambush taxpayers who follow instructions. ■

PEU-ON S'ATTIRER des ennuis même quand on suit les instructions à la lettre? Oui, lors de la production des déclarations fiscales. Ainsi, le formulaire T1135 doit accompagner la déclaration de revenus d'un particulier propriétaire de biens étrangers dont le coût total est supérieur à 100 000 \$. La date de production des déclarations de la plupart des particuliers est le 30 avril, mais le 15 juin pour les travailleurs indépendants (même si l'impôt doit être payé au plus tard le 30 avril). La pénalité pour production tardive est basée sur l'impôt à payer au 30 avril. Si aucun impôt n'est exigible, aucune pénalité n'est imposée, sauf si le contribuable est tenu de produire un formulaire T1135.

En 2008, Bruce Douglas, un travailleur indépendant, a établi sa propre déclaration de revenus. Son revenu de profession libérale net pour l'année n'étant que de 865 \$, il n'avait aucun impôt exigible. M. Douglas détenait un bien au Royaume-Uni dont la valeur se situait entre 100 000 \$ et 300 000 \$. Comme il était tenu de le faire, il a annexé le formulaire T1135 à sa déclaration, laquelle n'a été produite qu'en mars 2010. Le ministre lui a imposé une pénalité de 2 500 \$ (25 \$ par jour jusqu'à concurrence de 100 jours) pour défaut de production du formulaire T1135 à la date d'échéance, soit le 15 juin 2009. M. Douglas a interjeté appel devant la Cour canadienne de l'impôt (CCI).

Dans l'affaire *Douglas c. La Reine* [2012 CCI 73], l'appelant a affirmé que, puisqu'il n'avait aucun impôt à payer, il pouvait produire sa déclaration tardivement. De plus, le formulaire T1135 comprend les instructions suivantes : « Remplissez et retournez ce formulaire avec votre déclaration de revenus (...) ». Il n'y a aucune mention de date d'échéance pour la production, ni de pénalité. Selon les instructions, les contribuables qui n'ont pas de déclaration à produire doivent envoyer le formulaire par la poste à l'adresse indiquée.

Le ministre, pour sa part, soutenait que la date d'échéance était le 15 juin 2009 et que le formulaire était en retard puisqu'il n'avait été produit qu'en mars 2010. Le paragraphe 162(7) prévoit une pénalité lorsqu'un contribuable omet de produire une déclaration selon les modalités et dans le délai prévu par la *Loi de l'impôt sur le revenu* (la LIR) ou son règlement. La pénalité maximale a été imposée, car le retard dépassait 100 jours.

En accueillant l'appel, la Cour s'est demandé si l'appelant avait pris des mesures raisonnables pour satisfaire à ses obligations fiscales. Elle a conclu que M. Douglas était en droit de penser qu'il pouvait produire sa déclaration en retard puisqu'il n'y avait aucun impôt exigible, en convenant que c'était un fait bien connu. La Cour a aussi déclaré qu'étant donné que le contribuable avait gagné un revenu de profession libérale net de 865 \$, il serait injuste de s'attendre à ce qu'il consulte un fiscaliste au sujet de la production du formulaire T1135. Il était donc raisonnable que M. Douglas joigne le formulaire à sa déclaration,

conformément aux instructions figurant sur le formulaire T1135.

La Cour a noté que la pénalité prévue au paragraphe 162(7) est stricte et que le législateur n'a pas prévu de moyen de défense fondé sur la diligence raisonnable à l'égard de celle-ci. Toutefois, la Cour a conclu que même les pénalités strictes ne devraient pas être imposées si un contribuable a pris toutes les mesures raisonnables pour se conformer à la LIR et a cité l'affaire *Home Depot of Canada Inc. c. La Reine* [2009 CCI 281]. Dans cette affaire, Home Depot of Canada Inc. avait sous-traité la production de ses déclarations de TPS. Deux paiements consécutifs avaient été envoyés à l'ARC à la mauvaise adresse. Lorsque l'erreur a été découverte, quelques mois plus tard, Home Depot a immédiatement pris des mesures pour produire les déclarations et payer les sommes dues. L'imposition de pénalités par le ministre a été portée en appel devant la CCI, laquelle a soutenu que Home Depot avait fait preuve de diligence raisonnable en corrigeant l'erreur et a annulé la cotisation.

Ce qui me choque tant au sujet d'affaires comme *Douglas*, c'est que le défaut de production du formulaire T1135 à temps n'entraîne aucune perte pour le fisc. Si le contribuable gagne un revenu de biens étrangers et omet de le déclarer, alors la LIR prévoit des pénalités. Je conviens aussi qu'une pénalité pourrait être imposée pour

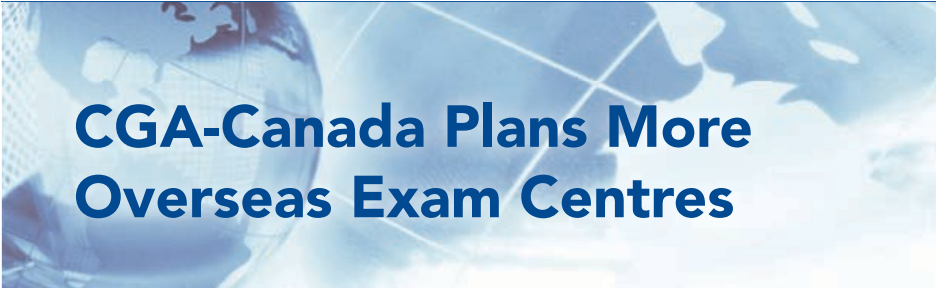
défaut de production, mais lorsque le formulaire est rempli conformément aux instructions, une telle pénalité est inadmissible. À mon avis, on ne devrait imposer des pénalités que si le fisc a dû engager des frais ou lorsque le contribuable néglige les exigences de façon flagrante. Le fisc ne devrait pas attaquer les contribuables qui suivent les instructions. ■

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

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

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

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



CGA-Canada Plans More Overseas Exam Centres

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

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



CERTIFIED
GENERAL
ACCOUNTANTS

We see more than numbers.



A look at *Income Tax Act* rules for inter-corporate loans.

Domestic vs. International Financing

Financement au pays ou à l'étranger

Les règles de la LIR régissant les prêts intersociétés.

by / par J. Thomas McCallum

SAM OWNS 100 per cent of Sam Corp, a successful Canadian business operating close to the U.S. border. He recently also incorporated Sam Corp Realty Ltd. which will own the real property from which Sam Corp operates. To facilitate the property acquisition Sam Corp lent \$100,000 interest-free to Sam Corp Realty Ltd. to use as the down payment on the property. There is no mechanism in the *Income Tax Act* that requires or imputes interest income to Sam Corp on this inter-corporate loan.

Let's alter the situation. Sam had decided to expand his business into the United States and to that end incorporated a company in Minnesota. To finance the U.S. company Sam Corp advanced \$100,000 to that company as an interest-free loan. Sam's advisers tell Sam there is no required or imputed interest to Sam Corp, and everyone goes merrily along their way. However, section 17 of the *Income Tax Act* does impute interest income to Sam Corp in this situation.

Section 17 applies when a Canadian resident corporation is owed an amount by a non-resident—and that can be a corporation, a trust, or a natural person—and the amount has been outstanding for more than a year. A year is any consecutive 12-month period and “an amount” conceptually encompasses more than just loans.

Subject to two refinements not discussed here—trust income and foreign accrual property income reasonably attributable to interest on the amount owing—the imputed interest income

is any excess of interest determined using the prescribed rate over interest received from the non-resident. The prescribed rate is set quarterly and for all of 2012 it was one per cent. Assuming the loan was outstanding for 12 months, Sam Corp has interest income of \$1,000.

Let's alter the scenario again and assume Sam Corp is a U.S. company that has expanded into Canada. Sam Corp finances the Canadian corporation via a \$200,000 loan at eight per cent interest (\$16,000 interest per annum). Subsection 18(4) of the *Income Tax Act* can prevent the Canadian corporation from claiming all the \$16,000 in interest as a deduction against its income. The purpose of this provision is to prevent foreigners from, artificially or otherwise, removing profits from Canada as interest income, and it does this by a somewhat arbitrary “proxy” method known as the “thin capitalization” rules. That name is appropriate as the restriction is formulated in the notion of excess debt financing.

If the debt on which interest is paid to the non-resident exceeds 1.5 times the total of the following three items (2.0 times the total for taxation years beginning before 2013):

1. retained earnings at start of year,
2. contributed surplus provided by a specified non-resident shareholder, and
3. the paid-up capital of shares held by a specified non-resident shareholder,

the interest on the excess debt is not allowed as a deduction to the Canadian corporation in determining its income for tax purposes.

A specified non-resident shareholder is a person who holds, alone or together with non-arm's length persons, shares providing for 25 per cent or more of votes eligible to be cast at an annual meeting or having a fair market value of 25 per cent or more of the fair market value of all the issued and outstanding shares in the corporation.

If for example the total of the foregoing three items is \$100,000, the Canadian corporation would not be allowed to claim a deduction for the \$4,000 interest on the excess \$50,000 debt. There is no equivalent rule in the *Act* for interest on debt between Canadian corporations.

These are just two of the rules presented in the *Income Tax Act* governing international financing which differ when the financing doesn't cross international borders. A more than passing acquaintance with these tax provisions, along with others is necessary whenever clients/employers deal internationally. ■

SAMUEL DÉTIENT la totalité de Sam inc., une entreprise canadienne prospère située près de la frontière canado-américaine. Il a aussi récemment constitué Immobilier Sam ltée, qui sera propriétaire de l'immeuble où Sam inc. exerce ses activités. Pour faciliter l'acquisition de l'immeuble, Sam inc. a prêté 100 000 \$ sans intérêt à Immobilier Sam ltée, qui utilisera la somme comme versement initial sur l'achat. La *Loi de l'impôt sur le revenu* (la LIR) ne prévoit aucun mécanisme selon lequel Sam inc. est tenue d'inclure dans son revenu un

revenu d'intérêt, réel ou théorique, relativement à ce prêt intersociétés.

Modifions maintenant la situation : Samuel a décidé d'étendre ses activités aux États-Unis et, à cette fin, a constitué une société au Minnesota. Pour financer les activités de la société américaine, Sam inc. lui a consenti un prêt sans intérêt de 100 000 \$. Les conseillers de Samuel lui indiquent que Sam inc. n'est pas tenue d'inclure un revenu d'intérêt dans son revenu. Toutefois, selon l'article 17 de la LIR, Sam inc. est tenue d'inclure un revenu d'intérêt théorique dans cette situation.

L'article 17 s'applique lorsqu'un non-résident — une société, une fiducie ou une personne physique — est débiteur d'une créance d'une société résidant au Canada qui demeure impayée pendant plus d'un an. Par « un an », on entend toute période de 12 mois consécutifs, et le terme « créance » englobe plus que les prêts.

Sous réserve de deux précisions dont il n'est pas question ici (revenu d'une fiducie et revenu étranger accumulé tiré de biens que l'on peut raisonnablement attribuer à l'intérêt sur la somme due), le revenu d'intérêt théorique est égal à tout excédent de l'intérêt déterminé à l'aide du taux prescrit sur l'intérêt effectivement versé par le non-résident. Le taux prescrit est établi chaque trimestre et, pour l'ensemble de 2012, il était de 1 %. Si le prêt était impayé pendant 12 mois, le revenu d'intérêt de Sam inc. serait de 1 000 \$.

Modifions la situation encore et supposons que Sam inc. est une entreprise américaine qui a pris de l'expansion sur le marché canadien. Elle finance une société canadienne à l'aide d'un prêt de 200 000 \$ portant intérêt à 8 % (intérêts de 16 000 \$ par année). Le paragraphe 18(4) de la LIR peut empêcher la société canadienne de déduire de son revenu la totalité des 16 000 \$ versés en intérêts. Cette disposition vise à empêcher les étrangers de sortir, artificiellement ou autrement, des bénéfices du Canada, à titre de revenu d'intérêt. Pour ce faire, elle prévoit une méthode « de remplacement » plutôt arbitraire qui impose des restrictions fondées sur la notion de dette excédentaire, les règles de capitalisation restreinte.

Si la dette sur laquelle des intérêts sont versés à un non-résident excède 1,5 fois le total des trois éléments suivants (2,0 fois le total pour les années d'imposition commençant avant 2013) :

1. les bénéfices non répartis au début de l'année,
 2. le surplus d'apport fourni par un actionnaire non résident déterminé,
 3. le capital versé des actions détenues par un actionnaire non résident déterminé,
- la société canadienne ne peut pas déduire l'intérêt sur la dette excédentaire dans le calcul de son revenu imposable.

Un actionnaire non résident déterminé est une personne qui, seule ou avec des personnes avec lesquelles elle a un lien de dépendance, est

propriétaire d'actions qui confèrent aux détenteurs au moins 25 % des voix pouvant être exprimées à une assemblée annuelle ou qui ont une juste valeur marchande équivalant à au moins 25 % de la juste valeur marchande de l'ensemble des actions émises et en circulation de la société.

Si, par exemple, le total des trois éléments mentionnés précédemment est de 100 000 \$, la société canadienne ne pourrait pas déduire les intérêts de 4 000 \$ sur la dette excédentaire de 50 000 \$. La LIR ne contient aucune règle équivalente régissant l'intérêt sur les dettes entre sociétés canadiennes.

Ce ne sont là que deux des règles de la LIR régissant le financement à l'étranger qui diffèrent lorsque le financement ne franchit pas les frontières. Si vos clients ou votre employeur font des affaires à l'étranger, vous devez connaître ces dispositions ainsi que d'autres à fond. ■

.....
J. THOMAS McCALLUM, CBV, FCCA, is a business valuation and income tax consultant based in Whitby, Ontario, and author of several CGA-Canada professional development courses. jtmc@jthomasmccallum.com

► **J. THOMAS McCALLUM**, FEE, FCCA, est conseiller en évaluation d'entreprises et en fiscalité à Whitby (Ontario). M. McCallum est aussi l'auteur de plusieurs cours de perfectionnement professionnel offerts par CGA-Canada. jtmc@jthomasmccallum.com

CE N'EST PAS EN LISANT CETTE PUBLICITÉ QUE VOS CLIENTS VONT DÉCOUVRIR DES MOYENS DE NE PAS TOUT FAIRE EUX-MÊMES.

Visitez bdc.ca/croiseedeschemins pour apprendre comment des entrepreneurs ont vécu la croissance de leur entreprise, ou communiquez avec nous pour découvrir des services de financement et de consultation sur mesure qui répondent aux défis de croissance de vos clients.

BDC est la seule banque qui s'investit **uniquement** auprès des entrepreneurs.





A view from the top.

CFO 2.0

Directeur financier 2.0

Au sommet, une vue d'ensemble

by / par Ramona Dzinkowski

WHEN I FIRST STARTED writing about the role of the CFO some 20 years ago, the purview of their expertise was firmly as a finance, accounting, and control expert. Today, most of the research on the subject points to an expanded role for the CFO as a business partner and strategist. More specifically, beyond the finance role, three other typical CFO types have evolved in today's business environment.

According to a recent study by McKinsey and Company, today's CFOs can also be identified as: the Generalist, with highly honed operational skills; the Performance Leader, with a strong track record in business transformation and business analytics; and the Growth Champion, characterized by significant experience in M&A, external networks, independent thinking, and strategic insight, often gleaned through working in professional-services firms. And, as they note, each company will place different weights on the value of these skills sets.

For Harold Earley, CFO of FXI Holdings Inc., a large privately held manufacturer of foam products, CFOs, particularly in private companies, have become much more hands-on with the business, going beyond overseeing the numbers, forecasting, and cash flow. For example, says Earley, "I'm in every one of our plants at least once a year, if not more, and the big plants probably two or three times a year. So, I'm really getting to know the people running the plants, what their issues are and what their

requirements are. In this way, Earley says, "I really understand what's going on in that business, in that plant, which helps me make decisions a lot faster." At the same time, his role as CFO is also to support and help drive the sales function. "When issues arise around capital expenditures or special projects, I spend a lot of time working with the sales team, so I really understand what the competition is that they're facing and what their challenges are."

For larger public companies, we see compliance continuing to dominate the CFO's agenda. Alex Davern, CFO of publicly traded National Instruments (NI) a Texas-based producer of automated test equipment and virtual instrumentation software, has witnessed a dramatic change in the regulatory environment over the past 10 years. "From where I sit, the compliance burden exploded massively since 2003, with the first implementation of the *Sarbanes-Oxley Act*." Although over time the implementation of the *Act* has become less of a burden, Davern explains, companies everywhere continue to get bombarded by incremental new regulations. "In the U.S., for example, with the 2010 *Dodd-Frank Act* for example, we've seen a significant ramp up in enforcement activity. So it goes without saying that we take compliance very, very seriously."

Against this backdrop, CFOs have had to keep their eye on managing the business as

well. "When we speak directly to the role of the CFO," says Davern, "the reality is that they can't allow themselves to become a compliance executor. It's been necessary for the CFO to delegate that role down to a very effective set of management who will handle those compliance challenges. CFOs need to be very conscious that these are properly managed and executed on, but they need to also be determined to free up the vast majority of their time to focus on the growth of the business, the execution of the vision of the company, and on driving value for shareholders. So, they have to be responsible for compliance, but they also have to effectively delegate that in order to be able to execute on their own job as a CFO."

So what are the main characteristics of CFOs that will succeed in the future?

According to Earley, the key to success as a senior finance executive will increasingly be tied to their understanding of the entire business. "Your ability as a CFO to work with the sales organization, with operations, with R&D, with the business units, is becoming more and more important." Dealing with the numbers and external capital markets is greatly required, but to really be able to accelerate the business, you have to be able to work horizontally, he says.

Similarly, for Davern, in order to execute the role of CFO successfully now and in the future, financial executives have to go beyond their

compliance and control function. "You have to remain focused on being a partner with the business, on driving value for all the stakeholders in your company and executing the company vision. CFOs will increasingly have to become business generalists going forward." ■

IL Y A UNE VINGTAINE D'ANNÉES, lorsque j'ai écrit mes premiers textes sur le rôle des directeurs financiers, l'expertise de ces derniers s'ancrait rigoureusement dans la finance, la comptabilité et le contrôle. Aujourd'hui, la majorité des recherches sur ce sujet révèlent un rôle plus vaste, celui de partenaire et de stratège. Plus précisément, trois types représentatifs de directeurs financiers se sont cristallisés dans le milieu des affaires. Une étude récente réalisée par McKinsey & Company constate effectivement la présence de *directeurs financiers généralistes*, aux compétences fonctionnelles parfaitement rodées, de *directeurs financiers axés sur la performance*, forts en transformation d'entreprises et en analyse opérationnelle, et de *directeurs financiers orientés vers la croissance*, ferrés sur les fusions et acquisitions et les réseaux externes et dotés d'un esprit autonome et stratégique, dans bien des cas grâce à l'expérience acquise lors d'un passage en cabinet de services professionnels. Comme le notent les chercheurs, les entreprises n'accordent pas toutes la même importance à ces ensembles de compétences.

Harold Earley, directeur financier de FXI Holdings Inc. — une grande société fermée qui fabrique des articles en mousse pour divers marchés — explique qu'en plus de s'occuper des chiffres, des prévisions et de la trésorerie, les directeurs financiers, surtout dans les sociétés fermées, mettent maintenant véritablement la main à la pâte. Par exemple, comme le précise M. Earley, « je me rends dans chacune de nos usines au moins une fois par année, et probablement deux ou trois fois par année dans les grandes usines. Ça me permet de connaître les gens qui les dirigent, leurs problèmes et leurs besoins. Ainsi, dit-il, je comprends vraiment ce qui se passe dans l'usine en question, ce qui m'aide à prendre des décisions bien plus rapidement. » Son rôle de directeur financier consiste également à soutenir et à stimuler la fonction ventes. « Si des dépenses en immobilisations ou des projets spéciaux posent problème, je passe beaucoup de temps à travailler avec l'équipe des ventes. Ainsi, je comprends vraiment la concurrence à laquelle elle doit faire face et les défis qu'elle doit affronter. »

Dans les grandes sociétés ouvertes, l'emploi du temps du directeur financier est toujours dominé par les questions de conformité, comme en témoigne Alex Davern, directeur financier à National Instruments (NI), une société ouverte établie au Texas qui produit des équipements de tests automatisés et des logiciels d'instrumentation virtuelle. M. Davern a en effet constaté une transformation radicale du cadre réglementaire

au cours des 10 dernières années. « D'après ce que j'ai pu voir, le fardeau de l'observation a connu une véritable explosion depuis 2003, à la suite de l'adoption de la loi *Sarbanes-Oxley*. » Même si le fardeau lié à l'application de cette loi s'est allégé au fil du temps, explique M. Davern, partout, les entreprises continuent à se faire bombarder de nouveaux règlements. « Aux États-Unis, par exemple, depuis l'adoption de la loi *Dodd-Frank* en 2010, les mécanismes de coercition se sont considérablement accrus. Il va donc sans dire que nous prenons la conformité très, très au sérieux. »

Même dans un tel contexte, les directeurs financiers ne doivent pas perdre de vue la gestion de l'entreprise. « S'ils veulent jouer leur véritable rôle, affirme M. Davern, les directeurs financiers ne peuvent pas, dans les faits, se permettre d'effectuer eux-mêmes le travail lié à la conformité. Ils doivent confier les questions de conformité à une équipe de gestion, dont ils assureront la compétence et l'efficacité, et prendre, quant à eux, le parti de consacrer le plus clair de leur temps à la croissance de l'entreprise, à la réalisation de la vision de cette dernière et à la création de valeur pour les actionnaires. Ainsi, tout en étant responsables de la conformité, ils doivent déléguer les questions qui se posent en la matière pour pouvoir faire leur propre travail de directeur financier. »

Mais quelles sont donc les principales caractéristiques que devront désormais avoir les directeurs financiers pour réussir?

Selon M. Earley, le succès d'un haut dirigeant financier sera de plus en plus tributaire de la compréhension globale de l'entreprise dont il fera preuve. « Pour un directeur financier, la capacité de travailler avec les services des ventes, de l'exploitation, et de la recherche et du développement, et avec les unités fonctionnelles, revêt une importance accrue. » Il faut bien s'occuper des chiffres et des marchés des capitaux externes, mais pour pouvoir vraiment stimuler les affaires de l'entreprise, il faut savoir travailler en mode transversal, précise-t-il.

Même son de cloche du côté de M. Davern : pour réussir, les directeurs financiers ne doivent plus se limiter aux fonctions liées à la conformité et au contrôle. « Il faut avant toute chose être un partenaire, créer de la valeur pour toutes les parties prenantes de l'entreprise et s'appliquer à réaliser la vision de cette dernière. Les directeurs financiers devront maintenant de plus en plus devenir des généralistes. » ■

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

► RAMONA DZINKOWSKI est économiste et journaliste d'affaires à Toronto. rndresearch@interhop.net

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

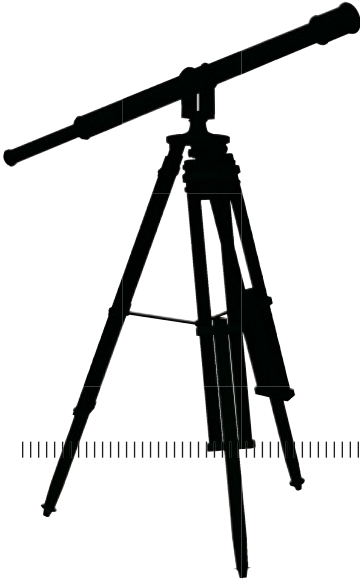
Vous connaissez, en Inde ou aux Philippines, une personne qui souhaite devenir comptable? CGA-Canada prévoit offrir des examens dans ces deux pays.

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



COMPTABLES GÉNÉRAUX ACCRÉDITÉS

Comptez sur notre vision.



A CGA's knowledge, competencies, and skills are essential to international organizations.

Accountants Abroad

Une carrière à l'étranger

Les compétences des CGA sont indispensables pour les organisations internationales.

by / par Mindy Abramowitz

ONE OF THE many selling features of a professional accounting designation is the transferability of our skill sets. Accountants are needed throughout the business world and in a wide variety of capacities. Our training and education ensures that we possess a foundation of technical knowledge, industry-tailored competencies, leadership skills, and an ethical framework to ready us for almost any career in accounting or financial management. These proficiencies and the recognition a CGA designation commands unlock doors across industries; they also grant access to business and employment opportunities worldwide.

As distances and obstacles between people and the organizations they work for shrink, the need to communicate and interpret financial data grows. Regional, legislative, and business practices differ enough from one international context to the next to create a need for a professional with the expertise to translate financial transactions, reporting standards, tax laws, currency exchange rates, risk, and performance expectations into a common language understandable to stakeholders and information users, regardless of their location.

Take, for example, financial statements prepared in Japan for a Japanese company. When presented in accordance with GAAP, they might reveal a debt-to-asset ratio that would seem disconcertingly high in a North American setting. However, judging it in its country of

origin, one might deem this ratio perfectly acceptable and even desirable. Furthermore, the basis for presenting financial information can vary from one reporting environment to another so much that satisfying the requirements of users in private industry in one location can rule out any possibility of complying with the local laws in effect where the financial statements are generated. While international finance often brings to mind multinational corporations like IBM, Coca-Cola,

can help match professionals with overseas opportunities, and some of the larger recruitment firms operate offices all over the world.

International business degree and certificate programs offer another point of entry to the international business community. Many programs include an exchange term at an affiliated institution abroad to provide students with experience living and working in a global setting. Many launch their careers while studying overseas, thanks to the

As distances and obstacles between people and the organizations they work for shrink, the need to communicate and interpret financial data grows.

or Toyota, with offices in far flung locations around the world—and many of them do hire internationally—it applies equally to the day-to-day commerce of any enterprise that deals in multiple currencies, with foreign investors, or in more than one tax jurisdiction.

While it's arguable that all professional accountants deal with international finance in some way or other, international career opportunities in accounting abound. For accountants who want to travel, recruitment firms specializing in international placements

connections they make and the networking they accomplish during their travels.

Beyond the banks, multinational corporations, and consulting firms that employ expatriates in their foreign offices, government, international aid organizations, and NGOs actively recruit Canadian professionals to assume roles overseas and to work in an international framework. Government-sponsored trade organizations, consular offices, and other public service departments regularly deploy staff overseas

to advance national or regional trade and other objectives with international partners. Professionals working as trade development officers, policy strategists, and diplomats rely on a sound understanding of business principles and practices to inform the negotiations, communication, and research they carry out on behalf of their governments. A background in accounting and the skill sets that accompany a professional designation are valued assets in these endeavours.

Charities, international aid agencies, and NGOs also rely on business and accounting professionals in the field to help oversee the finances of their overseas projects. Organizations such as Médecins Sans Frontières are known for their mandate to provide emergency medical relief and other types of healthcare. Of course, doctors, nurses, and other medical professionals are essential to their mission, but they also maintain permanent accounting and financial management positions where they operate projects. The Office of the United Nations High Commissioner for Refugees, the World Wildlife Fund, Kiva Microfunds, Accounting for International Development, and a host of other agencies fulfil a diversity of mandates from the delivery of humanitarian aid to animal conservation to microfinance. All of them employ the expertise of accounting professionals.

Regardless of one's career path in the international market, fluency in two or more languages, previous experience with international travel, and adaptability in different cultures will prove valuable along with industry-specific skills and competencies. ■

LA TRANSFÉRABILITÉ des compétences est l'un des nombreux avantages qu'offre un titre comptable professionnel. Toutes les organisations ont besoin de comptables, et ce, pour un large éventail de fonctions. Grâce aux connaissances techniques et spécialisées, aux compétences en leadership et aux principes d'éthique acquis dans le cadre de la formation, les carrières en comptabilité et en gestion financière sont pratiquement toutes à notre portée. Nos compétences, conjuguées à la reconnaissance que procure le titre de CGA, nous ouvrent les portes de divers secteurs d'activité, et nous donnent accès à des possibilités d'affaires et d'emploi dans le monde entier.

Plus les distances et les barrières entre les gens et leurs organisations s'amenuisent, plus il devient nécessaire de communiquer et d'interpréter les données financières. D'un pays à l'autre, les différences — que ce soit au plan des particularités régionales, du contexte législatif ou des pratiques commerciales — sont assez marquées pour qu'on doive faire appel à des experts pouvant expliquer les opérations financières, les normes d'information

financière, les lois fiscales, les taux de change, les risques et les attentes quant au rendement dans un langage commun que peuvent comprendre toutes les parties prenantes et tous les utilisateurs de l'information, où qu'ils se trouvent.

Prenons pour exemple les états financiers d'une société japonaise, préparés au Japon. Établis conformément aux PCGR, ils pourraient révéler un ratio d'endettement qui serait inquiétant dans un contexte nord-américain. Au Japon, toutefois, ce ratio pourrait être parfaitement acceptable, voire souhaitable. De plus, les méthodes de présentation de l'information financière peuvent varier si considérablement d'un pays à l'autre qu'il faudrait parfois, pour satisfaire aux exigences des utilisateurs

Plus les distances et les barrières entre les gens et leurs organisations s'amenuisent, plus il devient nécessaire de communiquer et d'interpréter les données financières.

du secteur privé d'un pays, déroger aux lois du pays où les états financiers sont établis. Et si l'expression « finance internationale » évoque souvent des multinationales comme IBM, Coca-Cola ou Toyota — qui sont effectivement nombreuses à embaucher à l'étranger —, le terme vise tout aussi bien les activités quotidiennes de toute entreprise dont les affaires supposent plusieurs devises, des investisseurs étrangers ou plusieurs administrations fiscales.

Certains soutiennent que tous les professionnels comptables touchent à la finance internationale d'une manière ou d'une autre. La chose est discutable, mais il n'en reste pas moins que les possibilités de carrière à l'étranger abondent en comptabilité. Des cabinets de recrutement spécialisés en placement à l'étranger peuvent proposer des postes aux comptables qui souhaitent voyager. Certains grands cabinets de recrutement ont d'ailleurs des bureaux partout au monde.

Les programmes de baccalauréat ou de certificat en commerce international constituent une autre porte d'entrée dans le milieu international des affaires. De nombreux programmes d'études comprennent un semestre d'échange dans un établissement affilié pour permettre aux étudiants de vivre et de travailler à l'étranger. Bien des professionnels démarrent leur carrière en étudiant dans un autre pays, grâce au réseau qu'ils y bâtissent.

En plus des banques, des multinationales et des sociétés de conseils qui emploient des expatriés dans leurs bureaux à l'étranger, les gouvernements, les organismes d'aide internationale et les ONG recrutent activement des professionnels canadiens pour des postes à l'étranger ou pour travailler dans un cadre international. Des organisations commerciales parrainées par le gouvernement, des consulats et d'autres services publics affectent

régulièrement du personnel à l'étranger pour favoriser le commerce national ou régional et pour réaliser d'autres objectifs avec leurs partenaires étrangers. Les agents de promotion du commerce, les stratèges en politique et les diplomates doivent appuyer les activités de négociation, de communication et de recherche qu'ils mènent pour leur gouvernement sur une bonne compréhension des pratiques et des principes d'affaires. Une formation en comptabilité et les compétences associées à un titre professionnel constituent à cet égard des atouts de taille.

Par ailleurs, les organismes de bienfaisance, les organismes d'aide internationale et d'autres ONG font également appel à des professionnels

des affaires et de la comptabilité pour les aider à superviser les finances de leurs projets sur le terrain. Des organisations comme Médecins Sans Frontières, par exemple, se sont donné pour mission d'offrir des soins médicaux d'urgence et d'autres soins de santé. S'il va de soi que des médecins, des infirmières et d'autres professionnels de la santé sont indispensables à cette mission, ces organisations doivent également pourvoir des postes permanents en comptabilité et en gestion financière dans les pays où elles œuvrent. Bien qu'elles aient des préoccupations différentes, les organisations comme le Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés, le Fonds mondial pour la nature, l'organisation de microcrédit Kiva ou Accounting for International Development ont toutes recours à l'expertise de professionnels comptables.

Peu importe la voie qu'on suit sur le marché international de l'emploi, la maîtrise d'au moins deux langues, des séjours préalables à l'étranger et la capacité de s'adapter à d'autres cultures constituent des atouts, tout comme les connaissances et les compétences pertinentes pour le secteur. ■

.....
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.

Play · Intermède





The juxtaposition between French politics and the friendship that grows between Hortense and the President is the backdrop in *Les Saveurs*.

► La juxtaposition de la vie politique française et de l'amitié qui s'établit entre Hortense et le président constitue la toile de fond dans *Les saveurs du palais*.

PLAY • INTERMÈDE

■ Culture • Art et culture

MUST WATCH • À VOIR

Haute Cuisine

Based on a real-life story, *Les Saveurs* follows a young, unknown chef and restaurant owner, Hortense (Catherine Frot), who is invited to become personal chef for President François Mitterrand (Jean d'Ormesson) at his official residence, the Elysée Palace. A long series of gastronomie-worthy food scenes follow in which recipes from the President's childhood are meticulously created. Directed by Christian Vincent, who also wrote the screenplay. Release date in Canada: March 1, 2013.

www.lessaveursdupalais.com



► *Les saveurs du palais*

Inspiré d'une histoire vraie, *Les saveurs du palais* raconte l'histoire d'Hortense (Catherine Frot), une jeune chef et propriétaire de restaurant jusqu'alors inconnue, à qui on offre le poste de chef personnel du président François Mitterrand (Jean d'Ormesson) à sa résidence officielle, le palais de l'Élysée. On verra une longue série de scènes gastronomiques dans lesquelles les plats d'enfance du président sont soigneusement concoctés. Réalisé et scénarisé par Christian Vincent. Date de sortie au Canada : le 1^{er} mars 2013.

www.lessaveursdupalais.com

MUST READ • À LIRE

The Red Pole of Macau

by Ian Hamilton (House of Anansi Press, 2012). Ava Lee is cool, collected, lethal...and an accountant. When Ava's half-brother gets in over his head with a multi-million dollar deal in the "wild west" territory of Macau, it is up to Ava to follow the money trail, appease the bank, corral the developers, prevent her father from sacrificing everything for the sake of his first-born son, and avoid getting killed by a Hong Kong organized crime faction. This is the fourth book in the Ava Lee series. We found it hard to put down! SRP \$19.95



► *L'évadé de Wan Chai*

par Ian Hamilton (paru à l'automne 2012 chez 10/18) Ava Lee est décontractée, imperturbable, fatale... et comptable. Sa carrière internationale l'amène à jouer tous ses atouts, y compris sa maîtrise du Pak Mei (boxe taoïste). Les efforts que déploie Ava pour retrouver une somme colossale et les escrocs qui l'ont escamotée alimentent un récit haletant. Vivement l'édition française de la suite! Et pour ceux qui veulent lire sans tarder les autres aventures d'Ava Lee, le 4^e livre de la série, *The Red Pole of Macau*, est récemment paru en anglais.

MUST ATTEND • À FAIRE

The 2013 Winnipeg Wine Festival

This 12th annual festival runs April 28 to May 4 in support of Special Olympics Manitoba. The theme regions this year are Argentina and New Zealand. Sample more than 515 wines from 135 wineries from all over the world. In addition to the public tastings, watch for galas, dinners, and more.

www.winnipegwinefestival.com



► Le festival du vin de Winnipeg 2013

La douzième édition de ce festival, organisé au profit des Jeux olympiques spéciaux du Manitoba, aura lieu du 28 avril au 4 mai. Cette année, les pays à l'honneur sont l'Argentine et la Nouvelle-Zélande. Dégustez plus de 515 vins en provenance de 135 vignobles du monde entier et, outre les dégustations, ne manquez pas les galas, dîners et autres activités.

www.winnipegwinefestival.com (en anglais)



The Majesty of Lucerne

La majesté de Lucerne

by / par Ilona Kauremszky

WITH A GLASS of bold red in hand from the esteemed Lavaux Vineyard Terraces, I felt like I was atop central Switzerland on Mount Pilatus.

Located in the heart of Switzerland, this ancient peak is Lucerne's majestic towering backdrop. A compact city of 76,200 residents, Lucerne boasts a massive train station

reachable from the Zurich Airport in an hour. Mount Pilatus itself is an easy 15 km trip outside Lucerne. I used a LucerneCard city pass to seamlessly connect via bus, then transferred to a train (extra charge) to reach this fabled summit.

Since the world's steepest cogwheel train opened in 1889, the ghost of Pontius Pilate and a resident dragon have spurred legends at

the popular vacation spot. From Mount Pilatus I saw the snow-covered peaks of Rigi and the nubby spines of over 70 Alpine peaks.

The Swiss German-speaking hub has been on people's bucket lists for centuries. It also helps that Lucerne stood as a gateway to the epic Gotthard Pass. Queen Victoria sojourned on Mount Pilatus in 1868 and had a posse of horses

Check-in ■ Les hôtels

The historic 30-room **Hotel Pilatus-Kulm** (from \$150 a night including breakfast) is a state-of-the-art facility with Wi-Fi, restaurants, meeting spaces, and refurbished suites.

www.pilatus.ch/en/hotel-pilatus-kulm

► Le Pilatus-Kulm, historique et ultramoderne, 30 chambres (à partir de 150 \$ la nuit, petit-déjeuner compris). Internet sans fil, restaurants, salles de réunion et suites remises à neuf.
www.pilatus.ch/fr/hotel-pilatus-kulm

The renovated 128-room **Ibis Budget Hotel Luzern** (from \$103 a night) provides a comfortable downtown getaway with free Wi-Fi, breakfast, air-conditioning, and flat-screen TVs.

www.ibis.com/gb/hotel-6782-ibis-budget-luzern-city-ex-etap-hotel/

► L'Ibis Budget, situé au centre-ville, rénové, 128 chambres (à partir de 103 \$ la nuit). Internet sans fil gratuit, petit-déjeuner, climatisation et téléviseur à écran plat.
www.ibis.com/gb/hotel-6782-ibis-budget-luzern-city-ex-etap-hotel/



Mt. Pilatus cogwheel train
Train à crémaillère du mont Pilate



Hotel Pilatus Kulm
Hôtel Pilatus-Kulm

To Know ■ Bon à savoir

The “LucerneCard” provides unlimited free local public transportation, discounts to attractions and can be purchased at the train station.

www.luzern.com/en/mobility/lucernecard

► Carte *LucerneCard* : accès illimité et gratuit aux transports en commun locaux et réductions sur les billets d’entrée aux attractions. Vendue à la gare.
www.luzern.com/fr/mobility/lucernecard

The KKL Luzern has the a la carte Restaurant RED, featuring Swiss-Mediterranean cuisine and buffet dining at the World Café.

www.kkl-luzern.ch

► Gastronomie au KKL Luzern : un restaurant à la carte, RED (cuisine suisse-méditerranéenne), et un buffet, World Café. www.kkl-luzern.ch

Lucerne Tourism www.luzern.com/en

► Tourisme Lucerne : www.luzern.com/fr

take her royal wares up the mountain’s steep slope. Before her, composer Richard Wagner took to this summit in 1859 and was so overjoyed by the breathtaking scenery he returned home to create *The Ring of the Nibelung* trilogy.

At the newly renovated historic Hotel Pilatus-Kulm (established in 1890), I flung open my suite windows to this fairytale setting and was greeted by the melodic chimes of cowbells that so many visitors enjoy. The suites are tastefully designed in muted tones and fur accents that mesh brilliantly with the scenery. It’s also Wi-Fi ready for those who need a Facebook fix, but the lux property has plenty of incredible distractions. Inquire with the concierge on daily activities and hike suggestions.

Back in Lucerne, the Old World meshes with the New World. It’s a great jump-off point for outdoor excursions like canoeing, hiking, and skiing. The city centre bustles with shops and restaurants, many housed in old landmark buildings.

Dubbed a festival city for its renowned cultural and music festivals, concert goers are amazed by the stunning KKL Luzern (Lucerne Cultural and Conference Centre), designed by star architect

Jean Nouvel, which makes a fabulous venue for off-site receptions and five-star dining.

The Rosengart Collection, Lucerne’s youngest museum, houses a stunning collection of works by Paul Klee and Pablo Picasso, along with other artists like Matisse and Cezanne.

Take a historic walking tour through Old Lucerne with stops at the city’s most famous landmarks, like the 14th-century wooden Chapel Bridge Kapellbrücke that looms over the Reuss Rive. Snap photos of the adjacent Water Tower, another city favourite, which once was a notorious jail but is now a popular private events venue.

I later joined a burgeoning crowd at the pier as we cued for a popular dinner cruise aboard the hugely famous paddle steamboats. The flotilla of five sailed the cobalt blue Lake Lucerne. Amid the Swiss Alps rose Mt. Pilatus shining for all to see. ■■

SUR LE MONT PILATE, avec à la main un verre de rouge corsé du réputé vignoble en terrasses de Lavaux, j’avais l’impression d’être sur le toit de la Suisse centrale.

Situé en plein cœur du pays, le sommet est la toile de fond, majestueuse et imposante, de Lucerne. Il se trouve à 15 petits kilomètres de cette ville compacte de 76 200 habitants dont la gare gigantesque est à une heure de l’aéroport de Zurich. Après une randonnée en autobus, grâce à la carte LucerneCard, j’ai pris le train (ticket non inclus) jusqu’au sommet légendaire.

Depuis l’inauguration en 1889 du train à crémaillère au parcours le plus escarpé du monde, le fantôme de Ponce Pilate et un dragon attiré ont nourri des légendes sur cette destination vacances courue. Du mont Pilate, j’ai vu les pics enneigés du Rigi et les crêtes de plus de 70 autres sommets alpins.



Path signs at Mt. Pilatus
Panneaux signalétiques au mont Pilate

Ce centre suisse-allemand fait partie des incontournables depuis des siècles. Le fait que Lucerne soit la porte du grandiose col du Saint-Gothard n’y est pas pour rien. La reine Victoria a séjourné sur le mont Pilate en 1868, ses affaires transportées à cheval sur les pentes abruptes. Avant elle, Wagner s’y est rendu en 1859 et s’est tant extasié devant le panorama à couper le souffle qu’il s’est mis à la composition de la trilogie de *l’Anneau du Nibelung* au retour.

À l’hôtel, lorsque j’ai ouvert toutes grandes les fenêtres de ma suite pour admirer la vue, j’ai entendu le carillon mélodieux des cloches des vaches qui fait la joie de nombreux visiteurs. Les suites du Pilatus-Kulm, inauguré en 1890 et nouvellement rénové, sont agencées avec goût; tons feutrés et touches de fourrure s’harmonisent remarquablement au paysage. Le luxueux établissement a un réseau sans fil pour les inconditionnels de Facebook, mais on n’y manque pas de distractions extraordinaires.



Paddleboat on Lake Lucerne
Bateau à aubes sur le lac Lucerne

Renseignez-vous à la réception sur les activités offertes et les suggestions de randonnée.



Pilatus-Kulm Hotel room
Chambre de l'hôtel Pilatus-Kulm

Au pied de la montagne, à Lucerne, Ancien Monde et Nouveau Monde s'entremêlent. La ville est un excellent point de départ pour des activités de plein air comme le canoë, la randonnée et le ski. Le centre-ville foisonne de magasins et de restaurants, dont beaucoup occupent des monuments historiques.

Surnommée «ville des festivals» vu la richesse de sa vie culturelle et musicale, Lucerne impressionne les amateurs de concerts par le remarquable KKL Luzern (centre culturel et centre des congrès), œuvre du grand Jean Nouvel. C'est un endroit fabuleux pour les réceptions et la haute gastronomie.

Le musée de la Collection Rosengart, le plus récent musée de Lucerne, abrite une collection remarquable d'œuvres de Klee et de Picasso ainsi que d'autres artistes comme Matisse et Cézanne.



The 14th century Chapel Bridge and Water Tower
Pont de la Chapelle et sa tour (XIV^e s.)

Visitez le Vieux Lucerne à pied en vous arrêtant aux principaux monuments de la ville, comme, entre les rives de la Reuss le pont de la Chapelle (Kapellbrücke), qui date du XIV^e siècle. N'oubliez pas de photographier sa tour, autrefois une prison célèbre, qui est aujourd'hui un endroit populaire pour les réceptions.

Je me suis ensuite mêlée à une foule qui grandissait sur le quai : la file pour un super-croisière sur un des très populaires vapeurs à aubes. La flottille de cinq bateaux sillonnait le bleu cobalt du lac Lucerne, au pied du mont Pilate qui resplendissait parmi les autres sommets des Alpes suisses. ■

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

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

CGA Magazine wants to know your news!

Please send news of member and student promotions and appointments to:

Communiqués, CGA Magazine
cgamagazine@cga-canada.org

CGA Magazine veut de vos nouvelles!

Nous vous invitons à nous communiquer vos nominations et promotions. Écrivez à :

Communiqués, CGA Magazine
cgamagazine@cga-canada.org

We see more than numbers.
Comptez sur notre vision.

Time Travels

En temps et lieu

For the businessperson, especially the business traveler, a sleek, stylish timepiece that keeps track of more than one time zone is an essential accessory. Lately, the line between men's and ladies' watches is often blurred, with most being deemed unisex, so simply choose a style and size that suits you best.

► Pour les professionnels, surtout en voyages d'affaires, une montre élégante et stylée qui tourne rondement dans plus d'un fuseau horaire est un accessoire essentiel. La démarcation entre les montres pour hommes et celles conçues pour les femmes s'estompe, la plupart des modèles étant maintenant unisexes; il suffit donc de choisir le style et la taille qui vous conviennent.

by / par Catherine Dunwoody

Omega Seamaster Aqua Terra GMT, \$7,800, has a GMT hand, which completes one rotation every 24 hours, tracking two time zones. Stainless steel case, with a leather strap. At Omega boutiques.

www.omegawatches.com

► **Omega Seamaster Aqua Terra GMT**, 7 800 \$, dotée d'une aiguille supplémentaire indiquant le temps de Greenwich (rotation de 24 heures). Boîtier en acier inoxydable et bracelet en cuir. Dans les boutiques Omega. www.omegawatches.com/fr



Philip Stein, \$1,070, gold-plated with dual time zone. At Holt Renfrew.

www.holtrenfrew.com

► **Philip Stein**, 1 070 \$, plaquée or, deux fuseaux horaires. Chez Holt Renfrew. www.holtrenfrew.com/shop/fr/holt



Diesel Little Daddy, \$355, is ideal for women this season, features two time zones, has a white leather strap, rose-gold tone case & accents. At The Bay. www.thebay.com

► **Diesel Little Daddy**, 355 \$, parfaite pour les femmes cette saison. Deux fuseaux horaires, bracelet en cuir blanc, boîtier rose doré. À la Baie. www.labaie.com



Timex Intelligent Quartz WorldTime, \$225, displays time for 24 cities around the world, has German engineering, Italian design, stainless steel case with a leather band. At WATCH IT! stores. www.watchit.ca

► **Montre intelligente quartz heure universelle**, 225 \$, affiche l'heure de 24 villes situées dans différents fuseaux horaires. Ingénierie allemande, design italien, boîtier en acier inoxydable et bracelet en cuir. Dans les magasins WATCH IT! www.watchit.ca (en anglais)



Victorinox Chrono Classic XLS MT, \$1,250, has digital and analogue Swiss-made quartz movement, stainless steel case, dual LCD display. Victorinox Swiss Army, 1 800 665 4095. www.swissarmy.com

► **Victorinox Chrono Classic XLS MT**, 1 250 \$, mouvement numérique et analogique à quartz fabriqué en Suisse, boîtier en acier inoxydable, double affichage à cristaux liquides. Victorinox Swiss Army, 1 800 665 4095. www.swissarmy.com (en anglais).

Classifieds • Petites annonces

For Sale

- CCH DOMINION TAX CASES, 1920-1995 inclusive. 52 books, price \$5,000. Contact:
604 538 1254

Office Space

- CA FIRM WITH FULLY FURNISHED OFFICES with large boardroom and all amenities, including lots of free parking, full kitchen, internet, telephone, administration. Located near Toronto Pearson Airport. Contact Louis Isabella at:
lisabella@aim-ca.com

Practice for Sale

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

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

bestplacetopractice@yahoo.ca

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

Available for purchase:

Edmonton, AB - \$1,250,000
E of Calgary, AB - \$1,800,000
Calgary, AB - \$849,000
Cochrane, AB - \$575,000
S of Lloydminster, AB - \$525,000
S of Edmonton, AB - \$190,000
Red Deer, AB - \$190,000
NE of Edmonton, AB - \$560,000
W of Edmonton, AB - \$550,000
Cariboo Region, BC - \$228,000
Greater Vancouver, BC - \$475,000
Central, BC - \$275,000
Port Hardy, BC - \$260,000
Vancouver, BC - \$275,000
W of GTA, ON - \$306,000

Please register at:

 **www.poegroupadvisors.com** or email:

info@poegroupadvisors.com

Toll Free: **1 888 246 0974**. Never a fee to register.

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

Practice Wanted

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

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

durhampractice@gmail.com

Professional Services

- ON-LINE TRAINING, VIDEOS, designed for Professionals by award-winning CGA, Certified QuickBooks ProAdvisor includes basics, advanced, best practices & working papers. Others say: "I have a Master's degree in accounting. Your webinars completely changed how I work. I no longer panic, I control QuickBooks. HAK" "I learn by stopping the video, using the sample file. TJ" Call:

604 943 7414 or email:

Eileen@taxdetective.ca

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

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

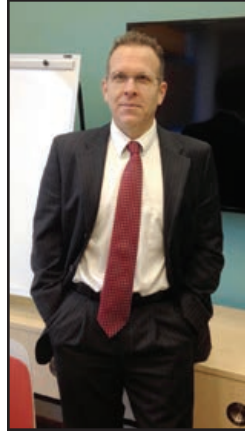


LOOKING FOR A CHANGE OF SCENERY?

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

BUYERS, registration is FREE and simple!

To learn more, contact Brannon Poe at bpoe@poegroupadvisors.com or visit our website www.PoeGroupAdvisors.com



Mertens Valuation Services Ltd.
Independent Expert Advice

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

Rick Mertens, CBV, CGA

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



It's not too late to start your 2013 advertising campaign in *CGA Magazine*. Contact Ingrid Mueller, National Advertising Sales Specialist, 416 226-4862 / imueller@cga-canada.org

Il n'est pas trop tard pour lancer votre campagne publicitaire 2013 dans *CGA Magazine*. Communiquez avec Ingrid Mueller, Spécialiste, Ventes publicitaires nationales, au 416 226 4862 ou à imueller@cga-canada.org.



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

DO YOU WANT TO BRANCH OUT ON YOUR OWN?

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

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

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

Connect, Share, Learn

Online Professional Development from PD Net

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



We see more than numbers.

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

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

we'll help you find the "1".

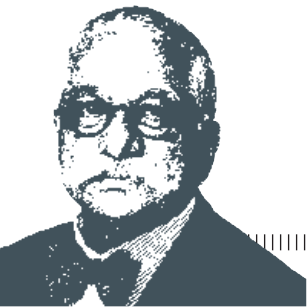
Looking for your perfect fit? The Mason Group specializes in the recruitment and placement of finance and accounting professionals, for both permanent and contract positions – for all levels from Financial Analyst to CFO. We have the expertise and deep industry relationships to ensure our clients and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

Discover yours at
www.masongroup.ca

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

t5fghna7i
qprv2u%tl
nw theasvh
lfxmason
ctbgroupm
+oqz1fe3u
a0e8cndot

(strategic search partners)



Charitable Giving: The Good, the Bad, and the Ugly

Les dons de bienfaisance : pour le meilleur et pour le pire

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

CHARITABLE GIFTING is an altruistic and noble method of reducing taxes, but only if done properly and with true donative intent. The essentials of charitable giving are a valid gift, to a legitimate registered charity, a proper valuation of all underlying transactions, and appropriate legal opinions. The current wave of international financing of charitable arrangements has the attention of the Canada Revenue Agency.

With one notable exception, the *Income Tax Act* reduces the value of federal non-refundable credits down to the deduction equivalent of the lowest marginal tax rate of 15 per cent. Hence, for example, for an individual with \$42,000 taxable income, a \$1,000 deduction becomes a \$150 tax credit. The rate is neutral between deductions and credits, and the taxpayer is indifferent to which one he gets.

Charitable donation credits are an important exception to the rule. To encourage philanthropy, the statute converts all charitable donations (above \$200) to credits at the highest marginal rate of tax. For example, the federal credit equivalent of a \$200,000 donation would be approximately \$58,000 at a marginal rate of 29 per cent. Thus, donation credits are incentive provisions designed to support worthwhile causes.

The attractiveness of the donation credit has caught the attention of international financial promoters, who set up arrangements that appear, through a maze of offshore structures and valuation gymnastics, to confer greater cash benefits on so-called “charitable causes” than the donor’s actual cash outlay.

The CRA has the entire charitable sector under a microscope for potential abusive schemes. Taxpayers should ensure that they are donating to legitimate charities and not just buying credits under the guise of “gifting” to fly-by-night offshore schemes. Taxpayers who do not comply with the rules risk losing their entire deduction, including their actual cash outlay, and being assessed penalties and interest. The key to giving is that the gift must have at least an element of altruism. Otherwise, the good can turn into the bad and become ugly for all. ■

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

LES DONNÉS DE BIENFAISANCE constituent une méthode noble et altruiste de réduire les impôts, mais seulement s'ils sont faits correctement et dans une véritable intention libérale. En voici les éléments essentiels : don valide, organisme de bienfaisance enregistré légitime, évaluation appropriée de toutes les opérations sous-jacentes et avis juridiques pertinents. La vague actuelle de financement international d'activités de bienfaisance retient l'attention de l'Agence du revenu du Canada (ARC).

À une exception près, la *Loi de l'impôt sur le revenu* (la LIR) ramène la valeur des crédits non remboursables fédéraux à celle de la déduction équivalente au taux marginal le plus faible (15 %). Par exemple, pour un particulier ayant un revenu imposable de 42 000 \$, une déduction de 1 000 \$ devient un crédit de 150 \$. Déduction ou crédit, pour le contribuable, cela ne fait aucune différence.

Les crédits pour dons de bienfaisance font toutefois exception à la règle. Pour encourager la philanthropie, la LIR convertit tous les dons de bienfaisance (supérieurs à 200 \$) en crédits au taux marginal le plus élevé (29 %). Ainsi, le crédit fédéral correspondant à un don de 200 000 \$ serait environ 58 000 \$. Les crédits pour dons sont des incitatifs conçus pour soutenir de bonnes causes.

L'attrait du crédit pour dons de bienfaisance a capté l'attention des promoteurs internationaux. Ceux-ci établissent des stratagèmes qui, grâce à un dédale de structures à l'étranger et à toute une gymnastique en matière d'évaluation, semblent fournir à des soi-disant « œuvres de bienfaisance » des avantages pécuniaires supérieurs aux sommes effectivement versées par les donateurs.

L'ARC a placé tout le secteur des organismes de bienfaisance sous sa loupe, à la recherche de stratagèmes potentiellement abusifs. Les contribuables doivent s'assurer de la légitimité des organismes auxquels ils font des dons et ne pas simplement acheter des crédits par l'intermédiaire de stratagèmes malhonnêtes à l'étranger. Les contribuables qui ne respectent pas les règles risquent de perdre toute la déduction, y compris la somme du don, et de se voir imposer pénalités et intérêts. Le don doit comporter au moins un élément d'altruisme. Mais méfiez-vous : l'enfer est pavé de bonnes intentions. ■

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.

IN THE NEXT
30
SECONDS

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



145
STRAPS
WILL BE SEWN ONTO
HELMETS

381 PAIRS OF
GLOVES
WILL LEAVE
THE FACTORY



982
PRODUCTS
WILL BE
SHIPPED
TO OUR RETAILERS



17,623
PLAYERS WILL
LACE UP
OUR SKATES
WORLDWIDE



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

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

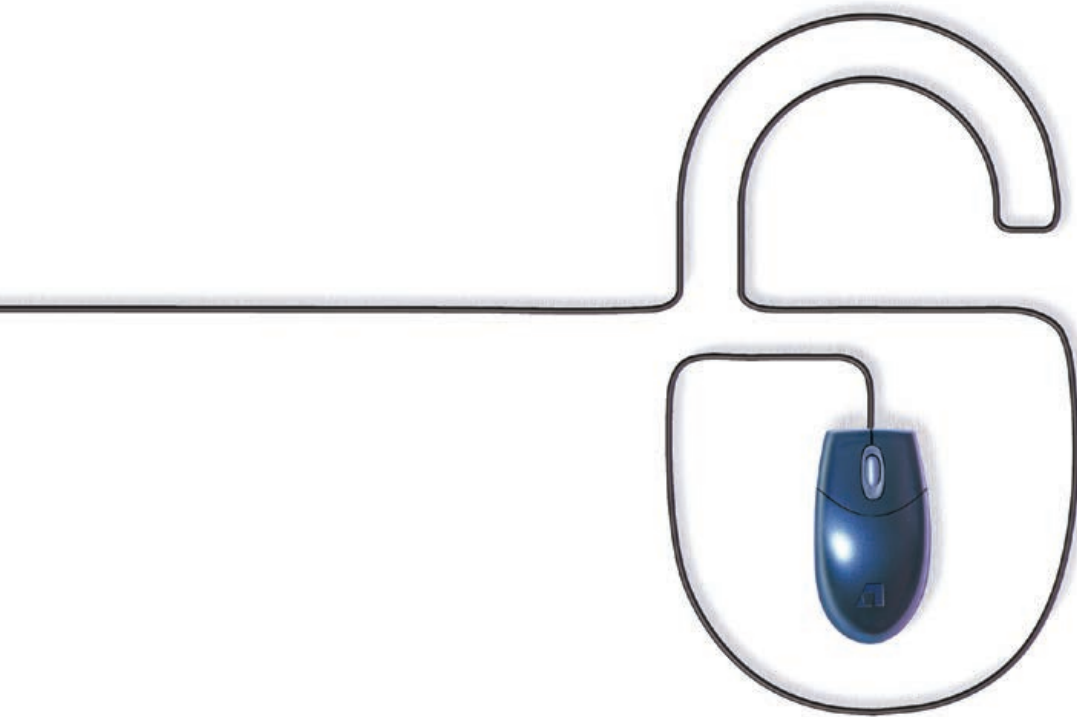
Certified General Accountants see more than numbers. When it comes to leadership, we see the impact and opportunity behind those numbers. That's because, in this fast changing economic climate, innovative leadership is seeing how numbers impact our business – before they do.

CGA-more.org

CGA

CERTIFIED
GENERAL
ACCOUNTANTS

We see more than numbers.



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